PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII TOM
6 ZESZYT
I CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Andrzej Marjański

Marcela Rebeca Contreras Loera

Firmy rodzinne -wyzwania współczesności

FIRMY RODZINNE KONFERENCJA NAUKOWA SAN

WYDAWNICTWO SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 1733-2486

XVII TOM
6 ZESZYT
I CZĘŚĆ

REDAKCJA:

Andrzej Marjański

Marcela Rebeca Contreras Loera

Firmy rodzinne -wyzwania współczesności

WYDAWNICTWO

Zeszyt recenzowany
Redakcja naukowa: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

Korekta językowa: Agnieszka Śliz, Dominika Świech i Karolina Martin
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
Projekt okładki: Marcin Szadkowski
©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

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

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii | www.c-p.com.pl | biuro@c-p.com.pl

Spis treści

5 **Wstęp** | *Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera*

7 Część I | *Współczesne uwarunkowania przedsiębiorczości rodzinnej*

9 **Lorraine M. Uhlaner** | *Responsible ownership in the family firm: A research agenda and latest findings*

31 **Łukasz Sułkowski** | *Family Enterprise from the Perspective of Paradigms of Organizational Theory*

47 **Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki** | *Zastosowanie metodologii Global Entrepreneurship Monitor do badania przedsiębiorczości organizacyjnej*

65 **Laura Elena Zárate Negrete, Francisco Javier Velázquez Sagahón** | *Impacto y consecuencias de apoyos al emprendedurismo en el estado de Guanajuato*

77 **Andrzej Marjański** | *Determinanty przedsiębiorczości rodzinnej*

95 **Beata Bieńkowska** | *Przedsiębiorczość rodzinna a przedsiębiorczość społeczna*

109 **Monika Fabińska** | *Aktywność przedsiębiorcza kobiet w Polsce i na świecie w świetle badań regionalnych*

121 **Magdalena Ratalewska** | *Kompetencje przedsiębiorcze w firmach rodzinnych z sektora kreatywnego*

131 **Alicja Winnicka-Popczyk** | *Szanse i bariery przedsiębiorczości rodzinnej w środowisku wiejskim*

155 **Guadalupe Serrano Torres, Javier Eduardo Rangel Hernández,De la Luz Quezada Flores** | *Investigación sobre las empresas familiares longevas de México*

Jacek Lipiec | *Sukcesja po szwedzku na przykładzie rodziny Wallenbergów*

177 Część II | *Metodyczne i praktyczne aspekty zarządzania firmami rodzinnymi*

191 **Andrés Guzmán-Sala, Armando Mayo Castro** | *La formación y profesionalización*

193 *en las empresas familiares, en Pomoca, Tabasco, Mexico*

Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka | *Problemy zarządzania w MSP na*

209 *przykładzie firm rodzinnych*

Armando Mayo Castro, Andrés Guzmán Sala | *La gestión corporativa y protocolo*

227 *familiar en pequeñas y medianas empresas familiares (pymes)*

Agnieszka Kłysik-Uryszek, Anetta Kuna-Marszałek | *Przewagi konkurencyjne*

239 *mikro- i małych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji na przykładzie firm z województwa łódzkiego*

Anna Grześ | *Wydajność pracy a outsourcing w sektorze MŚP w Polsce*

257 **Anna Lemańska-Majdzik** | *Otoczenie i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw*

273 *rodzinnych – wyniki badań empirycznych*

285 **Danuta Janczewska** | *Determinanty sukcesu mikroprzedsiębiorstwa na przykładzie badań firm rodzinnych – ujęcie regionalne*

303 **Joanna Sadkowska** | *Ryzyko interesariuszy w zarządzaniu projektami na przykładzie polskich firm rodzinnych*

319 **Justyna Marjańska, Katarzyna Staniszewska** |*Empowerment – bariery i obawy delegowania uprawnień rodzinnych menedżerów. Studium przypadku firmy rodzinnej*

333 **Emilia Grzegorzewska** | *Ekonomiczne skutki globalnego kryzysu gospodarczego w opinii przedsiębiorców rodzinnych branży meblarskiej*

347 **Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska** | *Znaczenie marki dla rozwoju biznesów rodzinnych*

361 **Bartłomiej Stopczyński** | *Narzędzia marketingu mobilnego w firmach rodzinnych na przykładzie wybranych detalistów internetowych działających w branży AGD/RTV*

375 Część III | *Rola przedsiębiorczości rodzinnej w gospodarcej*

377 **Jarosław Ropęga** | *Kompleksowy system doradztwa jako czynnik ograniczający ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej firm sektora MSP*

391 **Beatriz Pérez Sánchez** | *El papel de la empresa familiar en la economía Mexicana. Los casos de Cemex, Lamosa, Vitro, Gruma, Xignux, Villacero y Alfay*

405 **Emilia Grzegorzewska** | *Ekonomiczne aspekty funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce na tle krajów europejskich*

417 **Dorota Starzyńska** | *Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój sektora MSP w Polsce w latach 2009–2013*

435 **Serrano Torres Guadalupe, Quezada Flores De la Luz, Márquez de Anda Camilo** | *Investigación sobre Empresas Familiares exitosas en el Mundo*

463 **Edyta Gheribi** | *Rozwój firm rodzinnych poprzez franczyzę na przykładzie branży gastronomicznej*

473 **Beata Wewiór** | *Rozwój kariery zawodowej w firmach rodzinnych*

Wstęp

Coraz częściej w badaniach i rozważaniach teoretycznych przedsiębiorstwa rodzinne postrzegane są jako odrębna, posiadająca swoją wyraźną specyfikę grupa podmiotów gospodarczych. Wyróżnia się długookresową perspektywą funkcjonowania oraz nadzwyczajną zdolnością przeżycia. Zwraca się również uwagę na wysoki poziom efektywności, innowacyjności oraz znaczenie gospodarcze i społeczne.

Szerokie pole badawcze związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw, w których działaniu zawsze jest widoczny wpływ i wysokie zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, przyciąga badaczy z wielu dyscyplin naukowych. Prowadzenie badań w obszarze będącym wynikiem połączenia komponentu biznesowego i rodzinnego za każdym razem jest dużym wyzwaniem i wymaga zastosowania odpowiedniego podejścia metodologicznego.

Badaczy firm rodzinnych zawsze nurtuje zakres specyfiki i szczególnych uwarunkowań powodujących, że przedsiębiorstwa rodzinne w wielu obszarach funkcjonowania wykazują sobie tylko właściwe cechy. To zachęca do refleksji nad wyborem metod badawczych i ich mocnych i słabych stron. Powiększające się grono badaczy, postępuje także rozwój doświadczeń badawczych, co oznacza możliwości wykorzystania szerokiej palety ilościowych i jakościowych metod badawczych ułatwiających zgłębienie specyfiki firm rodzinnych. Należy przypuszczać, że problematyka metodyki badań przedsiębiorstw rodzinnych będzie coraz częściej podejmowanym przedmiotem refleksji przez środowiska naukowe.

Prezentowany tom obejmuje zagadnienia związane z uwarunkowaniami poznawczymi i metodologicznymi współczesnej przedsiębiorczości rodzinnej, aspektami zarządzania firmami rodzinnymi oraz ukazuje rolę przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce.

W pierwszej części znalazły się artykuły przedstawiające badania postaw właścicielskich i paradygmatów organizacji. Wskazano także na specyfikę metodologii badań przedsiębiorczości prowadzonych w wymiarze globalnym oraz na kluczowe determinanty przedsiębiorczości rodzinnej i cechy łączące przedsiębiorczość rodzinną i przedsiębiorczość społeczną. Zaprezentowano wyniki badań empirycznych przedsiębiorczej aktywności kobiet, przedsiębiorczości rodzinnej w sektorach kreatywnych oraz w środowisku wiejskim, a także wyniki badań poświęconych zachowaniu ciągłości funkcjonowania rodzinnego biznesu i doświadczenia w zarzadzaniu grupą przedsiębiorstw przez rodzinę.

Druga część tomu obejmuje problematykę metodycznych i praktycznych aspektów zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi. Autorzy artykułów wskazują na zna-

czenie profesjonalizacji zarządzania, specyfiki funkcjonowania małych firm i roli właściwej organizacji funkcjonowania podmiotu. Wskazano również na szereg aspektów determinujących proces zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami rodzinnymi.

W trzeciej części prezentowanego tomu znajdują się prace podejmujące rolę i znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej we współczesnej gospodarce. Odniesiono się do ważnego obszaru badawczego, jakim jest internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych oraz przeprowadzono próbę identyfikacji i wstępnej analizy instytucjonalnych czynników, które wpływają na rozwój firm rodzinnych i ich pozycję w różnych typach współczesnych gospodarek.

Różnorodność podejmowanej problematyki jest świadomie zaaranżowanym posunięciem, mającym potwierdzić, że zgłębianie natury badań przedsiębiorstw rodzinnych wiąże się z szeroką liczbą problemów badawczych. Poszczególni Autorzy połączyli złożoną wiedzę teoretyczną z szerokim polem badań empirycznych, co nadaje dużą wartość poszczególnym częściom niniejszego opracowania.

Andrzej Marjański,
Marcela Rebeca Contreras Loera

Część I

Współczesne uwarunkowania przedsiębiorczości rodzinnej

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **9–30**

Lorraine M. Uhlaner | uhlaner@gmail.com
EDHEC Business School

Responsible Ownership in the Family Firm: a Research Agenda and Latest Findings

Abstract: The focus of this paper is the concept of responsible ownership in privately-held firms, both family and nonfamily-owned and managed. The purpose of this paper is to clarify, first of all, the meaning of responsible ownership in this context. Drawing both from the conceptual and empirical literature in family business, corporate governance, and other studies on privately-held firms, the author then presents a research framework and preliminary findings, primarily focused on the ownership behaviors, attitudes and their antecedents associated with firm performance. Included in the presentation of the framework is the application of various theories, including the resource-based view, agency theory, stewardship theory and social capital theory, to the research questions under study. The final part of the paper points out gaps and suggests directions for future research.
Key Words: responsible ownership, privately held firm, family business, ownership commitment, ownership social capital.

Introduction

Historically, owners' responsibilities were viewed as fairly limited as investors [Shleifer and Vishny 1997], with their main duty being to supply the business with financial resources in exchange for equity (and thus potential return on investment[1]). How-

1. From the perspective of property law, to the owner's residual rights of control based on contracts or

ever, with the rise of concern about a lack of corporate social responsibility, and triggered also by a rising rate of scandals beginning in the 1990s through the early 2000s, discussions about corporate governance increasingly revolved not only around the rights of investors to fair returns but also investors' responsibility (shared with management) to assure that their firms' actions also address the needs of the broader community. In lay terms, responsible ownership thus refers to owners 'doing the right thing' in the context not only of their business, but also society at large.

Research on responsible ownership has evolved in parallel for both publicly and privately-held firms, the latter including family-owned firms. While the discussion in publicly-listed firms often centers on the institutional investor [Demb and Neubauer 1992; Demb and Richey 1994; Hendry et al. 2007], as in the case of pension fund managers selecting stocks for their clients' portfolios, the research for privately-held firms revolves more specifically around the individuals who directly own an enterprise, whether alone, as a family, or other nonfamily entity [e.g. Aminoff et al. 2004; Aronoff and Ward 2002; Berent-Braun 2010; Berent-Braun and Uhlaner 2012a; Hendry et al. 2007; Lambrecht and Uhlaner 2005; Uhlaner 2008; Williams 1992]. In such firms, ownership is typically concentrated in the hands of a few people, not only giving them considerable power over the firm but also making them more visible and identifiable, and thus more accountable for their actions [Koeberle-Schmid et al. 2014]. For the remainder of this paper, I focus on the context of the privately-held firm (with special but not exclusive focus on family businesses).

The purpose of this paper is to clarify, first of all, the meaning of responsible ownership. Drawing both from the conceptual and empirical literature in family business and corporate governance, I then present a research framework and preliminary findings which can be used to stimulate further research on this topic, concluding with directions for future research.

The Meaning of Responsible Ownership

A review of definitions of responsible ownership reveals three basic themes: first, the notion that responsible ownership must address the needs of several stakeholders; second, that these needs must somehow be balanced against each other; and third, that responsible ownership can variously refer to attitudes, behaviors or both.

R.O. Williams [1992], one of the earliest academic proponents of the notion of responsible ownership, argues that, especially in the family firm, responsibilities go

government laws and rules. See for instance Milgrom and Roberts [1992], p. 289.

beyond those strictly defined by the law, encompassing the 'spirit of ownership' [Williams 1992, p.32]. As a responsible owner, each member of the business-owning family must exercise his or her role for the benefit not only of the family and business, but also the broader community [Williams 1992]. The notion that responsible ownership relates to multiple stakeholders is a theme echoed by later family business researchers, consistent with other stakeholder perspectives [Phillips et al. 2003]. The difference between stakeholder theory in its most common form, and as adapted to the responsible ownership theme, however, is that whereas in the former, the central player is the business itself (or in some interpretations, the manager), in the responsible ownership model, the owner rests at the hub of the wheel, as central actor. A shift to individual actors can be seen in the recent responsible leadership literature [e.g. Doh and Quigley 2014; Voegtlin 2015], connecting leadership with firm-level issues [Voegtlin 2015]. Nevertheless, even in the latter literature, the owner is left somewhat on the periphery of the discussion, perhaps because much of that research has revolved around a literature on publicly-held firms that sees ownership as fragmented. By contrast, in the responsible ownership literature, the business owner retains a central role in addressing stakeholder expectations.

While definitions vary somewhat in the listing of constituencies, extant definitions of responsible ownership suggest that the responsible owner must go beyond his or her own interests to consider those of other owners, the business and, typically, external stakeholders [Aragón Amonarriz and Iturrioz Landart 2016; Berent-Braun and Uhlaner 2012a; Koeberle-Schmid et al. 2014; Lambrecht and Uhlaner 2005; Uhlaner et al. 2007; Uhlaner, Van Goor-Balk and Masurel 2004]. In a study carried out by J. Lambrecht and L. Uhlaner [2005], the majority of nine experts interviewed in the fields of family business and/or corporate governance emphasized that the responsible owner must address the needs of and/or promises made to multiple stakeholders—the company, the family, other owners, employees, customers, and society at large.

A second theme found in the responsible ownership literature is the idea of balance. This includes a balancing of individual owner needs against the collective needs of the owning group [Uhlaner et al. 2007; Uhlaner 2008], as well as a balance in addressing the interests of different stakeholder groups. Addressing the first of these issues, the Finland FBN report notes that responsible ownership requires "balancing the rights and privileges of ownership, such as wealth, power, joy, source of motivation and other rewards, with associated duties and risks of ownership, including the proper concern for welfare of the firm and accountability for the firm's success" [Aminoff et al. 2004, p. 17]. Addressing the second aspect of balancing, J. Lambrecht and L. Uhlaner [2005, p. 8] conclude that responsible ownership is "an active and long-term

commitment to the family, the business and the community, and balancing these commitments with each other". Warren Buffet, founder and CEO of Berkshire Hathaway is outspoken in his view that even shareholders of large publicly-held firms must act responsibly as business owners, which includes balancing attention to different stakeholders. He has explained to audiences that he achieves this balance in part by reminding his management not to squeeze the last bit of profitability out of a company at the expense of other stakeholders. He notes that reputation is more important. For instance, in a recent blog, he argues that "for the CEO, reputation building must be a balancing act. He or she must assure that a balance is maintained among the expectations of three primary stakeholders –customers, employees and shareholders[2]" . Referring to this position, J.W. Weiss [2009], a scholar in business ethics describes Buffet as the embodiment of "ethical leadership" [Weiss 2009, p. 278].

A third theme in the responsible ownership literature addresses whether responsible ownership refers to (observable) behaviors or also the attitudes which may drive such behaviors. This varies from one author to the next, with some researchers stressing such aspects as emotional ownership [Koeberle-Schmid et al. 2014] or commitment [Lambrecht and Uhlaner 2005], while others focus on responsible ownership behaviors [Berent-Braun and Uhlaner 2012a].

Integrating both of these views in the present paper, I propose a definition of *responsible ownership* as those attitudes, decisions and/or actions by any one member of the owning group, both individually and collectively, which contribute positively, in a particular context, to one or more stakeholders (including other owners, the business itself, the owners' family, employees, customers, suppliers and society at large), while not substantively harming—intentionally or unintentionally—any of the other stakeholders. One should note that this definition, in all its complexity, is probably difficult to test in its fullest, empirically, since there are likely to be certain trade-offs in every decision. Thus it expresses more of an ideal than a pragmatic definition. Especially challenging is how to measure and test the balancing requirement. In spite of this challenge, the notion of balancing is so essential to most definitions to date (as well as applications by such business leaders as Buffet) that it is important to include, even if only as an 'ideal' definition rather than one which can be thoroughly validated. The essence of such balancing is that the responsible owner attempts to satisfy all constituents, at least to some degree in place of attempting to maximize outcomes for one stakeholder (e.g. the firm or its shareholders) at the expense of one

2. You can read more: SchreiberParis; http://schreiberparis.com/article-details.php?id=392#.VxyaE_I97cs, accessed April 24, 2016

or more groups. And as noted in the definition, the same ownership attitudes and behaviors are not necessarily of universal benefit to all firms. The effect of certain types of owner behaviors on various stakeholder outcomes may vary depending on various contextual variables, including company size and certain ownership characteristics (e.g. whether or not the firm is family-owned, and whether or not one or more top managers are themselves either owners or members of the owning family).

Note that as defined here, responsible ownership is distinct from the concepts of both corporate governance and corporate social responsibility. Corporate governance refers to the internal and external disciplining mechanisms used to direct the management behavior of firms toward the interests of stakeholders [Lambrecht and Uhlaner 2005; Maher and Andersson 2002]. Active governance, in certain contexts, may be positively related to firm performance. Under such conditions, active governance, as a type of responsible ownership in this instance, may be considered a type of corporate governance. However, just as not all types of corporate governance are a function of ownership behavior, not all responsible ownership behaviors aim to direct the behavior of management toward the interests of stakeholders. Thus these two concepts are distinct from one another.

Responsible ownership should also not be confused with that of corporate social responsibility (CSR). CSR typically addresses attitudes and actions which demonstrate a corporation's responsibility to various stakeholders inside and outside the company. However, CSR actions may arise also from management and employees, from their own initiative. Furthermore, whereas in contemporary research CSR often tends to focus on the impact of the business on external stakeholders (especially the community at large), T.L. Besser [1998] argues that responsible ownership requires a balance of such needs with those of the internal stakeholders, not least of which include the business, the owning group and, where applicable, the family.

Research Questions and a Proposed Research Framework

In this section, I present a framework that allows us to test specific propositions regarding responsible ownership. Figure 1 provides an overview of this framework, which addresses the following three research questions:

Research question 1: How should owners act in ways which can benefit various stakeholders?

- (in the case of the family firm) to assure stability and growth of family wealth?
- to assure profitability and continuity of the business?

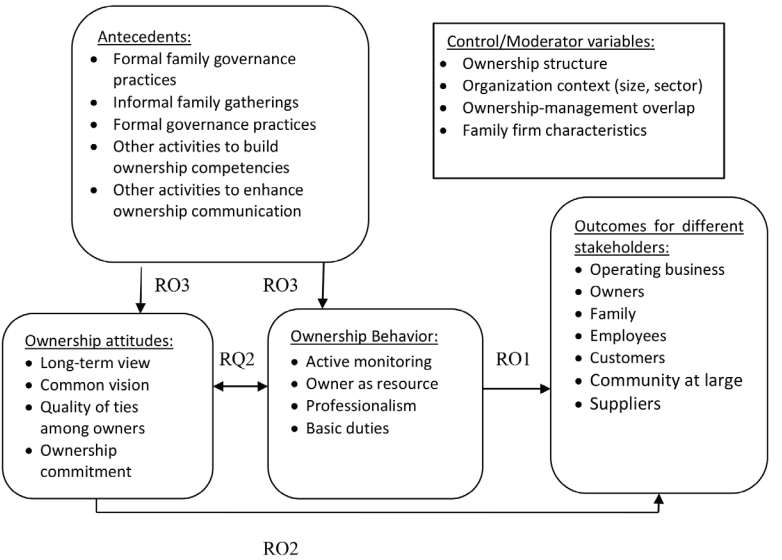
- to assure the well-being of employees?
- to assure the well-being of the neighboring community?
- (and preferably without creating negative consequences for other stakeholders).

Research question 2: Which ownership attitudes are positively associated (either directly or indirectly by way of responsible ownership behaviors) with the various stakeholder outcomes listed in research question 1?

Research question 3: Which corporate practices (and in the case of the family business, which family governance practices) are likely to be more positively associated with attitudes and behaviors identified from the first two questions (i.e. which practices can stimulate responsible ownership in a given firm context)?

Due to space limitations I concentrate most heavily on the first two questions, while introducing some research for the third question, in order to provide a more complete framework to guide future research. In elaborating the state of the art to date, I address the key concepts as developed thus far in the literature, some of the research findings, as well as underlying rationale and theory that have been used to elaborate different aspects of the overall framework.

Figure 1. Theoretical framework to research responsible ownership



Responsible ownership behavior and stakeholder outcomes

Based on a series of studies begun in 2006 [Uhlaner 2006a; Berent-Braun 2010; Berent-Braun and Uhlaner 2012a], several pilot studies were used to develop the

original list of ownership behaviors to be considered as aspects of responsible ownership. In one of those studies 20 family business experts were contacted by email to rate the extent to which they agreed that a particular behavior represented responsible ownership, using a five-point scale where 1=strongly agree and 5=strongly disagree. With one exception, whether (or not) owners play a key role in monitoring the work of management, which averaged 2.43 (between agree and neutral), the items averaged between 1.19 and 2.05 (between strongly agree and agree) [Uhlaner 2006a]. A subset of these items was used by M.M. Berent-Braun and L. M. Uhlaner [2012a] to identify four distinct owner behavior variables linked to various social scientific theories and principles, including the resource-based view, agency theory, social capital, and prosocial behavior. They include:

- *[The owner] Serving as a resource for the enterprise*: This variable, subcomponents of which were also later referred to as bridging and network mobilization [Uhlaner et al. 2015a], relates to the resource-based view. The owner's role is to provide resources, including patient capital, contacts, and information;
- *[The owner] Monitoring the enterprise*: This variable, also referred to as *active governance* is based on agency theory: owners monitor management to make sure that work is being performed correctly;
- *[The owner] Keeping informed about the enterprise*: This variable, also referred to in the literature as *basic duties*, is associated with the theory of prosocial behavior, and especially expected or in-role behavior, and includes reading annual reports and attending shareholder meetings;
- *[The owner] Acting professionally toward the enterprise and towards each other*: This variable relates to role theory and research on role conflict as well as research on the concept of trust in social capital theory. Owners behave in a way which respects the hierarchy of authority and other agreements among owners and between owners and management.

In addition to the above variables, which formed the basis for the study by M. Berent-Braun and L. Uhlaner [2012a], other variables identified in earlier research included the following:

- *Enhancing interpersonal relationships*: For instance, owners listen to the opinions of other owners of the business, treat other owners and employees in the business with respect, and foster a team spirit among owners;
- *Willing to delay dividends*: owners willing to delay dividends for a few years to make capital improvements possible.

In the remainder of this section, I review the theoretical underpinnings and empirical research to date relating to the first four behaviors.

Serving as a resource to the enterprise

Consistent with the resource-based view of the firm, a firm may benefit from owners who provide useful resources—both tangible (funds) and intangible (contacts, knowledge)—and thereby provide an added source of competitive advantage [Habbershon and Williams 1999; Sirmon and Hitt 2003]. Originally examined in the family business context, M. Berent-Braun [2010] identifies three types of resources which a responsible owner can provide to the company, namely networks and contacts (bridging social capital), personal energy and expertise (human capital), and, not least important, funds—especially helpful are those invested in the long term, referred to in the literature as patient capital. Networking may provide a number of advantages, not only new customers, suppliers, employees, and investors, but also, less tangibly, helping to enhance awareness about the firm and its reputation. Human capital may come in many forms. It may reflect general effort or willingness to work for the firm when the firm is short-handed, or more sophisticated inputs based on specialized knowledge and expertise.

Finally, responsible owners may be viewed as keeping their investment in the firm for the long run, or at least as long as it is necessary for the firm to stabilize or grow. This phenomenon, referred to as patient money or capital, is thought to be especially prevalent amongst long-standing family-owned firms [Arregle et al. 2007; Habbershon and Williams 1999; Miller and Le Breton-Miller 2005; Sirmon and Hitt 2003]. In a study of larger family businesses from 18 different countries (primarily third generation and later), M. Berent-Braun and L. Uhlaner [2012a] find that Owner as resource is not significantly associated with financial performance. However, in some other preliminary analyses with the same dataset, they do find a positive interaction effect between owner as resource and company size, suggesting that smaller firms do benefit from ownership as a resource [Uhlaner and Berent-Braun 2007]. In a more recent study based on a random sample of Dutch SMEs, the same research group finds a positive relationship between financial performance and responsible ownership behavior, largely made up of items from this same index, suggesting that company size, once again, may be an important moderator variable for this relationship [Uhlaner et al. 2012]. Although future research needs to confirm such findings in different samples, the results to date suggest that whether or not the firm benefits by this set of behaviors may be context-specific, and may depend in particular on its size.

Monitoring the enterprise (Active governance)

One of the more controversial concepts relative to responsible ownership behaviors is that of active governance. As mentioned previously, in a study carried out by L. Uhlaner [2006], when asked to rate statements of behaviors, family business

experts were least agreed that ownership monitoring of management was an example of responsible ownership.

Agency theory posits that to protect their financial interests, owners, as principals, must monitor management as agents, either directly or indirectly via a Board of Directors and/or formal contractual approaches designed to hold management accountable. Agency theory therefore seems to maintain that active governance plays an important role in the performance of the firm, especially when owners and managers represent (at least partially) nonoverlapping (groups of) individuals. Consistent with this view, J. Chua et al. [2009, p. 357] propose that "shirking, free riding, and consumption of perquisites may be as common in family firms as in nonfamily firms, and possibly even more intractable." By contrast, C. Aronoff and J. Ward [2002] question whether such active monitoring is necessary or even desirable. They argue that a delicate balance is required in the relationship between owners and management. They describe the "good" owner partly as someone who knows when to stay out of management's way and how to respect the chain of command. Furthermore, the authors caution nonmanaging owners, in particular, to avoid making independent decisions, especially in areas that are beyond the scope of owners' direct responsibilities [Aronoff and Ward 2002, p. 24].

Empirical research on the relationship between active governance and financial performance is mixed. J. Chrisman et al. [2007] finds a positive relationship between monitoring by owners and financial performance, even if the firm's managers are related to the owners. However, in research by M. Berent-Braun and L. Uhlaner [2012a] (once again based on larger, older family firms), the effect of active governance on financial performance (including growth in family assets) depends on company size. They find a positive and statistically significant moderator effect, indicating that whereas active governance has a positive effect for larger firms in their sample (greater than 1500 employees), it has a negative effect in smaller firms [Berent-Braun and Uhlaner 2012a]. As with owner as resources, these findings underscore the need to take company context into account when defining responsible ownership behavior.

Keeping informed about the enterprise (basic duties)

A fourth ownership behavior in the literature (especially M. Berent-Braun and L. Uhlaner [2012a]) is the degree to which owners keep informed about the enterprise by attending shareholder meetings and reviewing annual reports, also referred to as the owner's *basic duties*. In their study, the rationale for a proposition that keeping informed should be positively associated with financial performance was based on the notion that such behaviors would be in-role and thus have a positive effect on firm performance [Podsakoff et al. 2000]. However, no support was found for

this proposition [Berent-Braun and Uhlaner 2012a], the effect of basic duties being neither positive nor negative.

Acting professionally toward the enterprise and towards each other

Finally, M. Berent-Braun and L. Uhlaner [2012a] identify the behavior of owner 'professionalism' as the extent to which "owners fulfill their assigned roles and commitments in relationship to each other and to the firm" [Berent-Braun and Uhlaner 2012a, p. 23]. They suggest that the theoretical basis for this concept can be derived both from research on pro-social behavior (professionalism being a type of in-role behavior) and role theory (suggesting that professionalism reduces the level of role conflict amongst employees, managers and owners when rules are followed). In their study, professionalism was positively predictive of financial performance, regardless of company size. Given the lack of support for a similar proposition based on the in-role argument for one of the other behaviors (keeping informed about the enterprise), they conclude that role conflict and the related concept of trust probably offer a better explanation for the overall results than the pro-social behavior arguments [Leana and van Buren 1999; Pearson et al. 2008; Uhlaner et al. 2015a].

Summary of findings for responsible ownership behavior

Reviewing findings to date, it is clear that empirical verification in a situation-specific context is needed to determine the effects of various ownership behaviors. Thus, whereas in SMEs patient capital, use of networking and other activities to help out the firm may be positively associated with firm performance, this may not be the case in older larger family (or nonfamily) privately-held firms. Just the opposite may be the case for active governance, which may become more important for older larger firms, especially those of substantial size (greater than 1500 employees). On the other hand, owner professionalism appears to be universally appropriate. I summarize these conclusions in Figure 2.

Figure 2: Responsible ownership research program: Summary of key findings

Theory	Type of independent variable	Results
Research question 1: Ownership behaviors and financial performance		
Resource-based view	Patient Capital Networking Make selves available as a resource to the business	Support for SMEs but not larger, older firms [Berent-Braun and Uhlaner 2012a; Uhlaner et al. 2012]
Agency	Active monitoring	Support for large firms Negative relationship for smaller firms [Berent Braun and Uhlaner 2012a]
Role Conflict (Role theory) / Trust/Social capital	Acting Professionally	Positive effect for larger, older firms Not tested separately yet for SMEs [Berent-Braun and Uhlaner 2012a]
Proactive behaviour/In-Role	Keeping informed (basic duties) Acting Professionally	Since results are nonsignificant for keeping informed, this theory seems less well supported.
Research question 2: Ownership attitudes and financial performance		
Organization Social Capital/ Owner Commitment	Owner commitment	Organization Social Capital/Owner Commitment
Stewardship/ Organization Social capital	Common/shared vision Quality of Relationships	Positive effect on Ownership behaviors and financial performance [Berent-Braun et al. 2011; Uhlaner et al. 2007; Uhlaner et al. 2015]
Research question 3: Antecedents (family governance practices)		
Teambuilding: overall	Family Governance Practices	Indirect positive effect on financial performance for larger, older family firms [Berent-Braun and Uhlaner 2012b] Relationship with commitment to family wealth for both SMEs and larger firms [Suss et al. 2015; Berent-Braun and Uhlaner 2012b]

Responsible ownership attitudes and stakeholder outcomes

Various attitudes have also been linked to positive stakeholder outcomes. This section outlines some of the key attitudes that may be possible antecedents or concomitants of ownership behavior. Commitment to the firm, mutual trust and a shared vision have collectively been referred to in the management literature as informal social controls, and in turn as relational governance [Mustakallio et al. 2002; Huse 1993; Uhlaner et al. 2007]. Such variables have also been included by some authors as essential roots and/or aspects of responsible ownership [Koeberle-Schmid

et al. 2014; Lambrecht and Uhlaner 2005] and as potential precursors to responsible ownership behavior [Uhlaner et al. 2007; Uhlaner et al. 2015a].

According to organizational social capital theory, for instance, commitment to shared objectives, together with trust, allows collective action to be efficiently managed through *psychological contracts* [Rousseau and Schalk 2000] rather than *transactional contracts*, the former being less costly to the organization than written contracts [Leana and van Buren 1999; Mustakallio 2002]. Furthermore, where people are willing to subordinate their own goals to the good of the firm and the business-owning group, they are also likely to display less social loafing or freeriding, self-promotion, or other selfish behavior which is costly to the organization [Leana and van Buren 1999]. This type of social control is similar to what Ouchi refers to as *clan* control, previously referred to as relational governance [Mustakallio et al. 2002; Ouchi 1980; Uhlaner et al. 2007]. Furthermore, clan control can be seen as a way to replace and/or enhance *bureaucratic* control. In parallel, relational governance has the potential to replace and/or enhance contractual governance.

Ownership commitment and stakeholder outcomes

Ownership commitment refers to the degree to which owners as a group feel emotional attachments, involvement and identification with the firm they own [Vilaseca 2002; Uhlaner et al. 2007]. Stewardship theory describes owner commitment as an attribute of stewards, that is, where owners are concerned not only about their own interests, but also those of other shareholders as a whole group [Aronoff and Ward 2002; Uhlaner et al. 2007; Le Breton-Miller and Miller 2009]. Stewardship theory identifies two types of owners—agents and stewards—each with a differing level of commitment toward the firm. Whereas agents serve their own interests and have low commitment, stewards are motivated to serve the collective interests, aiming for higher-level needs of growth, development and success. According to stewardship theory, owners acting as stewards strive for decisions in the best interests of the business and the ownership group as a whole [Uhlaner et al. 2007].

Stewardship theory predicts that owners operating as stewards, with a mutual commitment to the business, manage the company more effectively than agents, who are likely to act more to meet their own rather than collective (i.e. ownership and firm) needs. Stewards, by contrast, are assumed to maximize the business's performance [Uhlaner et al. 2007; Berent-Braun 2010].

Empirical research on a stratified random sample of privately-held Dutch firms (with a minimum of 10 employees and half with more than 100 employees) verifies links between ownership commitment and financial performance [Uhlaner et al. 2007]. In this study, ownership commitment is made up of such items as 'share-

holders are proud to be owners of the firm,' 'shareholders are interested in the firm's strategy', 'shareholders are enthusiastic about the firm', and 'shareholders support the management of the firm'. In other research, based on older larger family firms, commitment to building wealth as a family was found to be an important mediating variable between family governance practices and financial performance, directly predicting financial performance [Berent-Braun and Uhlaner 2012b].

Ownership-bonding social capital and stakeholder outcomes

Building on the organizational and family social capital literatures, L. Uhlaner et al. [2015a] identify and measure two aspects of ownership-bonding social capital, including shared vision (an aspect of associability[3]) and quality of relationships, a broader concept than trust, but derived from that same literature. In this section, I elaborate further on shared vision, which can also be mapped to the notion of cognitive social capital [Nahapiet and Ghoshal 1998; Berent-Braun et al. 2011]. Researchers have also suggested that shared vision is a key aspect of responsible ownership and as such will positively affect firm performance [Berent-Braun et al. 2011].

Past empirical research finds that in groups more generally, consensus is positively associated with firm performance [Dess 1987; Guth and MacMillan 1986]. In the firm context, when business goals are agreed upon, a stable and clear strategy can be developed which, in turn, facilitates the work of management. A common agreement on goals, furthermore, limits the disputes regarding business operations and strategy. A similar argument can be made for the owning group. Without a shared vision, the owners may pull the business in opposite directions since the firm may serve different goals for different owners. For instance, for one owner the business may be seen as a money-making machine; for other owners, it may be seen as a way to provide jobs for family members or friends; for a third, it may be viewed as an inheritance to be nurtured for the next generation [Westhead and Howorth 2006]. Such conflicting views can threaten performance, as in the case of an owner who demands higher dividends or even pulls his or her investment out of the business, motivated by the desire to receive higher rents elsewhere. On the contrary, a group of owners unified by a shared vision will spend less effort to manage relational conflicts and more on actual business issues [Ensley and Pearson 2005].

The quality of relationships amongst owners has been examined in responsible ownership research as a second aspect of ownership social capital [Uhlaner et al. 2015a]. Drawing once again on the social capital framework of J. Nahapiet and

3. Leana and van Buren III [1999] define "associability" as the "degree of willingness and ability of participants in an organization to subordinate individual goals and actions to collective goals and actions" [Leana and van Buren III 1999, p. 541].

S. Ghoshal [1998], the quality of relationships can be viewed as a type of relational social capital [Berent-Braun et al. 2011; Uhlaner et al. 2015b]. When owners work as a team, rather than as separate individuals, the business benefits since decisions are made faster and there is less conflict detrimental to business performance. It is also a commonly shared view in the social capital literature that good relationships, such as trust and reliability, may improve organizational functioning [Bouty 2000; Jones and George 1998]. Workgroups in which members have good relationships "may be more flexible, better able to adapt to a changing environment, and higher performing" [Bolino et al. 2002, p. 510]. Furthermore, in the teams research literature, constructive interpersonal relationships are considered characteristics of a team [Huszczo 1996]. In this stream of literature, there is a large body of evidence that good interpersonal relationships and teamwork enhance business performance [Cohen and Bailey 1997; Combs et al. 2006; Guthrie 2001]. Trust and honesty are seen in the organizational behavior literature as organizing principles [McEvily et al. 2003] and as better coordination and monitoring mechanisms than those prescribed by agency theory [Mustakallio et al. 2002]. Thus, organizational performance is enhanced as owners who trust each other and are honest with each other will incur fewer transactional costs. In summary, feelings of trust and honesty, combined with a good cooperative relationship between owners, make an ownership group function as a team. A study by N. Bosma et al. [2004] shows that the social capital of the business founder, as represented by the emotional support of a spouse increases the chance of survival and profitability of Dutch start-ups.

A positive relationship between shared vision and owner professionalism was found in research on a nonrandom sample of larger older family firms [Uhlaner and Berent-Braun 2007]. In a more recent study, it was also found to be an important predictor of bridging or network mobilization, an aspect of owner as resource [Uhlaner et al. 2015a]. The latter study presents analyses showing that the quality of relationships is positively associated with shared vision as well as network mobilization. However, for firms with a 100% overlap of ownership and management (i.e. all managers are also owners), the relationship is nonsignificant. Although positive for various subgroups, findings also show that the effect of the quality of relationships on network mobilization is most positive for privately-held firms with both low family firm identity and low ownership-management overlap [Uhlaner et al. 2015a]. These results differ from the moderator effects for shared vision. In the latter case, the strongest effect of shared vision is with companies having low family firm identity but high ownership-management overlap [Uhlaner, et al. 2015a]. In the case of low family firm identity and low ownership-management overlap,

shared vision has no effect on the dependent variable. Finally, based on the same data set, other analyses also reveal a positive relationship between shared vision (together with quality of relationships) and firm financial performance, but only for firms with partial overlap between ownership and management [Uhlaner et al. 2015b]. Figure 2 includes a summary of research for the various ownership attitudes and financial performance, based on the different theories presented.

Other antecedents of responsible ownership behavior

Research to date on the effects of formal versus informal family governance practices, and other practices which can enhance ownership competencies, is limited in scope. Family governance practices can be used as a means to enhance a number of elements critical to team functioning, including the building of commitment to a shared vision, clarification of roles, codes of conduct, and team structure [Uhlaner 2006b; Berent-Braun and Uhlaner 2012b]. The presence of formal family governance practices appears to enhance financial performance in larger older family firms, mediated by the level of commitment owners have toward shared family wealth [Berent-Braun and Uhlaner 2012b]. These results are not replicated for a random sample of Dutch SMEs. Earlier exploratory work, however, suggests that informal practices may play a more important role in SMEs and smaller firms. However, J. Süss et al. [2015] do find a positive relationship between family governance practices and ownership commitment to family wealth. Future research should explore these propositions more thoroughly. Figure 2 includes a summary of this research.

Directions for Future Research

This section summarizes the most important directions for future research on responsible ownership. First of all, given that research to date has focused primarily on the impact of ownership attitudes and behaviors on firm performance, future research could benefit from examining the impact of these same attitudes and behaviors on outcomes for other stakeholders, for instance with respect to family harmony, owner satisfaction, employee satisfaction and reputation in the general community. This requires an extension of quantitatively driven empirical research which can test the assumptions regarding which attitudes and behaviors actually have a positive impact.

It is clear from work done thus far that context plays an important role with respect to at least some of the ownership attitudes and behaviors examined to date. Moderators so far identified include company size, family firm identity and owner-management overlap. Future research should be careful in testing the applicabili-

ty of relationships in both family and nonfamily-owned firms, relationships for owner-managed vs. non-owner-managed firms and for small vs. medium and large firms.

Lastly, even with respect to the business as stakeholder, the wide variety of alternative variables to that of financial performance, including for instance innovation, sales growth, and a number of intermediate variables of interest, such as the quality of communication between owners and management and/or with the board of directors, may be interesting to explore.

Conclusion

This paper presents a definition of responsible ownership which can provide a basis for further empirical research. Although some initial research has helped to define the scope of responsible ownership, including hypotheses to be explored, much work is left to be done to gain a better understanding of the responsible ownership concept, especially as applied to privately-held (family and nonfamily) firms. Although certain ownership behaviors appear to have a positive impact in certain contexts (especially ownership as resource and professionalism), other behaviors may only serve to differentiate financial performance in the small firm (e.g. owner as resource). And it is possible that certain other behaviors, such as monitoring and active governance, could actually backfire in the wrong context, and become more of a meddling problem than a monitoring advantage. Regarding ownership attitudes, extant research studies confirm the positive effect of ownership commitment, shared vision and/or quality of relationships, with one or more ownership behaviors (e.g. professionalism and bridging), as well as financial performance. However, more research is needed to confirm the different contexts in which such attitudes matter and, more importantly, the antecedents (including for instance informal and formal family and corporate governance practices) which can improve attitudes and behaviors known to be beneficial to the firm and its stakeholders.

In spite of the obstacles and limitations, research to date suggests that a more detailed exploration of ownership attitudes and behaviors can take us beyond the theme of ownership structure (for instance, whether or not a firm is family-owned), in understanding the functioning and performance of the privately-owned firm.

References

Aminoff P., Blom A., Pärssinen K., Helkama J., Koiranen M., Nyman K., Paasikivi K. (2004), *On the characteristics and duties involved in responsible ownership*, Helsinki: Family Business Network Finland.

Aragón Amonarriz C., Iturrioz Landart C. (2016), *Responsible family ownership in small- and medium-sized family enterprises: An exploratory study*, "Business Ethics: A European Review", Vol. 25, No. 1, pp. 75-93.

Aronoff C.E. (1999), *Megatrends in Family Business*, "Family Business Review", Vol. 9, No. 3, pp. 181-185.

Aronoff C.E., Ward J.L. (2002), *Family Business Ownership: How to be an Effective Shareholder*, Marietta, GA: Family Enterprise Publishers

Arregle L-J., 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, No. 1, pp. 73-95.

Berent-Braun M.M. (2010), *Does ownership matter? Ownership dynamics, ownership social capital and responsible ownership in private firms*, Published PhD Dissertation, Nyenrode Business Universiteit.

Berent-Braun M.M., Uhlaner L.M. (2012a), *Responsible ownership behaviors and financial performance in family-owned businesses*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", Vol. 19, No. 1, pp. 20-38.

Berent-Braun M.M., Uhlaner L.M. (2012b), *Family governance practices and teambuilding: Paradox of the enterprising family*, "Small Business Economics Journal", Vol. 38, No. 1, pp. 103-119.

Berent-Braun M.M., Uhlaner L.M., Flören R.H. (2011), *Ownership social capital and firm performance: Evidence from a Dutch sample*, 11th Annual IFERA World Family Business Research Conference, Palermo, Italy, June 28–July 1.

Besser T.L. (1998), *The significance of community to business social responsibility*, "Rural Sociology", Vol. 63, No. 3, pp. 412-431.

Bolino M.C., Turnley W.H., Bloodgood J.M. (2002), *Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations*, "Academy of Management Review", Vol. 27, No. 4, pp. 505-522.

Bosma N., Van Praag M., Thurik R., De Wit G. (2004), *The value of human and social capital investments for the business performance of startups*, "Small Business Economics", Vol. 23, No. 3, pp. 227-236.

Bouty I. (2000), *Interpersonal and interactional influences on informal resources exchanges between R&D researchers across organizational borders*, "Academy of Management Journal", Vol. 43, No. 1, pp. 50-65.

Chrisman J.J., Chua J.H., Kellermann, F.W., Chang E.P.C. (2007), *Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms*, "Journal of Business Research", Vol. 60, No. 10, pp. 1030-1038.

Chua J.H., Chrisman J.J., Bergiel E.B. (2009), *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 33, No. 2, pp. 355-372.

Cohen S.G., Bailey D.E. (1997), *What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, "Journal of Management", Vol. 23, No. 3, pp: 239-90.

Combs J., Liu Y., Hall A., Ketchen D. (2006), *How much do high-performance practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance*, "Personnel Psychology", Vol. 59, No. 3, pp. 501-528.

Demb A., Neubauer F.F. (1992), *The corporate board: Confronting the paradoxes*, Long Range Planning, Vol. 25, No. 3, pp. 9-20.

Demb A., Richey B. (1994), *Defining responsible ownership: Cross-national perspective*, "European Management Journal", Vol. 12, No. 3, pp. 287-296.

Dess G.G. (1987), *Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a fragmented industry*, "Strategic Management Journal", Vol. 8, No. 3, pp. 259-277.

Doh J., Quigley N. (2014), *Responsible leadership and stakeholder engagement: Influence pathways and organizational outcomes,* "Academy of Management Perspectives", August, Vol. 28, No. 3 pp. 255-274.

Ensley M.D., Pearson A.W. (2005), *An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 29, No. 3, pp. 267-284.

Guth W.D., MacMillan I.C. (1986), *Strategic implementation versus middle management self-interest*, "Strategic Management Journal", Vol. 7, No. 4, pp. 313-327.

Guthrie J.P. (2001), *High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand*, "Academy of Management Journal", Vol. 44, No. 1, pp. 180-190.

Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms*, "Family Business Review", Vol. 12, No. 1, pp. 1-25.

Hendry J., Sanderson P., Barker R., Roberts J. (2007), *Responsible ownership, shareholder value and the new shareholder activism*, Competition & Change, Vol. 11, pp. 223–240.

Huse M. (1993), *Relational norms as a supplement to neo-classical understanding of directorates: An empirical study of boards of directors*, "Journal of Socio-Economics", Vol. 22, No. 3 (Winter), pp. 219-240.

Huszczo G.E. (1996), T*ools for Team Excellence: Getting Your Team into High Gear and Keeping it There*, Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.

Jones G.R., George J.M. (1998), *The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork*, "Academy of Management Review", Vol. 23, No. 3, pp. 531-546.

Koeberle-Schmid A., Kenyon-Rouvinez D., Poza E. (2014), *Governance in Family Enterprises: Maximising Economic and Emotional Success*, London, UK: Palgrave-MacMillan.

Lambrecht J., Uhlaner L.M. (2005), *Responsible ownership of the family business: State-of-the-art*, The Family Business Network International, EHSAL Brussels.

Leana C.R., Van Buren III H.J. (1999), *Organizational social capital and employment practices*, "Academy of Management Review", July, Vol. 24, No.3, pp. 538-555.

Le Breton-Miller I., Miller D. (2009), *Agency vs. stewardship in public family firms: A social embeddedness reconciliation*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", July, Vol. 33, Issue 6, pp. 1169-1171.

Maher M., Andersson T. (2002), *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth* [in:] McCahery J.A., Moerland P., Raaijmakers T. and Renneboog L., *Corporate Governance Regimes: Convergence and Diversity*, Oxford: Oxford University Press, pp. 386-418.

McEvily B., Perrone V., Zheer A. (2003), *Introduction to the special issue on trust in an organizational context*, "Organization Science", Vol. 14, No. 1, pp. 1-4.

Milgrom P., Roberts J. (1992), *Economics, Organization and Management*, Upper Saddle, NJ: Prentice Hall.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Mustakallio M.E. (2002), *Contractual and Relational Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision-Making Quality and Firm Performance*, Helsinki University of Technology: Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations 2002/2.

Mustakallio M.E., Autio E., Zahra S.A. (2002), *Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making*, "Family Business Review", Vol. 15, No. 3, pp. 205-222.

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, "Academy of Management Review", Vol. 23, No. 2, pp. 242-266.

Ouchi W.G. (1980), *Markets, bureaucracies, and clans*, "Administrative Science Quarterly', Vol. 25, No. 1, pp. 129-141.

Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), *Toward a theory of familiness: A social capital pe*rspective, "Entrepreneurship: Theory & Practice", Vol. 32, No. 6, pp. 949-969.

Phillips R., Freeman R.E., Wicks A.C. (2003), *What stakeholder theory is not*, "Business Ethics Quarterly", Vol. 13, Issue 4, pp. 479-502.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Paine J.B., Bachrach D.G. (2000), *Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*, "Journal of Management", June, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.

Rousseau D.M., Schalk R. (2000), *Psychological Contracts in Employment: Cross-National Perspectives*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Shleifer A., Vishny R.W. (1997), *A survey of corporate governance*, "Journal of Finance", June, Vol. 52, No. 2, pp. 737-783.

Sirmon D.G., Hitt M.A. (2003), *Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", Vol. 27, No. 4 (June), pp. 339-358.

Süss J., Berent-Braun M.M., Uhlaner L.M. (2015), *The role of family governance practices and bonding ownership social capital for predicting the commitment to growing family wealth*, Family Enterprise Research Conference (FERC), University of Vermont, Burlington, Vermont, June 4-7.

Uhlaner L.M. (2008), *The role of ownership in governance: A neglected focus in entrepreneurship and management research*, Inaugural Lecture, Breukelen: Nyenrode Business University.

Uhlaner L.M. (2006a), *Responsible Ownership of the Family Enterprise: How to Enhance the Success of Business and Family*, Lausanne: FBN International, EFBI, JP Morgan.

Uhlaner L.M. (2006b), *Business family as team: Underlying force for sustained competitive advantage* [in: P. Poutziouris, K.X. Smyrnios & S. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing, pp. 125-144.

Uhlaner L.M., Berent M.M. (2007), *What is responsible ownership and does it matter? An Empirical study*, Theories of the Family Enterprise Academic Conference (TFEC), May 16-18, 2007, Mississippi State University, Starkville, MS, USA.

Uhlaner L.M., Berent-Braun M.M., Flören R. (2015b), *The influence of ownership social capital on the performance of privately-held firms: A lagged effect*, Family Enterprise Research Conference (FERC), University of Vermont, Burlington, Vermont, June 4-7.

Uhlaner L.M., Flören R., Geerlings J.R. (2007), *Ownership commitment and relational governance in the privately-held firm: An empirical study*, "Small Business Economics Journal", Vol. 29, No. 3, pp. 275-293.

Uhlaner L.M., Matser I., Berent-Braun M.M, Flören R.H. (2015a), *Linking bonding and bridging ownership social capital in private firms: Moderating effects of ownership-management overlap and family firm identity*, "Family Business Review", Vol. 28, No. 3, pp. 260–277.

Uhlaner L.M., Pavluchenkova V., Berent-Braun M.M., Flören R.H. (2012), How to be an effective owner? Responsible ownership and financial performance in family and non-family firms, RENT XXVI 2012, EM Lyon, Lyon, France, November 21-23.

Uhlaner L.M., Van Goor-Balk H.J.M., Masurel E. (2004), *Family business and corporate social responsibility in a sample of Dutch firms*, "Journal of Small Business and Enterprise Development', Vol. 11, No. 2, pp. 186-194.

Vilaseca A. (2002), *The shareholder role in the family business: Conflict of interests and objectives between non-employed shareholders and top management team*, "Family Business Review", Vol. 15, No. 4, pp. 299-320.

Voegtlin C. (2015), *What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research*, Leadership, Published online before print April 2, 2015, doi: 10.1177/1742715015578936.

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

Weiss J.W. (2009), *Business Ethics: A Stakeholder & Issues Management Approach*, Australia: Southwestern Cengage-Learning.

Williams R.O. (1992), *Successful ownership in family businesses*, "Family Business Review", Vol. 5, No. 2, pp. 161-172.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **31–45**

Łukasz Sułkowski
University of Social Sciences

Family Enterprise from the Perspective of Paradigms of Organizational Theory

Abstract: The article is focused on different determinants of family business. It tries to identify paradigms appropriate for such kind of enterprises. The main aim to present the cognitive consequences of paradigms in organizational theory proposed by Gibson Burrell and Gareth Morgan.
Key words: family business, paradigms, organizational theory, cognitive questions.

Introduction

Family enterprises are entities joining the economical and legal logic of formal organization with social and emotional reality of a family. So, looking for a way of understanding of such a hybrid phenomenon we would encounter many definitions reflecting the different ways of understanding the Family Business. The paper tries to dig deeper and identify different paradigms on which understanding of family business is based. The consequences of the choice of a paradigm in FB analysis are significant and extend from basic definitions and fields of study, through methodology of research, to pragmatic methods of management. There are many studies using the paradigm approach to understand FB [Burrell, Morgan 1979, Wortman 1994, pp. 3–27, Uhlaner 2012, pp. 1–11, Dyer, Sanchez 1998, pp. 287–295]. The concept of a paradigm was treated by T. Kuhn like the universal pattern of scientific activity. The paradigm is looking for answer to the cognitive questions:

1) What is to be researched? (object),
2) What questions are supposed to be posed? (research problems),
3) How the results of scientific investigations should be interpreted? (insight),
4) How the research should be conducted? (methodology) [Kuhn 1996, p. 10].

The objective of this paper is to present the cognitive consequences of use of paradigms in organizational theory proposed by Gibson Burrell and Gareth Morgan for the understanding of FB [Burrell, Morgan 1979]. The use of several paradigms leads us in the direction of a multi-paradigm view of FB linked to paradigms of overall organizational theory. The multi-paradigm approach could also be useful for understanding of family business and establishing epistemological foundations of FE [Gorzeń-Mitka 2015, pp. 97–109].

Burrell and Morgan Paradigms

Among several methods of distinguishing paradigms in management studies, the one that seems most popular in organizational theory and useful in the cognitive sense is the concept of G. Burrell and G. Morgan. This is mostly due to its general character that makes the theory applicable not only to organisational and management studies, but in fact to the majority of social sciences that address similar issues, such as: sociology, cultural anthropology, linguistics and, with certain restrictions, psychology and economics. Furthermore, the concept is deeply embedded in the philosophy of science and goes back to the roots of the basic cognitive dilemma: the objectivist vision of science based on the methodology of natural history and the subjectivist project indebted to the tradition of hermeneutics and aimed at the use of the "understanding" methods. Additionally, the juxtaposition of the ideal of maintaining the *status quo* and the change-oriented attitude accurately conveys one of the basic cognitive dilemmas both in social sciences and in management. In fact, depending on the idea of science they have consciously or subconsciously adopted, the majority of scholars in our discipline choose the model based either on the passive description of the existing form of organisation or on the intervention in the investigated reality stimulating its change. Apart from this, Burrell and Morgan's classification is quite commonly and creatively used in management studies.

In order to conduct analyses in the field of management studies, I propose the use of three paradigms based on G. Burrell and G. Morgan perspective:

1) Functionalistic,
2) Interpretative,
3) Critical [Sułkowski 2013].

The postmodern perspective is not exploited because it cannot be perceived as a coherent paradigm. Additionally, it seems to be promising to include into the analysis a neo-evolutionary approach proposed earlier by N. Nicholson [Nicholson 2008, pp. 103–118] and L. Sulkowski [Sulkowski 2012].

Functionalism in theory of organization

The paradigm that dominates in social sciences is labelled as "functionalist" or sometimes "neo-positivist", "systems" or "quantitative" [Holmwood 2005, pp. 87–109]. It sets the natural history as a cognitive model. The paradigm is a combination of the influences of neo-positivist philosophy and the systems approach together with functionalism observed in social sciences and cultural anthropology. The second source of such orientation is the functionalist approach in sociology and cultural anthropology [Layton 1997, Elster 1990, pp. 129–135]. It is characterised by a conviction that a social entity should maintain balance in the process of exchange between the elements of the social system. The majority of actions performed by the members of the organisation aim to maintain the higher order of the social system. The "function" is the contribution of the partial activity to the total activity [Davis 1959, pp. 757–772]. Functionalism in management leads to distinguishing a system of complementary organisational functions that maintain the operation of the whole (e.g. planning, organising, motivating, monitoring). A functionally unified and well-balanced social system guarantees harmonious and peaceful collaboration of its subsystems [Radcliffe-Brown 1952, pp. 192–193]. Functionalism leads to the deterministic methodology which complies with the neo-positivist spirit and enables comprehending the patterns and repetitions in the social processes within the organisation [Merton 1982]. The third area of inspiration for the trend is the systems concept which positions organisations at the level of complex social systems [Boulding 1986]. The Functionalist epistemology is thus characterised by the orientation towards creating integrated systems and the verification of truth using objective quantitative methods. What plays the key role here is the analytical approach which offers a possibility of generalising and modelling mathematically the research results. Social processes have an objective, cause-and-result character and are based on the following assumptions: the axiological neutrality of science and the non-interference of the researcher, the creation of possibly most general social theories and the mathematical modelling of the reality of social sciences. In social sciences, functionalists often apply the cognitive perspective of self-regulating social systems.

In management studies, functionalism is the dominant cognitive concept. The majority of theories aim at implementing the neo-positivist ideal of science. Knowledge should be objective and universal. The created scientific theories can be represented as casual sequences of variables which can, at least potentially, be mathematically formalised. It is also postulated that the theory of management should be highly universal and verificationist, and should have a predictive power. The tendencies that are most deeply rooted in this perspective include these directly connected with classical economics and technical sciences that formed the basis of management studies. The systemic and functional vision of the organisation is accompanied with the image of the human being who is close to the categories of *homo oeconomicus*. The quantitative methodology occupies an important position in such sub-disciplines of management as: management accounting, logistics management, or information management. However, quantitative survey methods are also useful for research of social, organizational phenomena like corporate culture and climate [Denison 1996, pp. 619–654].

Functional approach to FE stresses its dominant position in research and literature and is perceived as the canonical way of doing scientific work in the area of FB. The functional definitions of FB are concentrated on joining the perspectives of economical organization with some family influence. The main perception of FE is by the lenses of systemic approach, the consequence of which is splitting the enterprise and family into two subsystems [Pieper, Klein 2007, pp. 301–319]. Usually, in this paradigm, logic of the business is prevalent. Important topics of the research are: effectiveness and FE success factors, seen as connected to FB governance or management [Carlock, Ward 2010]. The functionalistic view of FB usually scrutinises cycles of stages of the development of FE [Gersick 1997]. The interpretation is based on the pattern of dependence of variables and usually business factors are in the group of dependent variables and family factors are more in the area of independent variables. A dominant methodology is the quantitative one, usually using statistical and standardised methods of research.

Interpretivism in organizational theory

The interpretive paradigm emerged in opposition to functionalism. Its most important sources of inspiration are social sciences and humanities such as: sociology, psychology, political sciences and cultural anthropology. The attempt to reconstruct the principles of the interpretive paradigm in management leads to several points including: social constructivism, the cognitive role of language in shaping the social

reality, and the practical aspect of cognitive activity. These epistemological assumptions are implemented in research programmes based on the qualitative methodology taken mostly from humanities [Blumer 1969]. Interpretive theories concentrate on describing interrelations in complex social and organisational structures based on the cause-and-effect model. The key to creating a scientific theory is comprehension, grasping the gist from the point of view of an involved observer or a member of the organisation [Sułkowski 2009]. Theories are not to be created in the spirit of objectivism and axiological neutrality, but they should expose the intersubjective diversity of meanings and interpretations proposed by various organisational actors.

In management studies, many theories related to organisational culture, HR management, supervision processes or management processes are based on the principles of the interpretive approach, the examples of which are: K. Weick's theory of enactment, G. Morgan and L. Smircich's management of meanings, the organisational identity as seen by S. Albert and D.A. Whetten or J. Pfeffer and G.R. Salancik's "networks of power" [Weick 1979, Smircich 1983, pp. 55–65, Pfeffer, Salancik 1978].

Symbolic interactionism could provide the epistemological foundations for FB studies [La Rossa, Reitzes 2009, pp. 135–166]. Interpretative paradigm of FB is concentrated on: culture, meaning and language. The symbolic frame is described and recognised in literature as a possible ground also for understanding several management processes like: FE functioning [Hall, Nordqvist 2008, pp. 51–69], strategic processes [Nordqvist 2005], organizational culture and identity, organizational communications. The cognitive processes base on interpretation and could be described as inquiry rather than a research. The interpretations are embedded in social constructivism and are characterised by a particular, situational and historical approach. The methodology of interpretive paradigm in FB studies uses several qualitative methods [Nordqvist, Hall, Melin 2009, pp. 294–308] like: narrative analysis [Dawson, Hjorth 2011], case studies [De Massis, Kotlar 2014, pp. 15–29], deep interviews [Lundgren, Andrén 2014], ethnography [Hill, Wright 2000, pp. 23–46] and auto-ethnography [Boyle, Parry 2007, pp. 185–190], participative observation [Erdem, Baser 2010, pp. 47–64], grounded theory [Benavides-Velasco, Quintana-García, Guzmán-Parra 2013, pp. 41–57, Handler 1989, pp. 257–276].

Critical approach to organization

The paradigm of radical structuralism, also known as Critical Management Studies (CMS), is based on the principle of the existence of objective social reality which still needs a fundamental restructuring. Social truths are hidden in the omnipresent

micro- and macrostructures of power. The role of social sciences is to uncover the concealed mechanisms of power, domination and social inequality as well as to change the social awareness and reality. The paradigm of radical structuralism adopts a critical attitude towards the social *status quo* and the achievements of social sciences. The role of the scholar is to discover the social mechanisms and, more importantly, to change the social reality. The character of change is more oriented toward a revolutionary or punctuated equilibrium approach [Gersick 1991, pp. 10–36]. The methodology of research has a qualitative character and is based on the engaged methods.

The critical tendency in management studies originates from the philosophical doctrines which adopt a radical vision of the development of organisation and management seen as the foundations of domination and power. This idea goes back to Bentham's idea of panopticon and Karl Marx's class struggle. In the 20th century, the critique of the oppressive dimensions of organisation was expressed by: the Frankfurt School, neomarxists, poststructuralists and postmodernists [Benhabib 1986]. What also serves as an important point of reference is Jürgen Habermas's critical theory of communication [Habermas 1985]. Considered the precursor of postmodernism, Michael Foucault raised the problem of power and domination as the basic driving force of social activities and the constant surveillance and control seen as the methods of enforcing obedience and submission in organisations and society [Michel 1976]. P. Bourdieu, who introduced the term "symbolic violence" [1990], was an important theoretician describing the objectively interpreted mechanisms of inequality, domination and power. Today, the continuation of his thought can be found in the critical approach to media and social communication represented by S. Hall and S. Deetz [1995]. Another trend following this direction is neo-Marxist feminism depicting the situation of women as a group that has been culturally dominated by: false consciousness, the manipulation of identity and symbolic violence [Oakley 2000]. The theories formed on the basis of the paradigm of radical structuralism (CMS) share a few common principles. Their studies in the field focus on the same subject matter which includes the mechanisms of power, oppression, instrumentalism and domination in organisations and in management. CMS is socially involved and supports groups subjected to oppression. In organisations, we have to do with inequality and granting some groups privileges at the cost of others. Unequal social relations are concealed, rationalised and ideologised within the discourse of management studies and the managerial discourse. The aim of CMS is to uncover the oppressiveness, domination and injustice, which would lead to the emancipation of groups discriminated against in organisations and in social life. There is a clear axiological orientation of the scholar and the manager, which means that both the

understanding of the organisation and the understanding of the management are inevitably embedded in values. The language and the culture are not neutral media, but they serve as tools of domination and symbolic violence. This means a tendency towards the radical criticism of the former managerial discourse. The possibilities of changing the oppressive, unjust and frequently concealed social order are connected with the use of the involved methods of organisational cognition and change which lead to the abandonment of "false consciousness".

Critical Management Study is quite rarely used as a conceptual frame for FB analysis [Fletcher 2013]. The existing research and publications mainly concentrate on the oppressive part of family-owned firm activity. For example S. Ainsworth and J.W. Cox describe organizational culture of two FE on the basis of deep interviews. The interpretation "incorporates employee perspectives and explores how forms of control and resistance need to be understood in relation to their local contexts" [2003, pp. 1463–1485]. There is a limited quantity of research of FE using radical feminism lenses [Larty, Hamilton 2011, pp. 220–237]. We could find there studies focusing on unequal position of women in FB, but also some reflections about epistemological foundations of feminism in FE analysis [Campbell 2010, Zobudovskyl 2011]. The other aspect of CMS concerning FB to be found in the literature is ideological and oppressive function of leadership that could lead to exclusion [Collinson 2005, pp. 1419–1442]. The methods used from critical inspirations are: critical discourse analysis [Alakavuklar 2009], critical ethnography [Elliot, Kim 2002, pp. 377–388], critical narrative methods [A Foucauldian framework for discourse analysis… 2007], action research [Poza, Johnson, Alfred 1998, pp. 311–323].

Neo-evolutionary paradigm

The presented paradigms are only a small fraction of possible ways of dividing the family enterprise discourse. But going with the logic of looking for more general frames of understanding FB connected to organizational theory as a whole we could propose a neo-evolutionary approach routed in evolutionary psychology.

Evolutionism can serve as a basis for the explanation of many human collective behaviours which constitute the foundation of organisation and management processes. It is therefore worthwhile to look closely at potential uses of the paradigm and define further directions for research in the management sciences. These include a broad spectrum of social issues that are based on the evolutionary fundament, such as for example:

1) Biological roots of family and organisation in general,

2) Natural sources of the power structure,
3) Competition between individuals,
4) Organisation leadership,
5) Group and organisational bonds.

Organisational processes are rooted in human nature – most of our actions are of a social and organised character. As a social being, people are constituted by bonds and interactions with other people, which means that in the evolutionary process there evolves an organisational function that facilitates and optimises collective actions. Its creation requires acquisition by certain individuals of motivations and abilities that enable group work. These are passed on to an individual in the process of primary socialisation, by the family or a small social group. The assimilation of values, attitudes and models of behaviour is natural and happens through imitation or conditioning. To solve basic life problems related to food acquisition (hunting or gathering), protection and care for offspring, a primary group needs to cooperate.

Power and social hierarchy are not exclusive to the human world but are also popular in the animal kingdom. If by power one means the possibility to enforce one's will onto other individuals, then it is used by all primates and many other animal species. Hierarchy, reflected by the biological 'pecking order', is a statistical reflection of the accepted structure of power. Power and hierarchy play a special role in social species, since they put the leader not only in the dominant position, but also make her/him the decision-maker who no longer enforces his will onto isolated individuals but onto the whole social group. The consequences of such decisions are far more significant because they apply to all community members [Sułkowski 2009, pp. 59–69]. Competition, conflict and the fight for domination are inseparable attributes of exercising power, which in social species can have very sophisticated forms. Competition is related to limited access to resources and unlimited needs for individual survival and reproduction. Fights and conflict can therefore be observed both between individuals and coalitions in a social group [Campbell 2004].

Leadership, i.e. the emergence of an individual who makes decisions and enforces them in a group, is not exclusive to *Homo sapiens*. It is a functional solution which enables efficient performance of the organisational function. It is crucial, however, to develop criteria for the emergence and maintenance of leadership, which are usually based on authority. In terms of indicating social respect and the readiness of group members to abide by the will of an individual, authority in the case of a human being is not a measure based solely on physical strength. Although domination in its physical or social sense could have existed in the species' past, and in its present might unconsciously be a condition that favours authority, more important are the ability

to cooperate with a social group, which is based on communication, and the influence of a social model (an ideal leader, image, reputation and respect). Evolutionary research on leadership and power is in its preliminary stage and mainly covers the search for mental modules that interfere in these social processes.

From the point of view of the management sciences, the processes of learning and cognition of reality are crucial, and are related to the creation of a cognitive model that would enable problem solving. As shown by a rather advanced research in evolutionary psychology on the processes of learning, people as a species have a cognitive system which evolved to solve specific, open problems regarding survival and reproduction; the theoretical mind is merely a side-effect of functioning in an environment that requires creativity. This turbulent environment is mainly one's own social group, which provides individuals with great possibilities, but also the challenges of changeability, unpredictability, and creativity. In the research on human cognitive processes that are determined by evolution, one can point to syndromes of fast learning based on aversive experience and biological bases for conditioning, and the specific character of learning in the processes of primary and secondary socialisation [Seligman, Hager 2004].

Explaining the creation of group bonds, especially kin bonds, became one of the first problems in the modern application of evolutionism to the social sciences. According to research by W.D. Hamilton, O. Williams and R.L. Trivers, the reason for the development of kin bonds is genetic community. This also means that the strength of a kin bond is directly proportional to genetic proximity. In the social sciences, this is an important explanation, not only from the point of view of the sociology of the family, but also for the question of nepotism in society. More problematic is the interpretation of non-kin altruism [Axelrod 1984]. Nepotism is a culturally universal mechanism, which can manifest itself in the development of family businesses [Nicholson 2008, pp. 103–118] but also in creation of family cliques in companies and public organisations.

Conclusion - Comparison of paradigms

Comparison of Burrell and Morgan paradigms for FB it is not an easy task. The three Burrell and Morgan perspectives are very diverse and if we add the neo-evolutionary approach it makes the collation even more complicated. There are more similarities between functional and neo-evolutionary paradigms because of an objectivistic, qualitative and axiologically neutral orientation. However, functionalism is opting for a conscious control on organization, while neo-evolutionism describes organization

and human behaviour more as based on intuition and group dynamics. On the other hand, the interpretativism and critical paradigms are more subjectivist, qualitative and value oriented. The comparison is in the table below (). Such a tension between varied cognitive approaches could be the source of multi-paradigm comparison for FE showing different faces of such complex organizations.

Table. Comparison of Burrell and Morgan paradigms for FB

Criteria/Paradigms	Functional	Interpretative	Critical	Neo-evolutionary
The elements of theory	1. Statements and definitions 2. Hypotheses 3. Opinions about facts 4. Variables 5. Cause-and-effect relations	1. Theoretical constructs 2. Interpretations 3. Interrelations 4. Descriptions and studies	1. Theoretical constructs 2. Opinions about facts	1. Definitions 2. Hypotheses 3. Variables 5. Cause-and-effect relations
Definitions of FB	Enterprise, organizational system joining economic logic with family influence	Intersubjective, sensegiving group of social actor organizing around familistic projections	Oppressive organizations for benefit of dominant, familistic group of influence	Economic organization founded on kinship relations
The objectivism of theory	Objectivism, FB as real existence	Intersubjectivism, FB as group projections	Intersubjectivism, FB as power projections	Objectivism, FB as a social group
The role of the given paradigm in management	Dominating	Increasing	Increasing	Peripheral
The key theoretical threads	1. System connections (family and organization) 2. FB effectiveness and success 3. Family ownership and governance	1. Family identification, image and interpretation 2. Familistic culture and identity 3. Family sensemaking	1. Family as a group of interests 2. Power, oppressiveness, manipulation 3. Pathology of power in FB	1. Models of FB functioning 2. Predictions of people behaviour in FB
The dominating methodology	Quantitative	Qualitative	Qualitative	Quantitative (initial stage for FB)
The attitude to valuation	Axiological neutrality	Moderate axiological neutrality	Involvement in valuation	Axiological neutrality

Source: own work.

Bibliografia

A Foucauldian framework for discourse analysis (2007) [in:] H. Ahl, H. Neergaard, J P. Ulh (eds.), *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*, Edward Elgar Publishing.

Ainsworth S., Cox J.W. (2003), *Families divided: culture and control in small family business*, "Organization Studies", 24.9, 1463-1485.

Alakavuklar O.N., *"We are a family"–a critical organizational discourse analysis*, "International Journal of Business and Management Studies", 1 (1), 1–11.

Axelrod R. (1984), *The Evolution of Cooperation*, Basic Books, New York.

Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F. (2013), *Trends in family business research*, "Small business economics", 40.1, pp. 41-57.

Benhabib S. (1986), *Critique, Norm, and Utopia: A Study of the Foundations of Critical Theory*, Columbia University Press.

Blumer H. (1969), *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*, Berkeley: University of California Press.

Boulding K.E. (1956), *General Systems Theory, The Skeleton of the Science*, "Management Science", no. 8.

Bourdieu P. (1990), *Animaadversiones in Mertonem* [in:] R.K. Merton, *Consensus and Controversy*, ed. J. Clark, C. Modgil, S. Modgil, The Falmer Press, London-New York.

Boyle M., Parry K. (2007), *Telling the whole story: The case for organizational autoethnography*, "Culture and Organization", 13.3, pp. 185-190.

Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, Vol. 248, London: Heinemann.

Campbell A. (2004), *A Few Good Men: Evolutionary Psychology and Female Adolescent Aggression* [in:] *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, D.T. Kenrick, CL. Luce (eds.), Pearson, Boston.

Campbell K. (2010), *Rekindling the entrepreneurial potential of family business–a radical (old--fashioned) feminist proposal*, "The Politics and Aesthetics of Entrepreneurship: A Fourth Movements in Entrepreneurship Book", 113.

Carlock R.S., Ward J.L. (2010), *When family businesses are best*, New York: Palgrave Macmillan.

Collinson D. (2005), *Dialectics of leadership*, "Human relations", 58.11, pp. 1419–1442.

Davis K. (1959), *The Myth of Functional Analysis as a Special Method in Sociology and Anthropology*, "American Sociological Review", 24(6), pp. 757–772.

Dawson A., Hjorth D. (2011), *Advancing family business research through narrative analysis*, "Family Business Review", 25 (3).

De Massis A., Kotlar J. (2014), *The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship*, "Journal of Family Business Strategy", 5.1, pp. 15-29.

Deetz S. (1995), *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, Hapton.

Denison D.R. (1996), *What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars*, "The Academy of Management Review", Vol. 21, No. 3 (Jul.), pp. 619–654.

Dyer W.G., Sánchez M. (1998), *Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988—1997*, "Family Business Review", 11.4, 287-295.

Elliott J., Berman H., Kim S. (2002), *A critical ethnography of Korean Canadian women's menopause experience, "*Health care for women international ", 23.4, pp. 377–388.

Elster J. (1990), *Merton's Functionalism and the Unintended Consequences of Action* [in:] J. Clark, C. Modgil, S. Modgil (eds.), *R. Merton: Consensus and Controversy*, Falmer Press, London, pp. 129–35.

Erdem F., Baser G.G. (2010), *Family and business values of regional family firms: a qualitative research*, "International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management", 3.1, 47–64.

Fletcher D. (2013), *Family business inquiry as a critical social science*, The SAGE Handbook of Family Business, 137.

Gersick C.J.G. (1991), *Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm*, "The Academy of Management Review", Vol. 16, No. 1, pp. 10–36.

Gersick K.E. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, Harvard Business Press.

Gorzeń-Mitka I. (2015), *Family Business to Improve Management Paradigm-Selected Cross-cultural Remarks*, "Journal of Intercultural Management", 7.1.

Habermas J. (1985), *The Theory of Communicative Action*, Volume 1: Reason and the Rationalization of Society, Translated by Thomas McCarthy, Beacon Press.

Hall A., Nordqvist M. (2008), *Professional management in family businesses: Toward an extended understanding*, "Family Business Review", 21.1, 51-69.

Handler W.C. (1989), *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family business review", 2.3, 257-276.

Hill J., Wright L.T. (2000), *Defining the scope of entrepreneurial marketing: a qualitative approach*, "Journal of Enterprising Culture", 8.01, 23-46.

Holmwood J. (2005), *Functionalism and its Critics* [in:] A. Harrington (ed.), *Modern Social Theory: an introduction*, Oxford University Press, Oxford, pp. 87–109.

Kuhn T.S. (1996), *The Structure of Scientific Revolutions*, 3rd edition, Chicago: University of Chicago Press.

LaRossa R., Reitzes D.C. (2009), *Symbolic interactionism and family studies*, *Sourcebook of family theories and methods*, Springer US, 135–166.

Larty J., Hamilton E. (2011), *Structural approaches to narrative analysis in entrepreneurship research: Exemplars from two researchers*, "International Small Business Journal", 29.3, pp. 220–237.

Layton R. (1997), *An Introduction to Theory in Anthropology*, Cambridge: CUP.

Lundgren S., Andrén N. (2014), *A group's acquisition of a family business-Change in the Management Control Systems at an operative level*, University of Gothenburg.

Merton R. (1982), *On Social Structure and Science*, ed. P. Sztompka, Chicago-London.

Michel F. (1976), *Histoire de la sexualité*, volume 1: La volonté de savoir, Paris, Gallimard.

Nicholson N. (2008), *Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice*, "Family Business Review", 21.1, pp. 103–118.

Nordqvist M. (2005), *Understanding the role of ownership in strategizing: a study of family firms*, Internationella Handelshögskolan.

Nordqvist M., Hall A., Melin L. (2009), *Qualitative research on family businesses: The relevance and usefulness of the interpretive approach*, "Journal of Management & Organization", 15.03, 294-308.

Oakley A. (2000), *Experiments in Knowing. Gender and Method in the Social Sciences*, The New Press, New York.

Pfeffer J., Salancik G.R. (1978), *The External Control of Organisations: a Resources Dependence Perspective*, Harper and Row, New York.

Pieper T.M., Klein S.B. (2007), *The bulleye: A systems approach to modeling family firms*, "Family Business Review", 20.4, pp. 301–319.

Poza E., Johnson S., Alfred T. (1998), *Changing the family business through action research*, "Family Business Review", 11.4, pp. 311–323.

Radcliffe-Brown A.R. (1952), *On the Concept of Function in Social Science* [in:] *Structure and Function in Primitive Society*, The Free Press of Glencoe, Glencoe, pp. 192–193.

Seligman M.E.P., Hager J.L. (2004), *Biological Boundaries of Learning: The Sauce-Bernaise Syndrome*, in: *The Functional Mind. Readings in Evolutionary Psychology*, D.T. Kenrick, CL. Luce (eds.), Pearson, Boston.

Smircich L. (1983), *Organisations as Shared Meaning* [in:] *Organisational Symbolism*, JAI Press, Greenwich, pp. 55-65.

Sułkowski Ł. (2009), *Interpretative Approach in Management Sciences*, "Argumenta Oeconomica", no. 2.

Sułkowski Ł. (2009), *Universal Sources of Hierarchy and Power from the Perspective of Neoevolutionism*, "Journal of Intercultural Management", Vol 1, No 2, pp. 59–69.

Sułkowski Ł. (2012), *Neodarwinism in Organization and Management*, Peter Lang International, Frankfurt-Berlin-Bern-Vien-Oxford-New York-London-Warsaw.

Sułkowski Ł. (2013), *Epistemology of Management*, Peter Lang International, Frankfurt-Berlin--Bern-Vien-Oxford-New York-London-Warsaw.

Uhlaner Lorraine M. et al. (2012), *The entrepreneuring family: a new paradigm for family business research*, "Small Business Economics", 38.1: 1–11.

Weick K. (1979), *The Social Psychology of Organising*, Addison-Wesley, Reading, Mass.

Wortman M.S. (1994), *Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research based paradigm*, "Family Business Review", 7.1: 3-27.

Zobudovskyl G. (2011), *Women in management in Mexico*, "Women in Management Worldwide: Progress and Prospects", 183.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **47–63**

Przemysław Zbierowski | przemyslaw.zbierowski@ue.katowice.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Mariusz Bratnicki | mabrat@ue.katowice.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Zastosowanie metodologii Global Entrepreneurship Monitor do badania przedsiębiorczości organizacyjnej

The Usage of Global Entrepreneurship Monitor methodology for the Research on corporate entrepreneurship

Abstract: The paper presents the assumptions and methodology of Global Entrepreneurship Monitor (GEM). It presents the objectives, models and methods of running the project. Its main objective is comparative analysis of level of worldwide entrepreneurship and capturing its dynamics. However, the key of the paper is using GEM methodology for researching corporate entrepreneurship. Analyzing intrapreneurship in GEM allows not only to compare its level across countries and capturing its dynamics, but also setting it apart other forms of entrepreneurship and conditions of entrepreneurship.
Key-words: Global Entrepreneurship Monitor, intrapreneurship, corporate entrepreneurship

Wstęp

W badaniach empirycznych w dziedzinie zarządzania obserwuje się ostatnio powstawanie projektów badawczych o wysokim rygorze metodologicznym. W skali ogólno-

światowej przykładami tego typu projektów są Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE) w dziedzinie przywództwa oraz Global Entrepreneurship Monitor (GEM) w dziedzinie przedsiębiorczości. Zaletą projektów globalnych jest prowadzenie badań według tej samej metodologii w wielu krajach i w cyklu rocznym, co zapewnia pełną porównywalność wyników w układzie geograficznym i czasowym. GEM poza pomiarem przedsiębiorczości we wczesnym stadium pozwala również na pomiar warunków prowadzenia biznesu, co stwarza możliwość wykorzystania wyników badań w budowie długookresowej strategii przedsiębiorczości zarówno przez przedsiębiorstwa, jak i władze publiczne różnych szczebli. Mniej rozpowszechnionym elementem projektu GEM jest pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej. W niniejszym artykule przedstawiono metodologię Globalnego Monitora Przedsiębiorczości, a także jej zastosowanie w badaniach przedsiębiorczości w organizacjach. Artykuł jest wynikiem prac prowadzonych w ramach grantu 2014/13/B/HS4/01618 finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Cele historia i model Globalnego Monitora Przedsiębiorczości

Globalny Monitor Przedsiębiorczości jest największym i najbardziej prestiżowym międzynarodowym projektem badania przedsiębiorczości oraz rozpowszechniania wiedzy o przedsiębiorczości i wspierania tworzenia nowych firm. Powołany został do życia w roku 1999 wspólnie przez Babson College oraz London Business School. Podstawowym celem GEM jest porównanie szerokiego spektrum przejawów przedsiębiorczości przy zastosowaniu oryginalnie wypracowanej metodologii. Celami projektu są również: (1) mierzenie różnic w aktywności przedsiębiorczej pomiędzy krajami, (2) identyfikowanie czynników determinujących poziom aktywności przedsiębiorczej, (3) wskazywanie rozwiązań systemowych podnoszących poziom aktywności przedsiębiorczej.

Aktywność w ramach GEM składa się z części:

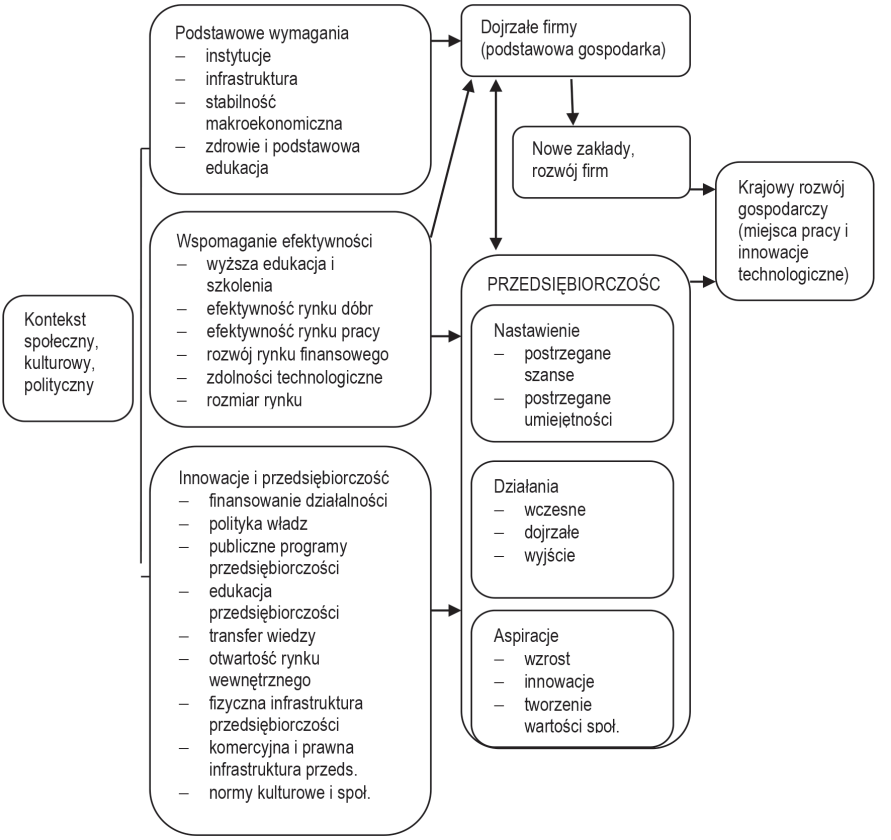
- badawczej – ankietowanie populacji dorosłych – badanie ankietowe reprezentatywnej próby populacji osób w wieku produkcyjnym (co najmniej 2000 gospodarstw domowych w kraju); wywiady z ekspertami – służą identyfikacji uwarunkowań przedsiębiorczości w poszczególnych krajach, czynników wspierających oraz hamujących przedsiębiorczość; wykorzystanie źródeł wtórnych – wykorzystywane są źródła dotyczące ogólnych uwarunkowań narodowych, przede wszystkim ekonomicznych i demograficznych. Służą one w szczególności ustaleniu przyczyn i zakresu oddziaływań pomiędzy przedsiębiorczością a wzrostem gospodarczym;

- edukacyjnej – działalność promocyjna i edukacyjna skoncentrowana na rozpowszechnieniu wyników badań, tworzeniu programów edukacyjnych w zakresie przedsiębiorczości na ich podstawie oraz promowanie rozwiązań edukacyjnych i regulacyjnych sprzyjających przedsiębiorczości;
- promocyjnej – w ramach projektu odbywa się promocja przedsiębiorczości za pomocą publikacji wyników projektu oraz organizacji spotkań, konferencji prasowych, publikowania artykułów. Skala aktywności promocyjnej zależna jest od decyzji poszczególnych zespołów narodowych.

W roku 2014 badaniami objęto 73 kraje (72,4% światowej populacji, 90% światowego produktu krajowego brutto [Singer, Amoros & Moska 2015] w porównaniu z 59 krajami, 52% światowej populacji, 84% światowego produktu brutto w roku 2010 [Kelly, Bosma & Amoros 2010]), Polska wzięła udział w badaniach w latach 2001 i 2004, od roku 2011 badania w Polsce prowadzone są przez Katedrę Przedsiębiorczości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach oraz Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości.

Model GEM do roku 2014 zakładał istnienie relacji między kontekstem kulturowym, politycznym, społecznym i ekonomicznym, warunkami ramowymi, aktywnością przedsiębiorczą społeczeństwa i firm oraz rozwojem gospodarczym i wzrostem zatrudnienia jako wynikiem tych procesów. Czynniki te według modelu Globalnego Monitora Przedsiębiorczości wpływają bezpośrednio na potencjał przedsiębiorczości, a pośrednio na tworzenie nowych przedsiębiorstw, a następnie na wzrost gospodarczy mierzony wzrostem PKB oraz zatrudnienia (rysunek 1).

Rysunek 1. Model GEM

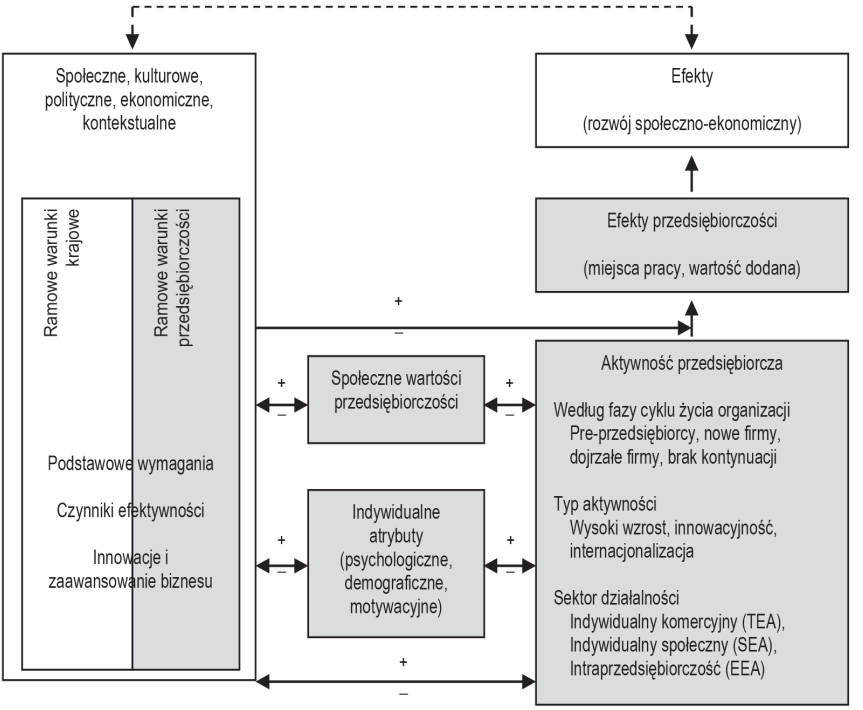


Źródło: [Kelly, Bosma & Amoros 2010, s. 15].

W roku 2014 wprowadzony został nowy model GEM (rysunek 2). Wskazuje on na skomplikowaną sieć zależności między uwarunkowaniami przedsiębiorczości, atrybutami indywidualnymi przedsiębiorców, charakterem powstających przedsięwzięć, efektami przedsiębiorczości oraz ich wpływem na życie społeczne i gospodarcze. Szczególnie istotne w nowym modelu jest uwypuklenie znaczenia atrybutów indywidualnych (psychologicznych, demograficznych, motywacyjnych), wartości społecznych powiązanych z przedsiębiorczością oraz charakteru aktywności przedsiębiorczej. Do tej ostatniej kategorii zaliczone są fazy życia przedsięwzięcia, typ przedsięwzięcia (wysokiego wzrostu, innowacyjne, międzynarodowe) oraz sektor działalności, przez który rozumiana jest przedsiębiorczość indywidualna komercyjna

(Total early stage Entrepreneurial Activity – TEA), przedsiębiorczość indywidualna społeczna (Social Entrepreneurial Activity – SEA) oraz intraprzedsiębiorczość (Employee Entrepreneurial Activity – EEA).

Rysunek 2. Model rozwoju gospodarczego GEM



Źródło: [Singer, Amoros & Moska 2015, s. 20].

Metodologia GEM

Badania w ramach GEM składają się z dwóch głównych części – ankietowania populacji dorosłych oraz wywiadów z ekspertami (*adult population survey* – APS, *national experts survey* – NES) [Reynolds, Autio, Hunt, DeBono, Servais, Lopez-Garcia & Chin 2005]. Pierwsza część ma na celu wychwycenie i analizę przedsięwzięć gospodarczych w ich zarodku, często nawet przed oficjalnym powołaniem do życia. Część druga ma za zadanie określenie krajowych warunków rozwoju gospodarki i przedsiębiorczości (określanych jako ogólne krajowe warunki ramowe i warunki ramowe przedsiębiorczości). Ankietowanie populacji dorosłych odbywa się w większości krajów telefonicznie

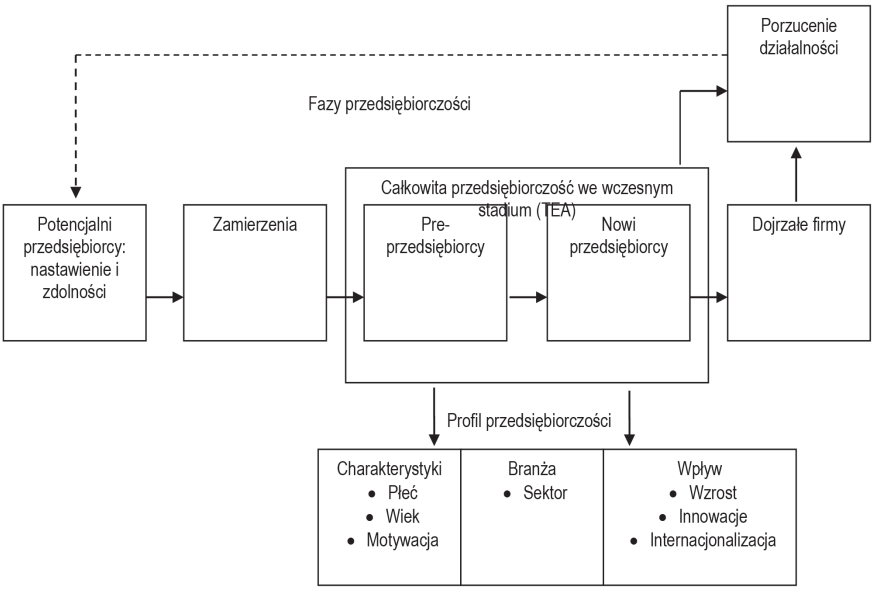
z wykorzystaniem próby co najmniej 2 tys. respondentów, niektóre kraje (np. Wielka Brytania, Hiszpania) przeprowadzają badania na szczeblu regionalnym, co oznacza, że próba badawcza na poziomie kraju przekracza czasem 30 tys. respondentów.

Respondentom zadaje się szereg pytań dotyczących zaangażowania w zakładanie firmy, współfinansowania tej działalności, a dodatkowo – charakterystyki zakładanej firmy i czynników kulturowych mających wpływ na przedsiębiorczość. Ankietowanie populacji dorosłych poddane jest surowym rygorom badawczym – musi być dokonane przez doświadczoną firmę ankieterską, obowiązują ścisłe kryteria doboru próby i prowadzenia badań w celu zapewnienia wysokiej wiarygodności i porównywalności międzynarodowej.

Należy podkreślić, że Globalny Monitor Przedsiębiorczości koncentruje się głównie na przedsiębiorczości w jej wczesnym stadium. Wynikiem badań GEM jest szereg wskaźników, z których najważniejszy jest wskaźnik przedsiębiorczości ogółem (*total entrepreneurial activity – TEA*) odzwierciedlający odsetek osób rozpoczynających działalność gospodarczą (*nascent entrepreneurs* – znajdujących się również w fazie przygotowawczej) oraz właścicieli młodych firm (*new business owners* – do 42 miesięcy istnienia). Jako osoby rozpoczynające działalność gospodarczą kwalifikuje się osoby od 18 do 64 roku życia, które podjęły jakiekolwiek działania w kierunku założenia firmy. Aby być zaliczonym do tej grupy, należy również nosić się z zamiarem posiadania części lub całości firmy, którą się zakłada oraz nie wypłacać wynagrodzeń innym osobom przez więcej niż trzy miesiące. Właściciele młodych firm to osoby, które są aktywne jako ich menedżerowie, którzy wypłacają wynagrodzenia przez więcej niż trzy, ale nie więcej niż 42 miesiące. Proces przedsiębiorczości w badaniach GEM przedstawiono na rysunku 3.

Dodatkowo Globalny Monitor Przedsiębiorczości podejmuje na podstawie badań próbę estymacji liczby właścicieli dojrzałych firm. Estymacja ta dokonywana jest na podstawie liczby w próbie osób posiadających i zarządzających firmą przez okres dłuższy niż 42 miesiące. Oba powyższe wskaźniki (wczesnego stadium przedsiębiorczości i dojrzałych firm) są istotne zarówno z punktu widzenia naukowego, jak i praktycznego, wspólnie dają one pełniejszy ogląd przedsiębiorczego krajobrazu w danym kraju. Pierwszy określa dynamikę skłonności do działań przedsiębiorczych (procent populacji skłonnej do założenia firmy), drugi daje wyobrażenie o trwałości firm i liczbie ludności zaangażowanej w działalność, która jest stabilna.

Rysunek 3. Model procesu przedsiębiorczości GEM



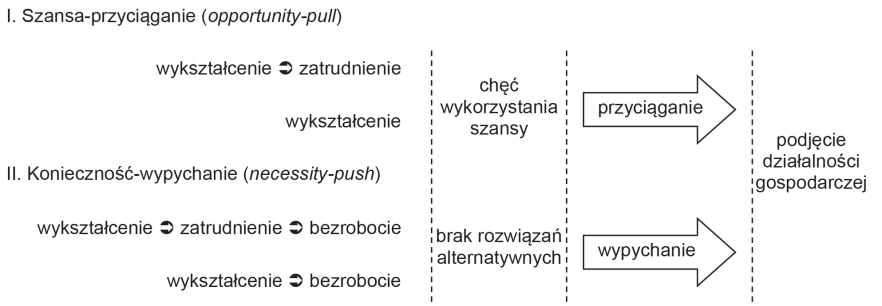
Źródło: [Bosma, Wennekers & Amoros 2012, s. 10].

Istotne w Globalnym Monitorze Przedsiębiorczości jest rozróżnienie ze względu na przyczyny motywujące ludzi do zakładania firmy na przedsiębiorczość opartą na szansie (*opportunity-based entrepreneurial activity*) oraz przedsiębiorczość z konieczności (*necessity-based entrepreneurial activity*). Pierwszy rodzaj przedsiębiorczości wynika z rozpoznania szansy biznesowej i chęci jej wykorzystania. Drugi rodzaj to działania przedsiębiorcze podejmowane w obliczu braku innych perspektyw, szczególnie często w sytuacji bezrobocia, lub gdy obecna praca nie jest w wystarczającym stopniu satysfakcjonująca. Szczególnie pożądana jest pierwsza motywacja przedsiębiorczości, która przynosi szybszy wzrost, wyższy wskaźnik przetrwania oraz lepsze wyniki finansowe. Przyjęty przez GEM model motywacji przedsiębiorczej przedstawiony jest na rysunku 4.

Druga zasadnicza część badań w ramach projektu – ankietowanie oraz wywiady z ekspertami – ma za zadanie wychwycić i zidentyfikować kluczowe czynniki wpływające na poziom przedsiębiorczości w kraju, a co za tym idzie, zaproponować rozwiązania systemowe wspierające zakładanie nowych firm. W każdym kraju dokonuje się wyboru grupy ekspertów w oparciu o te same kryteria, z których głównymi są rodzaj prowadzonej działalności (naukowiec, menedżer, polityk itd.) oraz doświad-

czenie w prowadzeniu działalności przedsiębiorczej (przedsiębiorca – nieprzedsiębiorca). Ankietowanie i wywiady odbywają się w kilkunastu obszarach badawczych, takich jak: dostępność kapitału, wsparcie ze strony polityki publicznej, otoczenie prawne i podatki, publiczne programy wspierania przedsiębiorczości, edukacja na poziomie podstawowym i średnim, szkolnictwo wyższe i doskonalenie zawodowe, badania, rozwój i transfer technologii, komercyjne otoczenie biznesu, stabilność sytuacji rynkowej, bariery prawne wejścia na rynek, infrastruktura techniczna, systemy wartości i normy społeczne, percepcja możliwości uruchomienia biznesu, ochrona własności intelektualnej, wspieranie przedsiębiorczości kobiet.

Rysunek 4. Motywy podejmowania działalności gospodarczej



Źródło: [Bacławski, Koczerga & Zbierowski 2005, s. 15].

Wykorzystanie wyników badań GEM

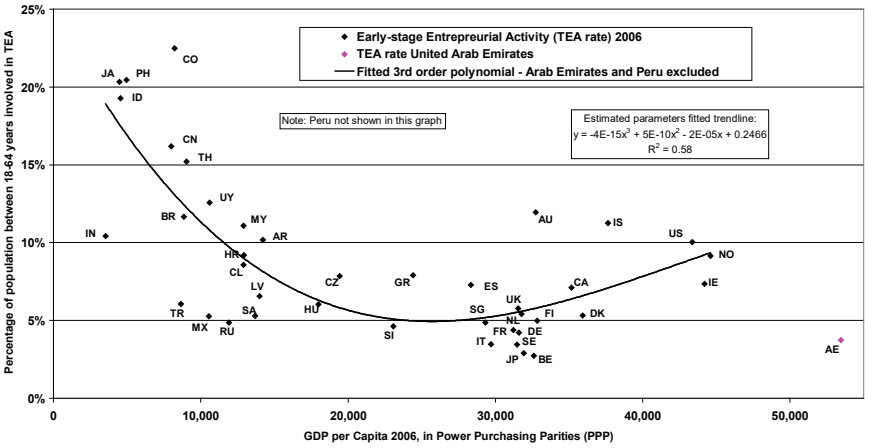
Zestawiając obie części badań, otrzymujemy pełen obraz sytuacji w zakresie przedsiębiorczości. Pozwala on na kształtowanie strategii przedsiębiorczości na poziomie kraju i regionów. Należy zauważyć, że występuje opóźnienie czasowe między warunkami przedsiębiorczości badanymi w badaniu ekspertów a zakładaniem nowych firm badanym w ankietowaniu populacji.

W założeniach projektu Globalnego Monitora Przedsiębiorczości odbiorcami wyników jego badań są dwie główne grupy: politycy i badacze. W pierwszej kategorii projekt zdobył już dobrą sławę i wykorzystywany jest nie tylko przez władze krajowe i lokalne wielu państw, ale również przez instytucje międzynarodowe i globalne, takie jak Unia Europejska, OECD czy agendy ONZ. W sferze naukowej projekt musiał czekać nieco dłużej na publikację artykułów empirycznych opartych na jego wyni-

kach. Stało się to głównie za sprawą konferencji poświęconych w całości projektowi oraz publikacji w czasopiśmie „Small Business Economics".

Naukowe zainteresowanie wynikami projektu koncentruje się wokół kilku kluczowych zagadnień. Pierwszym z nich jest zależność poziomu przedsiębiorczości od rozwoju gospodarczego. Badacze zaobserwowali, że najwyższe wskaźniki osiągają kraje o niższym poziomie rozwoju gospodarczego, takie jak Peru, Kolumbia, Filipiny czy Jamajka. Nieco niższy poziom przedsiębiorczości występuje w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo (Australia, USA, Norwegia, Islandia), natomiast najniższe wskaźniki zaobserwowano dla krajów znajdujących się w środku stawki. Zjawisko to zostało nazwane „krzywą U" (*U-shape curve*) i przedstawione jest na rysunku 5.

Rysunek 5. Krzywa U



Źródło: [Bosma & Harding 2007].

Innym istotnym problemem badawczym jest wpływ przedsiębiorczości opartej na szansie oraz przedsiębiorczości z konieczności na wzrost gospodarczy [Sternberg & Wennekers 2005]. Wyniki badań wskazują na to, że w krajach rozwiniętych gospodarczo przedsiębiorczość przyczynia się w większym stopniu do rozwoju gospodarczego niż w krajach gospodarczo gorzej rozwiniętych. Dodatkowo przedsiębiorczość oparta na szansie przekłada się w znacznie większym stopniu na wzrost PKB i tworzenie nowych miejsc pracy niż przedsiębiorczość z konieczności. Kolejnym problemem badawczym w ramach GEM jest tzw. luka płci (*gender gap*). W większości krajów zaobserwowano, że mężczyźni są dużo bardziej aktywni niż kobiety w tworzeniu nowych firm [Cruickshank & Eden 2005]. Obecnie na podstawie wyników ba-

dań proponuje się wiele metod zamykania luki płci. Inne problemy badawcze poruszane w ramach projektu to finansowanie przedsięwzięć [Bygrave 2004], wpływ charakterystyk przedsięwzięć przedsiębiorczych na gałęzi biznesu czy wpływ charakterystyk kulturowych na poziom przedsiębiorczości [Hindle & Klyver 2005].

Ze względu na wysoką różnorodność krajów objętych badaniami współczesny trend w badaniach nakazuje podzielenie ich na trzy grupy: *factor-driven*, *efficiency-driven* oraz *innovation-driven*. Okazuje się, że odrębne badania każdej z tych grup prowadzą do bardziej odkrywczych wniosków niż analizowanie całej próby badawczej wspólnie.

Przedsiębiorczość organizacyjna w badaniach GEM

Zakładanie firmy nie jest jedyną formą przedsiębiorczości w rozumieniu GEM. W ramach istniejącej firmy można być również przedsiębiorcą organizacyjnym – intraprzedsiębiorcą. GEM w swoich badaniach stara się dowartościować tę formę przedsiębiorczości i stawia ją na równi z rozpoczynaniem działalności indywidualnej, wychodząc z założenia, że w niektórych krajach ta forma jest bardziej efektywna i w większym stopniu przyczynia się do rozwoju społeczno-gospodarczego. Badania w tym zakresie są w GEM opcjonalne, choć w roku 2014 w tej części badania wzięły udział wszystkie kraje, co oznacza, że dane dostępne są dla 70 krajów. Poniżej w tabeli 1 przedstawiono odsetek osób zaangażowanych w intraprzedsiębiorczość w wiodącej roli wśród populacji dorosłych i wśród pracowników w ciągu ostatnich trzech lat i obecnie.

Tabela 1. Porównanie intraprzedsiębiorczości w krajach objętych GEM

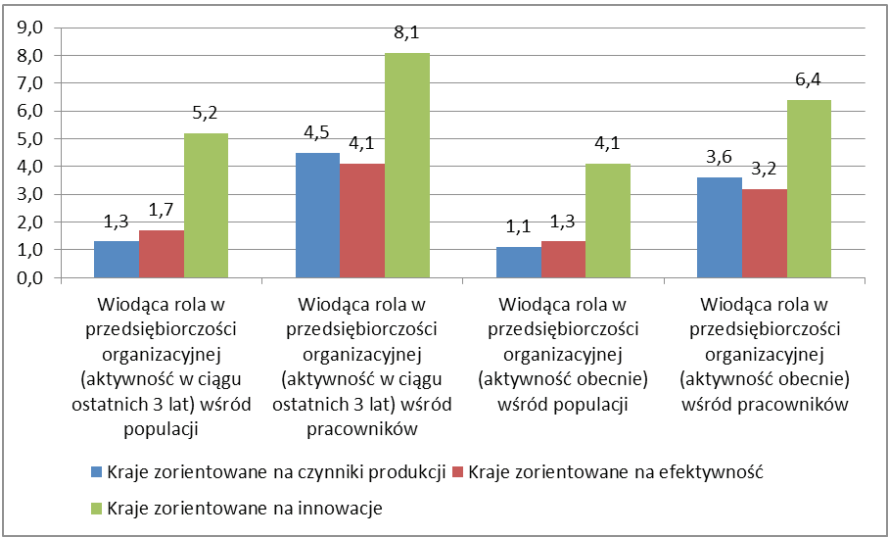
Kraj	Wiodąca rola w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność w ciągu ostatnich 3 lat) wśród populacji	Wiodąca rola w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność w ciągu ostatnich 3 lat) wśród pracowników	Wiodąca rola w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność obecnie) wśród populacji	Wiodąca rola w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność obecnie) wśród pracowników
Kraje zorientowane na czynniki produkcji	1,3	4,5	1,1	3,6
Burkina Faso	0,3	0,6	0,2	0,5
Indie	0,1	0,3	0,1	0,1
Kamerun	1,9	4,2	1,4	3,1
Uganda	2,3	8,0	2,1	7,1
Wietnam	0,3	0,8	0,3	0,8
Angola	2,9	12,5	2,4	10,3
Boliwia	0,6	3,5	0,4	2,3
Botswana	2,7	8,3	2,2	6,8
Filipiny	0,6	1,5	0,6	1,4
Iran	1,4	5,0	1,2	4,1

Kraje zorientowane na efektywność	1,7	4,1	1,3	3,2
Belize	4,6	8,5	3,7	6,7
Bośnia i Hercego-wina	1,9	5,5	1,7	4,9
Chiny	0,5	1,0	0,3	0,7
Ekwador	0,3	1,8	0,3	1,8
Gruzja	0,4	1,5	0,2	0,7
Gwatemala	0,5	1,0	0,4	0,8
Indonezja	0,5	1,2	0,4	1,0
Jamajka	0,4	1,5	0,4	1,4
Kolumbia	3,7	8,0	2,3	5,1
Kosowo	0,2	0,6	0,1	0,4
Peru	1,7	8,7	1,5	7,8
RPA	0,3	0,8	0,2	0,5
Rumunia	4,9	8,1	4,1	6,6
Salwador	0,3	1,6	0,3	1,3
Tajlandia	2,1	6,7	2,0	6,4
Argentyna	2,4	6,1	2,0	5,0
Barbados	0,8	1,7	0,8	1,5
Brazylia	1,0	2,7	0,9	2,4
Chile	5,1	9,5	3,9	7,2
Chorwacja	3,6	8,4	3,0	6,9
Kazachstan	1,1	2,4	0,9	2,1
Kostaryka	0,5	2,6	0,5	2,4
Litwa	5,1	10,2	3,4	6,7
Malezja	0,0	0,0	0,0	0,0
Meksyk	0,7	1,7	0,7	1,5
Panama	0,2	0,4	0,2	0,3
Polska	3,4	6,6	2,3	4,4
Rosja	0,5	0,8	0,4	0,6
Surinam	0,4	1,4	0,2	0,7
Urugwaj	3,8	10,8	3,2	9,0
Węgry	2,8	5,8	1,8	3,8
Kraje zorientowane na innowacje	5,2	8,1	4,1	6,4
Australia	8,5	12,5	6,1	9,0
Austria	5,6	10,0	4,3	7,5
Belgia	5,4	8,5	4,0	6,3
Dania	11,4	16,8	8,6	12,6
Estonia	3,6	5,4	2,9	4,3
Finlandia	4,5	6,4	3,7	5,3
Francja	3,8	6,3	2,6	4,4
Grecja	0,8	2,1	0,6	1,7
Hiszpania	1,8	4,8	1,5	3,9
Holandia	7,0	9,4	5,2	7,0
Irlandia	6,7	11,8	5,6	10,0
Japonia	1,1	1,7	0,9	1,4
Kanada	4,8	7,0	3,4	5,1
Katar	11,5	16,7	8,3	12,1
Luksemburg	7,3	10,7	5,1	7,5
Niemcy	4,5	6,6	3,5	5,1
Norwegia	7,9	9,9	5,4	6,7
Portoryko	1,8	5,5	1,5	4,7
Portugalia	3,2	6,2	2,4	4,6
Singapur	4,8	7,0	3,9	5,6
Słowacja	4,9	8,4	4,3	7,4
Słowenia	4,7	8,6	3,8	6,9
Szwajcaria	6,1	9,4	4,9	7,6
Szwecja	5,8	8,1	4,7	6,6
Tajwan	7,6	9,9	7,6	9,9
Trynidad i Tobago	1,6	2,7	1,3	2,3
UK	7,0	11,2	6,2	9,9
USA	6,5	10,5	5,0	8,1
Włochy	0,8	1,9	0,6	1,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GEM.

Pierwsza rzecz rzucająca się w oczy to wzrost poziomu intraprzedsiębiorczości wraz ze wzrostem rozwoju gospodarczego. Dotyczy on wszystkich wskaźników intraprzedsiębiorczości, ale w nieco innym stopniu. Najwyższy poziom przedsiębiorczości organizacyjnej zaobserwować można w przypadku wszystkich wskaźników w krajach zorientowanych na innowacje. W przypadku liczby pracowników jako punktu odniesienia różnica ta jest dwukrotna w porównaniu z pozostałymi grupami. W przypadku odsetka populacji jest to różnica trzykrotna lub czterokrotna. W przypadku krajów zorientowanych na czynniki produkcji i na efektywność różnice zachodzą w dwie strony (rysunek 6). Biorąc pod uwagę odsetek populacji, wyższy jest poziom intraprzedsiębiorczości w krajach zorientowanych na efektywność, natomiast biorąc pod uwagę odsetek pracujących wyższy jest poziom intraprzedsiębiorczości w krajach zorientowanych na czynniki produkcji. Powodem tego jest wyższy poziom bezrobocia, niższy poziom aktywności ekonomicznej oraz wyższy poziom przedsiębiorczości indywidualnej w krajach zorientowanych na czynniki produkcji, które to czynniki skutkują mniejszą liczbą pracowników etatowych.

Rysunek 6. Średnie intraprzedsiębiorczości w trzech grupach krajów

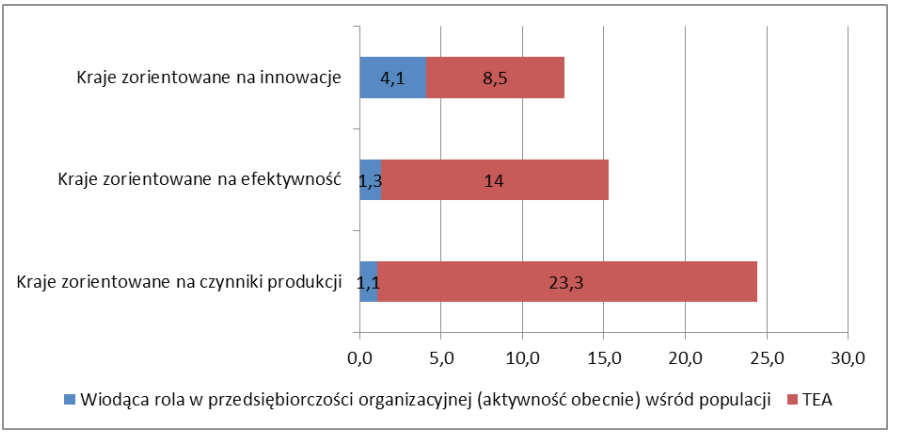


Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GEM.

Powyższe wyniki należy zestawić z faktem, że wraz z rozwojem gospodarczym spada poziom przedsiębiorczości indywidualnej. Można zatem powiedzieć,

że intraprzedsiębiorczość jest dopełnieniem przedsiębiorczości indywidualnej, w krajach rozwiniętych gospodarczo dodatkowo bardziej efektywnym. Biorąc pod uwagę zagregowany poziom przedsiębiorczości (TEA) oraz intraprzedsiębiorczości, odsetek populacji zaangażowany w jakąkolwiek formę przedsiębiorczości we wczesnym stadium wynosi 24,4 dla krajów zorientowanych na czynniki produkcji, 15,3 w krajach zorientowanych na efektywność oraz 10,6 w krajach zorientowanych na innowacje, przy czym należy zauważyć, że obliczenia te nie uwzględniają właścicieli dojrzałych firm (rysunek 7).

Rysunek 7. Intraprzedsiębiorczość i przedsiębiorczość indywidualna w trzech grupach krajów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GEM.

W Polsce poziom intraprzedsiębiorczości jest dość wysoki w porównaniu z innymi krajami zorientowanymi na efektywność. 3,4% respondentów pełniło wiodącą rolę w przedsiębiorczości organizacyjnej w ciągu ostatnich 3 lat (6,6% wśród pracowników), a 2,3% respondentów pełniło taką rolę w momencie prowadzenia badania (4,4% wśród pracowników). Zaznaczyć należy, że grupa krajów zorientowanych na efektywność jest bardzo zróżnicowana i należą do niej zarówno kraje, które przemieściły się z grupy krajów zorientowanych na czynniki produkcji, jak i takie, które są blisko „awansu" do grupy krajów zorientowanych na innowacje. Polska należy do tej drugiej podgrupy i powinna być raczej porównywana do krajów rozwiniętych. W tym porównaniu poziom intraprzedsiębiorczości w Polsce jest raczej niski i jedynie kilka krajów zorientowanych na innowacje osiąga niższe wyniki. Może to być wynikiem struktury polskiej gospodarki i powiązane jest z „pułapką średniego rozwoju".

Zakończenie

Przedsiębiorczość organizacyjna z natury jest zbliżona w swoim charakterze do przedsiębiorczości opartej na szansie. Interesujące wyniki może zatem przynieść zestawienie zmiennych dotyczących przedsiębiorczości organizacyjnej z tymi wskazującymi na motywację do zakładania nowych przedsięwzięć (tabela 2).

Tabela 2. Korelacja między wybranymi zmiennymi

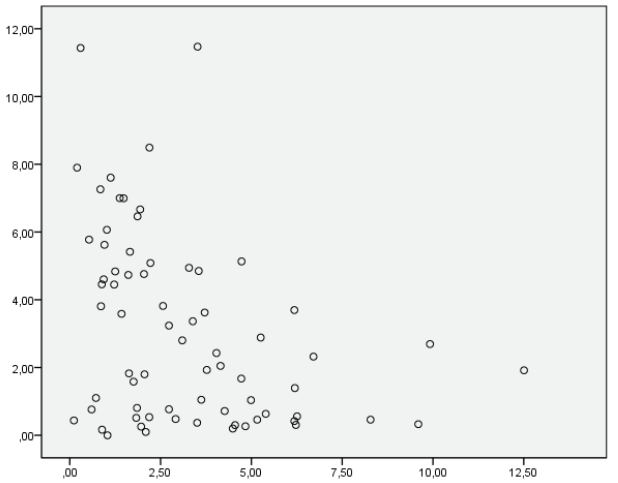
		Wiodąca rola w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność w ciągu ostatnich 3 lat) wśród populacji	Wiodąca rola w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność w ciągu ostatnich 3 lat) wśród pracowników	Wiodąca rola w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność obecnie) wśród populacji
Szanse biznesowe	Korelacja Pearsona	,118	,175	,095
	Istotność	,331	,148	,436
	N	70	70	70
Dojrzałe firmy	Korelacja Pearsona	-,175	-,093	-,140
	Istotność	,146	,444	,248
	N	70	70	70
TEA	Korelacja Pearsona	-,230	-,036	-,222
	Istotność	,055	,765	,065
	N	70	70	70
TEA szansa (% populacji)	Korelacja Pearsona	-,175	,022	-,162
	Istotność	,148	,853	,180
	N	70	70	70
TEA konieczność (% populacji)	Korelacja Pearsona	-,375**	-,212	-,374**
	Istotność	,001	,078	,001
	N	70	70	70
TEA szansa (% TEA)	Korelacja Pearsona	,355**	,264*	,362**
	Istotność	,003	,027	,002
	N	70	70	70
TEA konieczność (% TEA)	Korelacja Pearsona	-,347**	-,269*	-,355**
	Istotność	,003	,024	,003
	N	70	70	70

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GEM.

Istotne statystycznie korelacje zachodzą między wskaźnikami intraprzedsiębiorczości w populacji a przedsiębiorczością z konieczności i przedsiębiorczością opartą na szansie (rysunek 8, rysunek 9). W pierwszym przypadku są to związki negatywne, w drugim – pozytywne. Nie zachodzą natomiast statystycznie istotne związki

między intraprzedsiębiorczością a rozpoznawaniem szans biznesowych, poziomem dojrzałych firm oraz TEA.

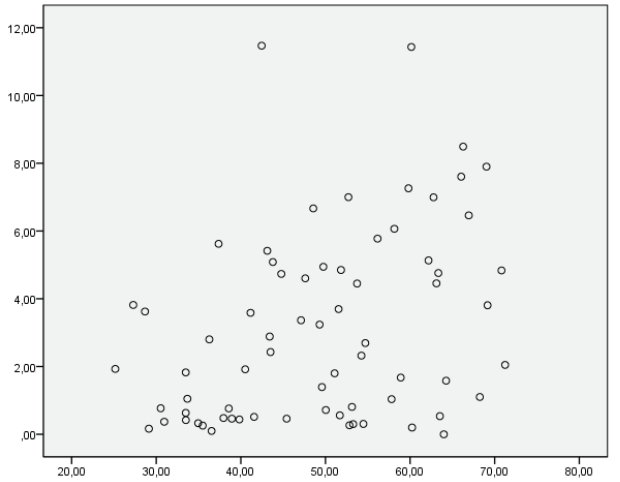
Rysunek 8. Związek między przedsiębiorczością z konieczności (oś x) a wiodącą rolą w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność w ciągu ostatnich 3 lat) wśród populacji (oś y)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GEM.

Wraz ze wzrostem przedsiębiorczości indywidualnej podejmowanej z konieczności spada poziom intraprzedsiębiorczości. Świadczy to o tym, że w krajach, gdzie wiele osób zmuszonych jest podejmować działalność gospodarczą istnieje niedostatek szans biznesowych, które są również wykorzystywane w ramach przedsiębiorczości organizacyjnej. Wyjaśnieniem tego zjawiska może być również fakt, że znaczący udział przedsiębiorczości z konieczności obserwowany jest w przypadku krajów o niskim poziomie rozwoju gospodarczego, który powiązany jest również z wysokim bezrobociem. W krajach takich z natury poziom intraprzedsiębiorczości jest niski.

Rysunek 9. Związek między przedsiębiorczością opartą na szansie (oś x) a wiodącą rolą w przedsiębiorczości organizacyjnej (aktywność w ciągu ostatnich 3 lat) wśród populacji (oś y)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GEM.

Przedsiębiorczość oparta na szansie współwystępuje natomiast z intraprzedsiębiorczością. Wskazuje to na zjawisko pewnej komplementarności (w przeciwieństwie do konkurencji) między wykorzystywaniem szans w przedsiębiorczości indywidualnej a realizacją ich w ramach przedsiębiorczości organizacyjnej. Należy przy tym zauważyć, że wskaźnik przedsiębiorczości opartej na szansie dotyczy w tym przypadku odsetka przedsiębiorców już zaliczonych do wskaźnika TEA.

Powyższe rozważania oraz wyniki badań wskazują jednoznacznie, że metodologia Globalnego Monitora Przedsiębiorczości, oprócz analizy przedsiębiorczości indywidualnej (do czego projekt został powołany), z powodzeniem może służyć również do badania i analizy przedsiębiorczości organizacyjnej. Pozwala ona na rozpoznanie i wskazanie wielu interesujących zależności na poziomie krajowym. Dotyczą one nie tylko samej przedsiębiorczości organizacyjnej, ale również jej związków z przedsiębiorczością indywidualną w różnych jej aspektach, a także z uwarunkowaniami przedsiębiorczości. Kierunek ten, dotychczas jedynie częściowo eksplorowany, wydaje się zatem interesującym obszarem badań w przyszłości.

Bibliografia

Bacławski K., Koczerga M. & Zbierowski P. (2005), *Polacy – przedsiębiorczym społeczeństwem? Global Entrepreneurship Monitor Polska 2004*, Fundacja Edukacyjna Bachalski,Warszawa/Poznań/Katowice.

Bosma N. & Harding R. (2007), *Global Entrepreneurship Monitor: GEM 2006 results*, London Business School, London.

Bygrave W. (2004), *Founders, family, friends, and fools*, "Business Week Online", no. 9.

Cruickshank P. & Eden S. (2005), *Entrepreneurial gender gap in New Zealand*, "Journal of Small Business and Entrepreneurship", no. 18.

Hindle K. & Klyver K. (2005), *The relationship between media coverage and participation in entrepreneurship: Interpreting the global evidence*. Artykuł zaprezentowany podczas *Second GEM Research Conference: Entrepreneurship*, *Economic Growth and Public Policy*, Budapeszt.

Reynolds P.D., Bosma N., Autio E., Hunt S., DeBono N., Servais I., Lopez-Garcia P., Chin N. (2005), *Global Entrepreneurship Monitor: Data collection design and implementation 1998-2003*, "Small Business Economics", no. 24.

Singer S., Amoros J.E., Moska, D. (2015), *Global Entrepreneurship Report: 2014 Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London.

Sternberg R., Wennekers S. (2005), *Determinants and effects of new business creation using Global Entrepreneurship Monitor data*, "Small Business Economics", no. 24.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **65–76**

Laura Elena Zárate Negrete | ezarate@ugto.mx
Universidad de Guanajuato
Francisco Javier Velázquez Sagahón | sagahon@ugto.mx
Universidad de Guanajuato

Impacto y consecuencias de apoyos al emprendedurismo en el estado de Guanajuato

Impact and Consequences of Support to Entrepreneurship in the State of Guanajuato

Abstract: This paper presents an analysis of the impact of the financial support programs that are given to entrepreneurs by promoting Guanajuato Impulse Program, this support has increased in recent years, and so have the actions or omissions made by the government of the State of Guanajuato to face the effectiveness of the various programs implemented to solve this problem. The purpose of this research is to understand the impact of the Employment Promotion program of the government of the State of Guanajuato in entrepreneurship and job creation. It aims to analyze the impact of financial support, employment generation and point out the problems that an entrepreneur faces and thus, evaluate the efficiency and effectiveness of this program. Although programs for the entrepreneurial drive that have been implemented from various educational or governmental bodies, indicators on entrepreneurship and employment are not encouraging because they do not reflect progress on the problem of high unemployment to which the population is facing. The data indicate that 4 000 742 direct jobs were created in the 46 municipalities in the state in 2013 and 70% of the projects of entrepreneurship will die within two years. It is a qualitative research approach where, as an instrument, interviews are used, focused on 11 entrepreneurs benefited from this program and based is performed in three dimensions which are: the impact of econo-

mic support that has given the Promotion Programme, the preservation and creation of jobs and the problems unresolved by entrepren eurs.
Key words: Entrepreneurship, funding sources and family businesses

Introducción

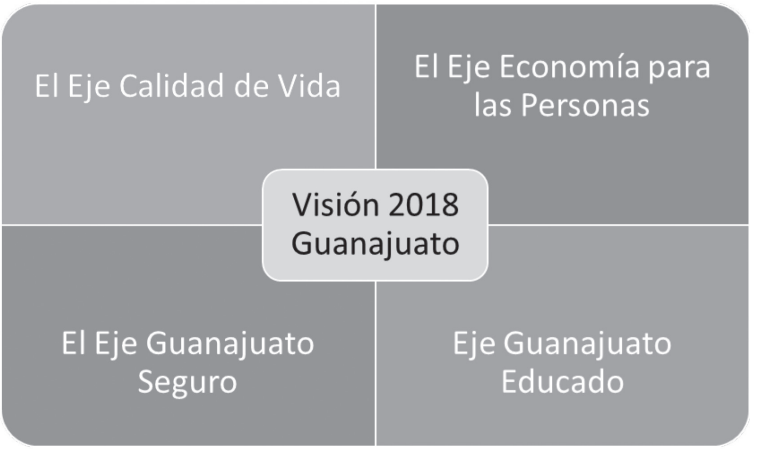
A partir de la Revolución Industrial ha estado latente la misma pregunta: ¿habrá siempre trabajo para todos? Aunque aún no hay una respuesta satisfactoria, ésta es la razón por la cual se ha buscado una explicación al desempleo desde varias perspectivas, entre ellas la económica y social.

El desempleo ha estado presente como lo menciona Cowan [2003, p. 3] como una discusión pública, porque se le considera como un fenómeno cíclico o también como un cambio estructural. En el primer caso se le considera cíclico porque dependiendo del entorno económico, así como hay generación de empleo, también se viene una etapa donde la oferta del empleo disminuye, desde el punto de vista de que el desempleo es el reflejo de un cambio estructural, se menciona que hay cambios económicos que han venido a reducir la elasticidad en empleo, producto por razones tecnológicas, institucionales o probablemente porque no existen proyectos en los cuales se les dé prioridad a la contratación de la mano d e obra. Debido a esta razón, se considera que los cambios estructurales económicos son los que han venido a dar respuesta a este fenómeno, porque aún en los buenos tiempos económicos no se generan empleos.

En 1978 el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) inició el programa emprendedor, que tiene como fin crear en los egresados una actitud de emprendedores y no que no tuvieran como meta únicamente obtener empleo en una empresa. Este programa desencadenó programas similares instrumentados por otras instituciones de educación o por entidades gubernamentales, para impulsar al espíritu emprendedor de alumnos y ciudadanos. A partir del 2001 el Gobierno Federal apoya el emprendedurismo con la creación de la subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. En el 2007 crea el programa nacional para incubadoras de empresa [Villalobos 2012, p. 64] sin embargo esto no es suficiente, de acuerdo a Villalobos se requiere la participación activa de las Instituciones educativas. En el país existen 500 incubadoras de empresas, de las cuales sólo 21 están enfocadas a la Alta Tecnología.

En el Plan de Gobierno del Estado de Guanajuato 2012-2018 se plantean como propósito construir con una sociedad próspera y con oportunidades de desarrollo que todos queremos a través de cuatro ejes:

Diagrama 1. Ejes del Estado de Guanajuato 2018



Fuente: Elaboración Propia.

El eje Economía para las personas menciona las bases para fortalecer un Guanajuato competitivo, incluyente, que participa con innovación, con nuevas inversiones, con más y mejores empleos y oportunidades para todos [Andrade Campos 2014].

Dentro de este eje se mencionan los proyectos específicos los cuales son:

a) Profesionalización. Este proyecto contempla la capacitación empresarial y el apoyo a las contratación de empleo.

b) Cadenas de valor. Más y mejores oportunidades de empleo a través de cadenas de empresas tecnológicas y de altovalor agregado.

c) Comercialización de productos guanajuatenses; a través del Fortalecimiento de la comercialización eficiente de los productos guanajuatenses en México y en el mundo.

d) Logística para los negocios para mejorar la infraestructura que dé mayor dinamismo al desarrollo económico y logístico del estado.

e) Innovación y desarrollo tecnológico

f) Impulsar el desarrollo tecnológico y la investigación aplicada que fortalezca el potencial de las cadenas de valor [Andrade Campos 2014].

Como podemos ver relamente se pretende dar un desarrollo al estado por lo consigientes se crearon a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentable y la Secretaría de Desarrollo Social y Humano se han aplicado el Programa Impulso Guanajuato del cual emanan dos programas los cuales son:

- Programa emprendedor, cuyo objetivo es Impulsar el espíritu dinámico de

los guanajuatenses, facilitando la obtención de conocimiento, herramientas y habilidades que les permita formular su Plan de Negocios y en consecuencia crear una nueva empresa.

- Programa Impulso a la Economía Social Sustentable cuyo objetivo es mejorar el ingreso económico autónomo de los guanajuatenses de la zona urbana y rural, a través del apoyo a la creación, desarrollo y consolidación de proyectos productivos industriales, comerciales, de servicios, y de seguridad alimentaria con enfoque social, así como acciones que Promuevan la cultura emprendedora y generadora de autoempleo y empleo, que ayuden a impulsar el desarrollo social y económico en nuestra entidad.

Los resultados han sido hasta ahora los siguientes Gobierno de Guanajuato apoya 130 proyectos emprendedores. A través de la Red Institucional de Incubadoras de Negocios del estado; donde se tiene una inversión cercana a los $ 2 millones [Guanajuato 2016].

De estos 130 proyectos, 28 se encuentran en etapa de selección y evaluación.

Con el Programa Emprendedores, coordinado por la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES) se han creado año 72 nuevas empresas en 15 municipios de Guanajuato, durante el año pasado. De éstas, el mayor número se instaló en el municipio de León con 30 nuevos negocios, seguido por Irapuato con 10, 8 en Celaya, 5 en Guanajuato, 4 en Salamanca [Guanajuato 2016].

Estos negocios pertenecen a 7 sectores económicos: industria, agroalimentos, construcción, artesanías, cuero, calzado, textil y turismo.

Sin embargo de acuerdo a estos datos solo el 30% logra llegar a ser un negocio productivo, sin embargo que pasa con los demás, porque no se consolidan.

Realidades

A pesar de los programas para el impulso emprendedor que se han instrumentado desde diversas instancias educativas o gubernamentales, los indicadores sobre creación de empresas y empleo no son alentadores debido a que no reflejan avances sobre el problema del alto desempleo al cual se enfrenta la población. Los datos son indican que se crearon 4 mil 742 empleos directos en los 46 municipios del estado con el impulso a emprendedores, sin embargo, el Director de Cadenas Productivas de la Secretaría de Desarrollo Económico y Sustentable del estado menciona, en la entrevista que nos brindo dijo lo siguiente:

”La leyenda urbana dice que el 70% se mueren a los 2 años, pero nosotros creemos que se mueren al año. Porque es la vida en la que tu primer crédito termina en

tu primer ciclo y como no fuiste productivo te mueres. Porque si es apoyo familiar, de un banco, de una institución financiera te aguantan un año" [Salas Navarro 2014].

Con estos datos podemos concluir que realmente lo que pasa con la generación de empleo a través de los programas de emprendedores y realmente cual es la duración de un emprendedor.

El artículo muestra parte de los resultados obtenidos de la investigación que actualmente se está realizando, cuyo principal propósito es conocer el impacto del programa Impulso al Empleo del Gobierno del Estado de Guanajuato en la creación de empresas y generación de empleos. Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo en la que se realizaron 11 entrevistas enfocadas a personas que son emprendedores y que además han recibido apoyo a través de los programas de gobierno del estado según una previa construcción tipológica en la que se entrelazaban las variables de sexo, edad y antigüedad que se tiene como emprendedor, municipio de procedencia, además de otras variables de carácter secundario como son es la efectividad de los programas de capacitación del programa impulso en cuanto a la generación de empleos y la conservación de los mismos, además de identificar los problemas no resueltos de los emprendedores en el ámbito del programa impulso al empleo. La elección de estas variables se basó en el interés de teórico de la investigación de seleccionar el perfil de los emprendedores que actualmente son reciben apoyo económico y capacitación por parte del gobierno del estado de Guanajuato. La gran mayoría de los entrevistados responde a características que los definen como emprendedores en los diferentes sectores de la industria y servicios del estado. Las entrevistas se realizaron en un momento crucial para los emprendedores, que fue en pabellón Guanajuato de la Feria de la ciudad de León, donde hacía un mes se había anunciado el lanzamiento de la marca 'Marca Guanajuato' con el que se supone se dará mayor competitividad a los productos y servicios guanajuatenses.

Isomorfismo en los programas de emprendedurismo

Un referente teórico que aporta elementos sólidos para el abordaje de los programas de emprendedurismo son los procesos de isomorfismo mimético de las organizaciones. Antes de abordar a detalle esta propuesta, es pertinente establecer que las instituciones de educación superior en México, ya sean públicas o privadas, responden a la idea de "campo organizacional", el cual es definido como: "…aquellas organizaciones que, en conjunto, constituyen un área reconocida de la vida institucional: los proveedores principales, los consumidores de recursos y productos, las

agencias reguladoras y otras organizaciones que dan servicios o productos similares" [DiMaggio y Powell 1999,p. 106].

Adicionalmente, para establecer que un grupo de organizaciones conforman un "campo organizacional", deben haber sido identificadas cuatro etapas: a) Interacción entre ellas; b) Estructuras interorganizacionales de dominio; c) Información común de la que deben de ocuparse y d) Reconocimiento de una conciencia de los mismos participantes que tienen metas comunes [DiMaggio y Powell 1999]. Es evidente que las instituciones en México cumplen con estas cuatro características y claramente pueden ser consideradas como un campo organizacional. Pero lo relevante no es este hecho, sino que de acuerdo a la propuesta del isomorfismo organizacional, cuando una organización perteneciente a un campo organizacional determinado introduce una innovación buscando mejorar su desempeño individual, debido a la interacción de información que existe entre las otras organizaciones del campo, comienzan a generarse estructuras y procesos similares a la organización innovadora aunque con la característica que la innovación es adquirida sin reflexionar en los requisitos técnicos que hacen que la innovación sea factible, sino atendiendo a una idea de legitimación, en donde la prioridad es imitar las estructuras y procesos de otras organizaciones, para permanecer y seguir siendo consideradas como organizaciones del campo organizacional específico [DiMaggio y Powell 1999]. A este fenómeno se le conoce como Isomorfismo, en donde las organizaciones pertenecientes a un campo organizacional, tienden a ser cada vez "más similares". Los promotores de esta teoría establecen adicionalmente tres mecanismos de isomorfismo, los cuales son: a) Isomorfismo Coercitivo; b) Isomorfismo Mimético y c) Isomorfismo Normativo. El primero se refiere a la imitación que hacen las organizaciones de aquellas que tienen cierto dominio o predominio sobre las otras. En otro sentido, el isomorfismo normativo es muy similar al primero excepto que estas presiones para ser más similares son derivadas de leyes o normas que "obligan" a las organizaciones a instrumentar cambios en sus procesos o estructuras. En cambio, el isomorfismo mimético responde a una lógica de imitación para reducir cierta incertidumbre que pueda prevalecer en el ambiente organizacional del campo.

Desde la perspectiva de esta teoría, podría suponerse que algunas instituciones, buscan imitar a otras instituciones para reducir la incertidumbre que perciben en ciertas áreas. El alto desempleo y la incertidumbre económica del país podrían ser las fuerzas miméticas que producen una imitación de los procesos, específicamente del programa de emprendedores. Obviamente este proceso de imitación es paulatino y no es fácilmente evidente para los actores involucrados.

Reflexión metodológica

Esta investigación se abordará desde un paradigma metodológico cualitativo, que se entiende como una determinada manera de concebir e interpretar la realidad [Sandín 2010]. La elección ha sido considerando que la metodología cualitativa representa una vía de comprensión de lo humano, al poner el énfasis en el análisis de la realidad social desde el punto de vista de los propios sujetos investigados. Para acercarnos a la compleja realidad de los emprendedores, el paradigma cualitativo es más que un conjunto de técnicas para recoger datos; es un modo de ver el mundo. Ayuda a entender los fenómenos sociales desde la perspectiva del propio actor y permite acercarnos a la problemática de la realidad de los emprendedores, a través de los actores que identificamos como responsables de implementar acciones para instrumentar este programa.

Como destaca Hernández [2010] la investigación cualitativa permite una acción indagatoria de manera dinámica entre los actores, los hechos y su interpretación. Por lo tanto, es un proceso circular y en ambos sentidos.

Es fundamental conocer los juicios de valor sobre la problemática de los actores que están involucrados directamente en el Programa Impulso Guanajuato y están en el pabellón Guanajuato de la Feria de León.

Se intenta recoger la opinión de los actores involucrados en el Programa Emprendedores y en Programa Impulso a la Economía Social Sustentable a partir de la técnica de la entrevista. Con este fin se realizó una selección de emprendedores que están han recibido apoyo económico por gobierno del estado y están registramos en este programa además son parte de la marca Guanajuato.

Los once actores seleccionados no son producto del cálculo de una muestra representativa, como pudiera realizarse en un abordaje cuantitativo al momento de definir una muestra para aplicar encuestas. En el abordaje cuantitativo es más importante la "calidad" de la información y conocimiento que los actores tienen sobre el tema que la cantidad de actores involucrados. De esta manera en la tabla 1 se presenta una relación de las personas entrevistadas y las características que lo posicionan como un informante de calidad.

Tabla 1. Una relación de las personas entrevistadas y las características que lo posicionan como un informante de calidad

Código	Giro de la empresa	Sexo	Edad	Antigüedad como empresario	Empleos Generados
A-1	Bisutería	Femenino	48 años	7 años	2
A-2	Marroquinería	Femenino	54 años	16 años	3
A3	Artesanía y Alimenticia	Femenino	41 años	18 años	7
A-4	Tejido de palma Artesanía	Femenino	45 años	40 años	2
A-5	Destilado de agave	Masculino	55 años	8 años	15
A-6	Diseño de almohadas y esferas aromáticas.	Femenino	42 años	2 años	15
A-7	Ventas de muebles de madera en miniatura	Femenino	63 años	1 año	2
A-8	Elaboración de peluches con calcetines	Femenino Joven Emprendedor	55 años	2 años	10
A-9	Muñecos y títeres de papel mache	Masculino	58 años	2 años	2
A-10	Tejido a mano	Femenino	64 años	12 años	2
A-11	Elaboración de rompope	Femenino	34 años	1 año	10

Elaboración Propia.

Análisis de entrevistas

A partir del objetivo de esta investigación ¿Cuál ha sido el impacto de los apoyos económicos que ha entregado el Programa Impulso Guanajuato? y del contexto en el que se realiza el estudio relativo efectividad de los programas de capacitación del Programa Impulso en la conservación y creación de empleos, las categorías del estudio son las siguientes:

- Impacto de los apoyos económicos que ha entregado el Programa Impulso.
- Impulso en la conservación y creación de empleos.

- Problemas no resueltos de los emprendedores

De esta manera, en la tabla 2 se muestra una estructura interpretativa referencial para proceder a la lectura y análisis de las entrevistas. Como puede apreciarse, la columna de códigos no tiene contenido y son los que se buscan identificar en las entrevistas. A partir de la identificación de códigos en las entrevistas y de esta estructura inicial de análisis, será factible reafirmar o rechazar las categorías iniciales planteadas o bien permitirá identificar posibles categorías no consideradas inicialmente y que puedan hacer aportaciones fundamentales al objetivo de la investigación.

Tabla 2. Dimensiones y categorías iniciales para análisis de entrevistas

Dimensiones	**Categorías**	**Códigos**
Impacto del apoyo económico del programa Impulso	Apoyo económico	Por identificar
	Capacitación en el emprendimiento	
	Problemas no resueltos de los emprendedores.	
Creación de empleos a través del Programa Impulso Guanajuato.	Fuentes de empleo	Por identificar

Fuente: Elaboración propia.

Después de haber realizado la lectura de las once entrevistas a los actores ya relacionados, se identificaron diversos códigos y se representaron en la tabla interpretativa inicial. Por cuestiones de espacio no pueden detallarse todos los argumentos o testimonios que generan cada uno de los códigos que han emergido de este estudio, sin embargo, se presenta en la tabla 3, la síntesis de estos hallazgos.

Tabla 3. Distribución final de códigos en las diferentes categorías y dimensiones

Dimensiones	Categorías	Argumentos o "Códigos" referidos por los actores:
Eficacia del Programa Impulso	Apoyo Económico	A-1. A-2, A-3, A-4, A-5, A-6, A-7, A-8, A-9, A-10, A-11 "Invitación y apoyo económico para asistencia a ferias" "Compra de materiales para la elaboración de producto"
	Capacitación como apoyo al emprendedor	A-2; A-5; A-7;: A-8; A-9;A-11; "Como hacer estudios de mercado, innovación y certificación en materia de alimentos"
	Problemas no resueltos de los emprendedores.	A-3; A-4; A-7; A-6; A-11; "No existe una adecuada cooperación"; "Falta de compromiso"
Creación de fuentes de empleo	Núm. de empleos creados	A-1; A-2; A-4; A-7; A-9; A-10 "Familiares únicamente" A-3; A-5;A-6;A-8; A-11 "Creación de empleos no familiares"
	Seguimiento	A-1; A-2; A-5; A-11 "Me han otorgado seguimiento para crecimiento de mi empresa" A-3; A-4;A-6; A-7;A-8;A-9; A-10.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, hay coincidencia en los argumentos o códigos de varias categorías y se pudieron identificar nuevas categorías dentro de cada dimensión que no habían sido consideradas inicialmente. A partir de esta tabla ha sido factible establecer los resultados de esta investigación.

Resultados

El Programa Impulso de Gobierno del Estado de Guanajuato; es definido como un programa que viene a impulsar el autoempleo y el crecimiento económico del país, sin embargo, esto es una panacea. Las evidencias sugieren que el programa está orientado a apoyar el impulso de las artesanías sin embargo no es la solución como podemos ver no existe investigación y apoyo experimental por el contrario se crea una Marca Guanajuato, que viene a impulsar no la creación y registro de patentes. El emprendedurismo es enfocado hacía el autoempleo únicamente de la familia, pero realmente no a la creación de empleo, el programa realmente no ha tenido un impacto económico en el país porque seguimos dependiendo de la inversión extranjero para la creación de empleos.

Finalmente, la gestión del programa tiene una naturaleza de legitimación, tal como lo plantea el fenómeno del isomorfismo mimético. La primera experiencia de incorporar el tema del emprendedurismo surge en gobierno del estado, donde los participantes a estos programas tienen cierto perfil y la inercia de ver el programa como una réplica a lo que se ha hecho en otros lugares. Además como lo menciona Enrique Cabrero director del Conacyt, aún se logra en el país la triple hélice que es que trabajen juntos el gobierno, las empresas y la academia, esas hélices no están juntas por el contrario cada una trabaja en una dirección diferente, no hay un apoyo a la innovación a alguien tiene una idea la lleva acabo y hasta ahí, hay un rompimiento entre el desarrollo de la tecnología y la innovación y el apoyo económico (gobierno), además si es algo nuevo no lo apoyamos por el contrario hacemos más difícil la validación del mismo, sin embargo algo que ya se hizo en otro lugar del mundo lo apoyamos.

Debemos acercar la academia a los emprendedores solidificar esas hélices para que se trabaje en conjunto. Por otra parte aquí se mencionan los proyectos específicos que gobierno del estado está implementando para lograr el eje economía para las personas, pero hace falta que los indicadores de estos programas realmente se analicen para que sirvan de diagnóstico y ver que tanto le estamos invirtiendo a la innovación y si realmente nos estamos comprometiendo con ella, debemos acercar a la academia la inversión privada, si gobierno no se compromete con la innovación, si lo hagan los empresarios.

Bibliografía:

Andrade Campos E. (02 de 04 de 2014). Guanajuato. Obtenido de www.guanajuato.gob.mx.

Cowan K., Micco A., Mizala A., Pagés C., Romaguera P. (2003), Un Diagnóstico del Desempleo en Chile, Ministerio de Hacienda de Chile al Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID) y ha sido financiado por el Departamento de Operaciones, REG1 y el Departamento de Investigación, RES, Departamento de Investigación, Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID), Centro de Economía Aplicada, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado de http://www.dipres.gov.cl/572/articles-21661_doc_pdf.pdf/ 2013/09/13.

DiMaggio Paúl J., Powell W. (compiladores*), El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*, FCE, México, 1999, pp. 33-75.

Gómez A. (2015), *Las fallas de sistema,* "Expansión", 80-81.

Guanajuato G. d. (13 de 02 de 2016). Gobierno del Estado de Guanajuato. Obtenido de http://www.guanajuato.gob.mx/.

Hernández S.R. (2010), *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill.

Marvez G. (2011), *"Emprendimiento" en Cuadernos unimetanos*, pp. 1-5.

Salas Navarro J. (01 de 04 de 2014), *Emprendedores* (L. Zárate Negrete, Entrevistador).

Sandín Esteban M. (2010), *Investigación Cualitativa en Educación*, España, Mc Graw Hill.

Villalobos J. (2012), *Hacia un país emprendedor*, en Entrepeneur México, pp. 62-66.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **77–93**

Andrzej Marjański | amarjanski@san.edu.pl
Społeczna Akademia Nauk

Determinanty przedsiębiorczości rodzinnej

Determinants of Family Entrepreneurship

Abstract: The article presents an analysis of conditions and characteristics of family entrepreneurship as a permanent element of economic and social life. It was pointed out that the phenomenon of family entrepreneurship is the oldest form of entrepreneurship, and is important because of its theoretical complexity and practical significance at both the enterprise and society level. The share of the family in running the company creates a number of specific conditions that distinguish characteristics of family entrepreneurship in the general theory of entrepreneurship. It was stressed that the entrepreneurship is a family-specific coupling of two components – the family and the company, which fundamentally determines the operation of business and it should be considered from economic and social perspective.
Key-words: Entrepreneurship, family business, family entrepreneurship

Wprowadzenie

Przedsiębiorczość jest pojęciem powszechnie używanym zarówno w życiu codziennym, jak i w dyskursie naukowym. Obecnie podkreśla się ważną rolę przedsiębiorczości we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy oraz rozwoju krajów i regionów. Również w polskich kręgach akademickich problematyka przedsiębiorczości nabiera coraz większego znaczenia. Może o tym świadczyć wzrastająca liczba badań i publikacji naukowych, a także udana próba integracji środowiska badaczy przedsiębior-

czości w postaci *I Zjazdu Katedr Przedsiębiorczości i Innowacji* zorganizowana przez Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie w kwietniu 2016 roku [Wach 2016].

Współczesne pojmowanie przedsiębiorczości wymaga szerszego spojrzenia na kwestie zakładania przedsiębiorstwa oraz jego efektywnego prowadzenia, w tym dostrzeżenia szeregu specyficznych kompetencji umożliwiających w świadomy sposób przekucie pomysłu w spójną koncepcję biznesową. Przedsiębiorczość to z jednej strony zjawisko społeczne związane z podejmowaniem i realizacją przedsięwzięć gospodarczych i społecznych, z drugiej zaś – starająca się to zbadać i opisać nauka. Już sama próba zdefiniowania pojęcia przedsiębiorczości okazuje się niezwykle trudnym zadaniem, z tego względu, że zjawisko przedsiębiorczości charakteryzuje się wyjątkową różnorodnością pozwalającą na wyróżnienie wielu jej różnych rodzajów [Glinka, Gudkowa 2011, ss. 19-20].

Przedsiębiorczość *(entrepreneurship)* ma istotne znaczenie ze względu na swoją złożoność teoretyczną, jak i zastosowanie. Używa się wielu synonimów określających przedsiębiorczość, takich jak: zmysł przedsiębiorczości, duch przedsiębiorczości lub postawy (zachowania) przedsiębiorcze. Przedsiębiorczość może się ujawniać we wszystkich obszarach działalności organizacji, korzystnie wpływając na jej funkcjonowanie oraz dynamizując osiąganie celów. Przedsiębiorczość ma kluczowe znaczenie dla rozwoju ekonomicznego [Sudoł 2006, s. 26].

Zjawisko przedsiębiorczości, mimo prowadzonych od początków XVIII wieku badań, nadal wymyka się jednoznacznym ujęciom i musi być rozpatrywane w wielu wymiarach. Wątpliwości i kontrowersje wśród zajmujących się tą problematyką budzą zarówno kwestie fundamentalne, jak i interpretacja zjawiska w wymiarze ekonomicznym, społecznym oraz kulturowym. W każdym przypadku przedsiębiorczość stanowi proces, w którym podstawowe znaczenie mają szanse rynkowe. Pewne jest również, że przedsiębiorczość dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, publicznych i organizacji pozarządowych bez względu na ich wielkość, rodzaj własności czy branżę, w której prowadzą działalność, a także stanowi zasadniczy czynnik ich rozwoju w warunkach współczesnej konkurencji. Przedsiębiorczość stanowi także istotny atrybut osób prowadzących własne przedsiębiorstwa lub pracujących we wszelkiego typu organizacjach.

Udział rodziny w działalności przedsiębiorstwa tworzy specyficzne uwarunkowania funkcjonowania podmiotu, które w zasadniczym stopniu mogą stanowić o jego przewadze konkurencyjnej. Aspekt udziału członków rodziny w prowadzeniu działalności gospodarczej ma istotne znaczenie zarówno z punktu widzenia pojedynczego podmiotu , jak również z punktu widzenia makroekonomicznego. W skali całej gospodarki przedsiębiorstwa rodzinne, stanowiące najpowszechniejszą formę pro-

wadzenia biznesu, mają istotny wpływ na wytwarzanie Produktu Krajowego Brutto, powstawanie miejsc pracy, a także stabilizowanie poziomu rozwoju gospodarczego.

Istotność problematyki przedsiębiorczości rodzinnej wynika z wielu czynników, jednak kluczowe wydaje się połączenie zagadnień działania biznesu z funkcjonowaniem rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo, a więc nałożenie się na siebie dwóch perspektyw: biznesowej i społecznej. Ze względu na swą ważną rolę społeczną firmy rodzinne stanowią obiekt wielu badań, które muszą uwzględniać również wpływ czynników będących wynikiem zaangażowania rodziny w prowadzenie biznesu [Sharma i in. 2012, ss. 5-15]. Czynniki te powodują, że przedsiębiorczość rodzinna stanowi szczególny typ działań biznesowych, które w naturalny sposób łączą trudną do pogodzenia logikę funkcjonowania rodziny z logiką prowadzenia biznesu [Chrisman i in. 2003, s. 441-448].

Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych ma istotne znaczenie dla zapewnienia tempa rozwoju gospodarczego zarówno w wymiarze gospodarek lokalnych, krajowych, jak i w skali globalnej. Bogate doświadczenia krajów o ugruntowanej gospodarce rynkowej wskazują na doniosłość wspierania rozwoju różnorodnych form przedsiębiorczości. Historie firm rodzinnych, które osiągnęły sukces, zaczynają się zwykle do osoby przedsiębiorczej, która z pomocą członków rodziny podjęła działanie i osiągnęła konkretne wyniki. Szacuje się, że ok. 80% polskich małych i średnich przedsiębiorstw stanowią firmy rodzinne. Celem artykułu jest identyfikacja czynników wyróżniających przedsiębiorczość rodzinną na tle ogólnej teorii przedsiębiorczości oraz ukazanie kluczowej roli rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo i jej wpływu na kształtowanie się postaw przedsiębiorczych w przedsiębiorstwie rodzinnym.

1. Istota przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorczości jest powszechnie używane w odniesieniu do zjawiska społecznego uznawanego za pozytywne i niezmiernie pożądane. Przedsiębiorczość przejawia się jako specyficzna filozofia działania zarówno ludzi, jak i organizacji, stanowi ogromną siłę sprawczą rozwoju gospodarczego oraz jeden z kluczowych atrybutów gospodarki rynkowej [Piecuch 2010, s. 9]. Pojęcie przedsiębiorczości, jak wskazuje S. Sudoł, stało się w ekonomii i naukach o zarządzaniu desygnatem ważnej kategorii ekonomicznej, co czyni zrozumiałym konieczność precyzyjnego określenia znaczenia i treści tego wyrażenia. Niestety wielość różnych definicji i interpretacji pojęcia przedsiębiorczości nierzadko prowadzi do nieporozumień w dyskursie naukowym, a czasami nawet wywołuje chaos terminologiczny i pojęciowy. Duża złożoność

zjawiska przedsiębiorczości sprawia, że nie jest możliwe sformułowanie jednej teorii przedsiębiorczości [Sudoł 2008, ss. 9-26].

Prawdopodobnie pierwszym przejawem przedsiębiorczości w działalności człowieka pierwotnego było podejmowanie prób ujarzmienia przyrody. Postęp cywilizacyjny i odkrywanie praw rządzących naturą pozwalało ludziom na coraz większą ingerencję w różne elementy środowiska naturalnego. Tworzenie i konstruowanie oraz udoskonalanie istniejących narzędzi, a także umiejętność gospodarowania zasobami naturalnymi były głównymi przejawami przedsiębiorczości ludzi. Wraz ze wzrostem świadomości społecznej i postępem technicznym rozwijały się działania ludzkie pozwalające na zaspokajanie rosnących potrzeb przy ograniczonych zasobach ziemi.

Należy się zgodzić ze stwierdzeniem, że przedsiębiorczość istnieje tak długo jak gatunek ludzki (i jest związana z tym, że od początku cywilizacji ludzie podejmowali działania służące przystosowaniu się do otoczenia i zaspokojeniu potrzeb), choć w różnych okresach historycznych przybierała różną postać, a zainteresowanie nią było zróżnicowane [Piecuch 2010, s. 13]. Działania przedsiębiorcze zawsze jednak łączy to, by robić: więcej, lepiej, taniej i przy mniejszych nakładach.

Już w latach 30. XX wielu A.N. Whitehead sformułował aktualną do dzisiaj zasadę tzw. potrójnego ponaglenia, która pozwala na zrozumienie, dlaczego człowiek staje się aktywny w stosunku do swojego otoczenia:

- po pierwsze – aby żyć;
- po drugie – aby żyć dobrze;
- po trzecie – aby żyć lepiej.

Prawidłowość ta dotyczy także przedsiębiorstw i oznacza, że konieczne jest podejmowanie działań prowadzących do powiększania korzyści uzyskiwanych przez ich właścicieli. Zapewnienie rozwoju i zwiększanie korzyści płynących z funkcjonowania każdej organizacji wymaga podejmowania działań przedsiębiorczych. Zatem przedsiębiorczość jest zjawiskiem, które dotyka wszystkich dziedzin życia człowieka. Należy w związku z tym postawić pytanie, kiedy mamy do czynienia z przedsiębiorczością, a kiedy z normalną działalnością. Na pewno działania przedsiębiorcze charakteryzują się tym, że są ukierunkowane na osiąganie efektów powyżej przeciętnych, a ich celem jest kreowanie postępu we wszystkich obszarach działalności człowieka. Miara przedsiębiorczości wyraża się w postępie w rozwiązywaniu problemów, przed którymi stają zarówno ludzie, jak i organizacje, w których funkcjonują.

Wielokrotnie podkreślano, że współczesne organizacje funkcjonują w coraz bardziej złożonym i trudnym otoczeniu, które charakteryzuje się wzrostem nowości zmian, intensywnością i ciągłym wzrostem zmian zachodzących w otoczeniu oraz jego rosnącą złożonością. Aby przetrwać w turbulentnym otoczeniu, organizacje

muszą nauczyć się stałego wprowadzania zmian przy jednoczesnym zachowaniu dynamicznej równowagi (homeostazy). Przyjęcie postawy przedsiębiorczej w zasadniczy sposób ułatwia zdobycie umiejętności radzenia sobie z nowymi wyzwaniami.

Istota przedsiębiorczości wg P.F. Druckera [1992, s. 8] sprowadza się do nabycia umiejętności kreowania nowych przedsięwzięć gospodarczych opartych na autentycznych innowacjach lub na twórczej ich imitacji. Dzisiejsze spojrzenie na przedsiębiorczość wskazuje także na jej kluczową rolę w sferze organizacji publicznych i pozarządowych. Przedsiębiorczość wskazywana jest często – oprócz pracy, kapitału i ziemi – jako czwarty czynnik wytwórczy w biznesie. Działania przedsiębiorcze przejawiają się w innowacyjności polegającej na wykorzystywaniu pojawiających się szans i odkrywaniu nowych sposobów zaspokajania potrzeb klientów lub przenoszeniu czynników wytwórczych z działalności przynoszącej mniejsze zyski do działalności o większej zyskowności.

Często przedsiębiorczość postrzegana jest także jako zestaw cech ludzkich przejawiających się w skłonności do podejmowania nowych działań, wprowadzania zmian i ulepszania środowiska, w którym się funkcjonuje. Osoba przedsiębiorcza wyróżnia się twórczą postawą wobec otaczającej ją rzeczywistości [Piasecki 1997, s. 35]. Do głównych cech osoby przedsiębiorczej należą:

- skłonność do podejmowania ryzyka,
- otwartość na przyswajanie nowej wiedzy,
- zdolność obserwacji i analizowania zmian zachodzących w otoczeniu i dostrzeganie konieczności wprowadzenia zmian,
- łatwość nawiązywania kontaktów z otoczeniem,
- odpowiedzialność i rzeczowość w działaniu.

Istotą postępowania osoby przedsiębiorczej jest wykorzystywanie i rozwój posiadanej wiedzy (a nie kierowanie się wyłącznie intuicją) oraz ciągłe poszukiwanie i odkrywanie okazji do wprowadzania innowacji. Gotowość do wdrażania innowacji sprawia, że osoba przedsiębiorcza zmianę postrzega jako szansę, a nie zagrożenie. Wyróżnia ją także zdolność oceny efektów swego działania – w razie konieczności odchodzenie od stosowania rozwiązań nieefektywnych i koncentrowanie się na poszukiwaniu rozwiązań pozwalających na większą efektywność. Ważna jest także umiejętność właściwej alokacji w organizacji ludzi oraz środków niezbędnych do wprowadzenia innowacji. Innowacja ma być urzeczywistnieniem przedsiębiorczości, ponieważ jej wdrożenie ma przynosić nowe zastosowania dla istniejących zasobów i tworzenia nowych.

Rozwojowi przedsiębiorczości sprzyjają zarówno czynniki osobowościowe: wytrwałość, pasja, chęć bycia niezależnym, otwartość, gotowość do podejmowania

ryzyka, kreatywność, inteligencja emocjonalna, umiejętności społeczne oraz umiejętności zarządzania. Ważne są także doświadczenia wyniesione z rodziny, edukacji i wczesne doświadczenia życiowe.

Równie istotne są czynniki zewnętrzne związane z otoczeniem, takie jak: przyjazne prawo, instytucje wsparcia przedsiębiorczości, ograniczenie biurokracji w momencie podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej. Skomplikowana natura oraz interdyscyplinarny charakter przedsiębiorczości (jest przedmiotem zainteresowania wielu nauk, m.in. ekonomii, psychologii, socjologii, zarządzania) spowodowały, że w literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do rozpoznania jej istoty i znaczenia.

Istnieje wiele różnorodnych pojęć przedsiębiorczości. Wynika to z faktu, iż twórcy teorii przedsiębiorczości w swych pracach akcentowali różnorodne zjawiska, które ją kształtowały. Źródeł przedsiębiorczości poszukiwano między innymi: w specyficznych cechach osobowościowych charakteryzujących jednostki, w systemach społecznych oraz obowiązującym modelu wychowania, a także w rynkowej grze popytu i podaży. Z powodu braku jednej uniwersalnej teorii przedsiębiorczości wykorzystuje się zbiory multi- i interdyscyplinarnych pojęć nie zawsze operujących tym samym aparatem pojęciowym, co niewątpliwie utrudnia akademicką tożsamość przedsiębiorczości [Kurczewska 2013, s. 18].

Istotnym czynnikiem przedsiębiorczości są jej uwarunkowania kulturowe. Występowanie postaw przedsiębiorczych musi być ugruntowane w kulturze i mieć przyzwolenie społeczne. Do zrozumienia istoty i przejawów przedsiębiorczości nie wystarczy tylko odniesienie się do przepisów prawa i systemu podatkowego, ale uwzględnienie również kulturowych uwarunkowań przedsiębiorczości pojmowanych jako zespół wartości, norm postępowania i wzorców zachowań kształtujących formę i skalę działań przedsiębiorczych w danej społeczności. Czynniki kulturowe, choć podlegają zmianom, mają bardziej trwały charakter niż uwarunkowania prawne i ekonomiczne [Glinka 2008, ss. 10-11].

Pojęcia te pojawiają się w wielu nurtach teorii ekonomii, a ich złożoność i różnorodność spełnianych przez nie funkcji sprawia, że są one przedmiotem zainteresowania wielu różnych koncepcji, które na przestrzeni czasu rozwinęły się we współczesną teorię przedsiębiorczości. Kolejną ważną kwestią jest pytanie o to, kto pełni rolę przedsiębiorcy we współczesnym przedsiębiorstwie. W warunkach kapitalizmu właścicielskiego odpowiedź była jednoznaczna – właściciele spełniali funkcje przedsiębiorcy, na początku XXI wielu sprawa uległa skomplikowaniu z powodu oddzielenia się zarządzania od własności [Sudoł 2005, ss. 3-15].

Zjawisko przedsiębiorczości odznacza się wyjątkową różnorodnością. Przedsiębiorczość najczęściej kojarzona jest z problematyką funkcjonowania małych i śred-

nich przedsiębiorstw. Warto jednak zwrócić uwagę także na inne rodzaje przedsiębiorczości, wśród których można wymienić, m.in. przedsiębiorczość wewnętrzną, przedsiębiorczość społeczną, przedsiębiorczość kobiet oraz przedsiębiorczość rodzinną. Pewne jest, że przedsiębiorczość stanowi zaprzeczenie bierności i stagnacji, a także, że jest cechą wyróżniającą nie tylko osoby, ale także organizacje bez względu na rodzaj ich działalności i wielkość.

2. Cechy przedsiębiorczości rodzinnej

Przedsiębiorczość rodzinna jest stałym elementem życia gospodarczego i społecznego. Stanowiąc integralną część przedsiębiorczości, w wielu przypadkach wyróżnia się jednak własną logiką i specyficznymi właściwościami (wymaga to innego spojrzenia na tego typu podmioty gospodarcze) [Webber 1984, s. 339].

Historycznie biznesy rodzinne stanowią najstarszą formę przedsiębiorczości. Wzmianki na ich temat pochodzą z III tysiąclecia p.n.e. [Gasoon i in. 1988, ss. 1-41], a ich funkcjonowanie odnotowuje się we wszystkich kulturach i okresach historycznych na całym świecie. Jednak problematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest przedmiotem stałego zainteresowania środowisk naukowych, jak również praktyki zarządzania i polityki gospodarczej i społecznej, dopiero od połowy lat 70. XX wieku. Brak jednak zgodności co do pojmowania zjawiska przedsiębiorczości rodzinnej [Niebler 2015, s. 5].

Problematyka przedsiębiorczości rodzinnej jest istotna nie tylko z punktu widzenia rodziny, która prowadzi własny biznes, ale także w szerokim wymiarze ekonomicznym i społecznym. Zagadnienie przedsiębiorczości rodzinnej można potraktować jako punkt wyjścia do rozpoznania problemu, w jaki sposób można łączyć prowadzenie biznesu i życie rodzinne. Na pewno istotnym wyróżnikiem *family business* jest ujawnianie się silnych więzi emocjonalnych w środowisku rodziny i lokalnej społeczności [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 89-95]. Połączenie więzi rodzinnych i biznesowych prowadzi do powstania szeregu specyficznych uwarunkowań w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, takich jak: wzajemne zaufanie, długookresowa perspektywa prowadzenia biznesu z pokolenia na pokolenie, większa troska o pracowników i specyficzna forma relacji z klientami [Harris i in. 1994, ss. 159-174]. Firma rodzinna stanowi naturalne środowisko dla rozwoju postaw przedsiębiorczych młodych członków rodziny.

W odniesieniu do firm rodzinnych przedsiębiorczość należy traktować jako szczególnego typu aktywność ludzi działających indywidualnie lub wewnątrz organizacji polegającą na wykorzystywaniu pojawiających się w otoczeniu okazji przez realiza-

cję przedsięwzięć, których celem są korzyści ekonomiczne i (lub) pozaekonomiczne. Istotnym wyróżnikiem przedsiębiorczości *family busines* jest szeroki kontekst jej uwarunkowań w zakresie silnych więzów emocjonalnych w środowisku rodziny i lokalnej społeczności. Przedsiębiorczość rodzinną, spośród innych form przedsiębiorczości, wyróżnia wiele cech, które mogą być analizowane zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia. Jedną z nich jest wielopokoleniowa perspektywa prowadzenia biznesu z zamiarem utrzymania firmy we własności i zarządzaniu rodziny.

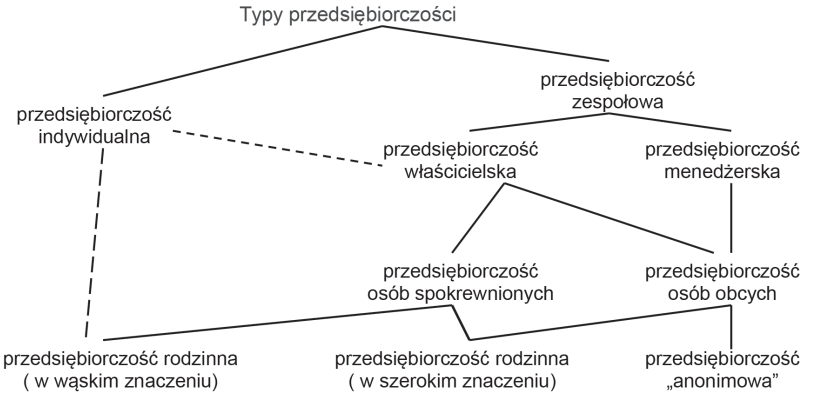
Ten obszar badawczy jest istotny nie tylko z punktu widzenia przedsiębiorstwa i rodziny prowadzącej biznes, lecz także z punktu widzenia społeczeństwa jako całości, z tego względu, że przyczynia się, jak już zresztą wspomniano, do rozpoznawania ważnego problemu – jak łączyć pracę i życie rodzinne. Rodzina, jej członkowie i stosunki między nimi stanowią w głównej mierze o sile rodzinnego podmiotu [Römer-Pakkanen 2002, ss. 12-13]. Rodzina jest prawdopodobnie najstarszą grupą społeczną pierwotną w porównaniu z innymi grupami (państwem, plemieniem czy klanem) [Sułkowski 2004, s. 465]. Także niektórzy badacze uważają, że myślenie w kategoriach wspólnoty jest wcześniejsze od sposobu myślenia indywidualnego [Searle 1999, s. 190].

Przedsiębiorczość występuje na wielu poziomach (ekonomicznym, społecznym, kulturowym a nawet aksjologicznym) [Bratnicki 2003, ss. 7-19] i przejawia się w wielu różnych aspektach obejmujących takie zagadnienia, jak: ekonomia, socjologia, finanse, psychologia, które dostarczają dla niego różnych odniesień. Jest to jeden z powodów, dla których podejście do przedsiębiorczości wymaga interdyscyplinarnego spojrzenia. W tym kontekście trzeba wskazać czynniki, które identyfikują przedsiębiorczość rodzinną w ogólnej teorii przedsiębiorczości. W literaturze przedmiotu przedstawia się różne typy przedsiębiorczości, które wraz z osobą przedsiębiorcy podawane są różnego rodzaju klasyfikacjom.

Przedsiębiorczość rodzinna (osób spokrewnionych) najczęściej nie jest traktowana jako odrębna forma przedsiębiorczości i jest umiejscawiana w typie przedsiębiorczości zespołowej; wskazuje na to ukazywanie odrębności rodzinnych zachowań biznesowych w wymiarze charakteru zobowiązań ekonomicznych i socjalnych oraz podejścia indywidualnego i kolektywnego [Safin 2007, ss. 98-100]. Przedsiębiorczość rodzinna ma jednak aspekt wielowymiarowy, ponieważ może być zarówno zespołowa, jak też indywidualna, właścicielska lub menedżerska oraz związana z różnymi, pod względem wielkości, podmiotami. Próbując znaleźć źródła przedsiębiorczości rodzinnej, powinniśmy koniecznie ustalić czy przedsiębiorczość jest związana z aktywnością rodziny, prowadzeniem wspólnego gospodarstwa, czy jest pochodną innych warunków niż powszechnie występujące zachowania przedsiębiorcze. K. Safin

[2007, ss. 98-100] opracował koncepcję, którą obrazuje rys. 1., w pełny sposób ukazującą różne wymiary przedsiębiorczości rodzinnej. Badacz uważa, że do analizy przedsiębiorczości podmiotów rodzinnych należy stosować szerokie podejście, obejmujące także obszar zachowań podejmowanych w ramach gospodarstw domowych.

Rysunek 1. Przedsiębiorczość rodzinna jako szczególny typ przedsiębiorczości



Źródło: [K. Safin 2007, s. 100].

Wpływ rodziny na kształtowanie się postaw przedsiębiorczych jest bezsporny, ale niesie zarówno pozytywne, jak i negatywne czynniki (tabela 1).

Tabela 1. Wpływ rodziny na przedsiębiorczość

Wpływ rodziny wzmacniający zachowania przedsiębiorcze	Wpływ rodziny ograniczający zachowania przedsiębiorcze
Rodzina jako wsparcie dla swoich członków (także w biznesie)	Bezpieczeństwo socjalne (lepiej dziedziczyć niż tworzyć)
Stałość reguł postępowania i działania	Tradycjonalizm – niechęć do zmian i wolności
Rodzinne wzorce przedsiębiorczości	Krewniacze kajdany – niechęć do zmian i nowości
Rodzina jako zasób (oszczędności, pracy, pomysłów)	Gospodarstwo domowe jako koszt
Hierarchia rodzinna jako element kontroli i oceny	Postrzeganie świata poprzez podporządkowanie i posłuszeństwo hierarchii rodzinnej
Identyfikacja jednostki poprzez rodzinę (odpowiedzialność i zaufanie)	Ograniczenie indywidualizmu i ruchliwości

Źródło: [K. Safin 2007, s. 108].

Badania związków pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi a przedsiębiorczością wskazują, że środowisko rodziny sprzyja rozwojowi zachowań przedsiębiorczych. Przedsiębiorczość stanowi „początek i serce" większości biznesów rodzinnych, które wspierają i wzmagają wysiłki członków rodziny zaangażowanych w działania przedsiębiorcze. Przykład rodziców prowadzących własne przedsiębiorstwo jest istotnym czynnikiem wpływającym na decyzję o podjęciu pracy w rodzinnym biznesie [Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, ss. 16-17]. Rodzina stanowi główne ogniwo produkcji, oszczędzania i gospodarczego współzawodnictwa oraz zachęca swoich członków do innowacyjności i podejmowania ryzyka. Ponadto rodzina, choć nie zawsze posiada kapitał potrzebny do uruchomienia biznesu, to jednak zawsze ma zasoby ludzkie, które może rozwijać i wykorzystywać dla zbiorowego dobra [Berger 1994, s. 32]. Szczególnie badania jakościowe akcentują fakt, że środowisko rodzinne ma największe znaczenie dla rozwoju przedsiębiorczości. Dorastanie w klimacie przedsiębiorczości i wsparcie rodziny w zdobyciu kwalifikacji do prowadzenia biznesu skłaniało wielu młodych ludzi do wejścia w rodzinne przedsiębiorstwo [Marjański, Sułkowski i in. 2010, ss. 47-49].

W biznesie rodzinnym mogą występować zagrożenia spowodowane przewagą lojalności i uczciwości wobec rodziny nad lojalnością w stosunku do partnerów biznesowych; co może prowadzić do nepotyzmu i korupcji [Safin 2007, ss. 106-107]. Znane są oczywiście przykłady pozytywne, kiedy to przynależność do rodziny po-

siadającej firmę nie stanowi powodu do ulgowego traktowania w pracy i nie daje innych praw oprócz prawa do zysku od zainwestowanego kapitału. Sprawy rodziny nie dominują nad sprawami przedsiębiorstwa, ponieważ jej powodzenie jest uzależnione od sukcesu biznesu. W rodzinnych firmach nie liczy się tylko lojalność, ale także poziom kwalifikacji [Berger 1994, ss. 123-124].

W badaniach nad przedsiębiorczością rodzinną zauważono, że nie jest możliwe rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Uczuciowe i intelektualne procesy tworzące wewnętrzny świat rodziny oraz procesy wiążące się z zewnętrznym światem, w którym firma prowadzi działalność, wzajemnie się warunkują i wspierają, stwarzając rozbudowany system interakcji [Pickard 1999, s. 266]. Te wzajemne relacje są znacznie zróżnicowane na różnych etapach cyklu życia przedsiębiorstwa i rodziny oraz zależą także od innych czynników, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, struktura własności itp. Cele rodziny i przedsiębiorstwa lokują się zazwyczaj w różnych obszarach, ale nie jest możliwe całkowite ich oddzielenie.

Rodzina i przedsiębiorstwo tworzą społeczno-ekonomiczną jednostkę łączącą gospodarstwo domowe i przedsiębiorstwo, charakteryzującą się tym, że: dochody rodziny świadczą o jej przedsiębiorczej aktywności, funkcja zarządzania jest realizowana przez przedsiębiorcę lub z udziałem członków rodziny, prawo własności przedsiębiorstwa skupione jest w rękach rodziny lub w przypadku korporacji – członkowie rodziny są dominującymi udziałowcami, stosunki między członkami rodziny w przedsiębiorstwie mogą być uregulowane w sposób formalny lub nieformalny [Römer-Pakkanen 2002, ss. 16-17]. To swoiste sprzężenie dwóch elementów składowych – rodziny i przedsiębiorstwa powodujące, że członkowie rodziny dzielą pracę i własność, stanowi o istocie każdego przedsiębiorstwa rodzinnego. Ono wyznacza sposób funkcjonowania, cele oraz system kultywowanych wartości, rodzaj polityki finansowej, a także determinuje poczynania biznesu. Zachodzące interakcje rodziny i przedsiębiorstwa powodują także występowanie specyficznych tylko dla *family business* sprzeczności, zagrożeń i słabości. Zagadnienia, które istnieją w rodzinie, stają się kwestiami biznesowymi, a problemy pojawiające się w związku z prowadzonym przedsiębiorstwem zawsze wpływają w istotny sposób na stosunki panujące w rodzinie.

Wpływ familizmu na organizację jest złożony, a jego badania nastręczają wiele problemów natury epistemologicznej i metodologicznej. Występują trudności w oddzielaniu obszarów rodziny, organizacji i całego społeczeństwa. Powiązane są one siecią złożonych i wzajemnych zależności skutkujących zmianami w sferze społecznej i ekonomicznej [Sułkowski 2004, s. 95]. Prowadzenie rodzinnego biznesu i bycie przedsiębiorcą nie ogranicza się do wykonywania pracy, jest raczej „sposobem na życie" i sztuczna byłaby próba rozdzielania tych dwóch sfer aktywności [Hyttti 2006, s. 2].

Można stwierdzić, że przedsiębiorczość rodzinna posiada wiele atutów, ale także słabości i potencjalnych zagrożeń. Jako atuty można wskazać [Sułkowski, Marjański 2009, s. 98]:

- wysoką aktywność przy zakładaniu przedsiębiorstwa,
- zaangażowanie założyciela łączącego zarządzanie z własnością,
- aktywny udział rodziny w działalności przedsiębiorstwa,
- solidarność w organizacji wzmacnianą przywiązaniem do wartości rodzinnych,
- motywującą rodzinną kulturę organizacyjną,
- wykorzystanie przedsiębiorczych członków rodziny do rozwoju biznesu,
- tworzenie wizji rozwoju przez rodzinę,
- wysoki stopień zaufania stanowiący podstawę rozwoju *family business*,
- zaangażowanie udziałowców w rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa.

Z rodzinnym charakterem przedsiębiorstwa związane są także słabości i zagrożenia, wśród których można wymienić:

- kłopoty występujące po śmierci założyciela i zarządzającego przedsiębiorstwem,
- ograniczenie dostępu profesjonalnych menedżerów w związku z nastawieniem na przekazanie przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu,
- niebezpieczeństwo autorytaryzmu w zarządzaniu przez właściciela powodujące ograniczenie inicjatywy podwładnych,
- chęć utrzymania prawa własności i kontroli,
- dążenie do utrzymania sukcesji rodzinnej przy braku właściwych następców,
- niechęć do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania utrudniającą rozwój podmiotu,
- błędy strategiczne z powodu braku profesjonalnych kadr menedżerskich,
- problemy z przekazaniem przedsiębiorstwa następcom mimo podeszłego wieku zarządzającego,
- nadmierne eksploatowanie przedsiębiorstwa przez rodzinę,
- trudności przy podejmowaniu decyzji o zatrudnianiu kadr menedżerskich spoza rodziny,
- konflikty międzypokoleniowe w biznesie,
- uzależnienie podmiotu od założyciela,
- napięcia pomiędzy kadrami z rodziny i spoza rodziny będące wynikiem nierównego traktowania tych grup, co powoduje poczucie niestabilności wśród pracowników spoza rodziny,
- brak sformalizowania podziału kompetencji wśród kadry zarządzającej,
- przenoszenie konfliktów rodzinnych na grunt przedsiębiorstwa,
- napięcia w procesie sukcesji,

- nepotyzm powodujący ograniczenie konkurencyjności firmy i negatywne skutki w zarządzaniu zasobami ludzkimi,
- brak możliwości awansowania i rozwoju szczególnie przez najemnych menedżerów,
- konflikty pomiędzy grupą rodzinną i pozarodzinną w przedsiębiorstwie.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa związane jest z osobą zarządzającego, którego postawa może wpływać na rozwój lub upadek rodzinnego przedsięwzięcia oraz kwestie planowania sukcesji. Wpływ familizmu na przedsiębiorczość jest szczególną cechą odróżniającą podmioty rodzinne od podmiotów nierodzinnych i determinującą ich zachowania strategiczne [Glinka, Gudkowa 2010, ss. 42-55].

Na przedsiębiorczość w firmie rodzinnej zasadniczy wpływ ma rodzina i wyznawane przez nią wartości. Oddziaływanie to niesie zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki. Do dodatnich niewątpliwie należy duże zaangażowanie rodziny w tworzenie i funkcjonowanie przedsiębiorstwa; jej lojalność, a także możliwość wykorzystywania rodzinnych zasobów ludzkich i materialnych, budowanie tradycji rodzinnego biznesu i wzrost zaufania społecznego. Negatywne cechy przedsiębiorczości rodzinnej przejawiają się w: potencjalnym zagrożeniu nepotyzmem, autorytaryzmem zarządzającego-właściciela oraz przenoszeniem konfliktów i napięć ze strony rodzinnej na biznesową. Możliwe jest również ograniczenie rozwoju podmiotu przez przedstawicieli rodziny z powodu obaw przed źródłami finansowania zewnętrznego i utratą kontroli nad przedsiębiorstwem.

Zakończenie

Problematyka przedsiębiorczości rodzinnej nabiera w literaturze przedmiotu oraz prowadzonych badaniach naukowych coraz większego znaczenia. Jak zawsze w przypadku badań przedsiębiorstw rodzinnych podstawowym wyzwaniem metodologicznym jest ustalenie kryteriów wyróżnienia firmy rodzinnej spośród ogółu podmiotów gospodarczych. O istocie przedsiębiorstwa rodzinnego decyduje nie tylko fakt, iż należy ono w całości lub w dominującej części do rodziny, ale również zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie podmiotem. Te cechy powodują, że w teorii przedsiębiorczości zasadne jest wyodrębnienie problematyki badawczej analizującej specyfikę przedsiębiorczości rodzinnej, która będzie identyfikowała cechy wyróżniające przedsiębiorstwa rodzinnego zarówno z ekonomicznego, jak i społecznego punktu widzenia. Przeprowadzona w artykule analiza wskazuje, że rodzinność podmiotu może mieć zasadniczy wpływ na powodzenie prowadzonego przedsiębiorstwa, a także być determinantą niepowodzenia gospodarczego.

Do czynników w zasadniczy sposób determinujących specyfikę przedsiębiorczości rodzinnej należy przede wszystkim skupienie się na finansowych, materialnych oraz ludzkich zasobach rodziny. Natomiast motywacja do podejmowania działań przedsiębiorczych może być w poszczególnych podmiotach bardzo zróżnicowana, co zależne jest od tego, które pokolenie prowadzi przedsiębiorstwo. W początkowej fazie funkcjonowania rodzinnego biznesu dominują kwestie biznesowe, natomiast wraz z rozwojem przedsiębiorstwa dużego znaczenia nabierają również kwestie związane z podtrzymaniem tradycji rodzinnych oraz chęcią przekazania biznesu następnemu pokoleniu. Istotną cechą przedsiębiorczości rodzinnej jest funkcjonowanie w oparciu o wypracowany system wartości (często niesformalizowany), który jest wzorcem postępowania zarówno dla właścicieli, jak i zespołu pracowników.

Aby przedsiębiorstwa rodzinne utrzymały wysoką orientację na przedsiębiorczość, potrzebna jest skuteczna sukcesja prowadząca do przekazania biznesu w ręce zaangażowanego sukcesora. Do tego niezbędny jest proces właściwego planowania i przeprowadzenia sukcesji. Można stwierdzić, że przedsiębiorczość rodzinną należy rozpatrywać w wymiarze strategicznym, jako warunek skuteczności przyjmowanych strategii; w związku tym stanowi pewną fazę rozwoju zarządzania strategicznego. Jej istotą jest twórcze (przedsiębiorcze) podejście do zagadnienia formułowania i wdrażania długookresowej strategii.

Problematyka kształtowania i rozwoju postaw przedsiębiorczych w firmach rodzinnych nabiera coraz większego znaczenia w wymiarze gospodarczym i społecznym. Postępujące procesy zmian w gospodarce i konieczność zapewnienia jej konkurencyjności wskazują, że przedsiębiorczość stanowi jeden z najważniejszych czynników pozwalających na odniesienie sukcesu przedsiębiorstwa i rodziny.

Bibliografia

Römer-Pakkanen T., *Family Entrepreneurship in a Retail Chain*.

Berger B. (red.), *Kultura przedsiębiorczości*, Oficyna Literatów Rój, Warszawa.

Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P. (2003), *An Introduction to Theories of Family Business*, "Journal of Business Venturing", vol. 18.

Drucker P. (1992), *Innowacje i Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.

Gasson R., Crow W., Errington A., Hutson J., Marsden T., Winter D.D. (1988), *The Farm as a Family Business: A Review*, "Journal of Agricultural Economics", vol. 36.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, PWE, Warszawa.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Glinka B., Gudkova S. (2010), *Wybrane uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej* w Polsce, „Problemy Zarządzania", vol. 8, nr 4(30).

Harris D., Martinez J.I., Ward J. L. (1994), *Is Strategy Different for the Family-owned Business?*, "Family Business Review", vol. 7.

Hytti U. (2006), *Entrepreneurship, Family and Gender; Family in the Life Stories of Owner-managers*, Turku School of Economic and Business Administration, Turku.

Searle J.R. (1999), *Umysł, język, społeczeństwo. Filozofia i rzeczywistość*, CiS i W.A.B., Warszawa.

K. Safin (2007), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE, Wrocław.

Kurczewska A. (2013), *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.

M. Bratnicki (2003), *Ideologiczne ukierunkowania nieideologicznej przedsiębiorczości*, „Współczesne Zarządzanie", nr 2.

Marjański A., Sułkowski Ł., Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M. (2010), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.

Niebler A. (2015), REPORT on Family Business in Europe, *European Parliament (Plenary sitting), Committee on Industry, Research and Energy*, RR/10677364EN.doc – A8-0223/2015.

Piasecki B. (1997), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, UŁ, Łódź.

Pickard L. (1999), *Family Business*: *United We Stand – Divided WE Fall. Is Working with Relatives Working for You?*, Avant-Courier Press, Scottsdale.

Piecuch T. (2010), *Przedsiębiorczość. Podstawy Teoretyczne*, C.H. Beck, Warszawa.

Römer-Pakkanen T. (2002), *Family Entrepreneurship in a Retail Chain*, University of Helsinki, Helsinki.

Sharma P., Chrisman J.J., Rersick K.E. (2012), *25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for Future*, "Family Business Review", vol. 25, no.1.

Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Sudoł S. (2008), *Przedsiębiorczość – jej pojmowanie, typy i czynniki ją kształtujące*, „Problemy Zarządzania", 2/(20), Warszawa.

Sudoł St. (2005), *Niektóre kontrowersyjne problemy dotyczące przedsiębiorstwa jako instytucji*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1.

Sułkowski Ł. (2004), *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce* [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Wożniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, AE, Wrocław.

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.

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

Wach K. (red.) (2016), *Złota księga polskich katedr przedsiębiorczości*, UE w Krakowie, Kraków.

Webber A.R. (1984), *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.

Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. (2004), *Firma rodzinna w rozwiniętej gospodarce rynkowej* [w:] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **95–107**

Beata Bieńkowska | bbienkowska@autograf.pl
Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Przedsiębiorczość rodzinna a przedsiębiorczość społeczna

Family Business versus Social Entrepreneurship

Abstract: Family business and social entrepreneurship are types of businessesthat seem to have many features in common. In this paper the author presents the fundamentals of social entrepreneurship with the emphasis on the aspects associated with the connections between this kind of activity and family relationships. The social entrepreneurship is, especially in Poland, a new and not exactly recognized concept, so there is a lack of research in this field. The paper concentrates on one type of social entrepreneurship- social cooperatives because this is the type where rules of functioningand family values can interact and in some fields strengthen and in others weaken the outcomes of the business.
Key words: family business, social entrepreneurship, social cooperative

Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, iż przedsiębiorczość oraz związane z nią cechy i umiejętności stanowią jedną z tak zwanych kluczowych kompetencji, które współcześnie uznawane są za nieodzowne, nie tylko w kształtowaniu ścieżek karier poszczególnych osób, ale również w funkcjonowaniu organizacji o zróżnicowanych formach własności. Jednocześnie przedsiębiorczość ulega przeobrażeniom i bywa rozwijana także w tych dziedzinach, które dotychczas bardzo słabo były kojarzone z inicjatywą, kreatywnością, samodzielnością, aktywnością i podejmowaniem ryzyka. Współcześnie

przedsiębiorczość jest doceniana jako narzędzie rozwiązywania wielu problemów, w tym również społecznych. Świat po kryzysie to nie tylko większa świadomość odpowiedzialności za siebie, ale również za innych oraz pogłębione o aspekty etyczne spojrzenie na problemy wzrostu i rozwoju gospodarczego. Pojawia się zatem pytanie o stabilność i poszukiwanie szeroko rozumianego bezpieczeństwa, w tym dotyczącego zatrudnienia oraz uzyskiwanych dochodów. Jak pisze E. Mączyńska [2008, s. 1]: „(...) niepewność i nietrwałość to cecha współczesnej gospodarki wynikająca przede wszystkim z niebywałej gwałtowności, głębokości, intensywności oraz bezprecedensowego dynamizmu innowacji, w tym finansowych, przemian i postępu technologicznego, dokonującego się w skali światowej" i zaznacza, że: „ (...) nietrwałe stają się profesje, stanowiska pracy i pozycje w hierarchii menedżerskiej". Można zatem stwierdzić, że reagowanie na zmiany i traktowanie ich jako immanentnych składników otaczającej nas rzeczywistości staje się codziennością również w tych obszarach, które dotychczas uznawane były za sferę działań publicznych, a więc tam, gdzie pojawiają się tzw. grupy osób nazywanych wykluczonymi, marginalizowanymi lub defaworyzowanymi z punktu widzenia różnych kryteriów: wieku, wykształcenia, płci, sytuacji życiowej, niepełnosprawności, choroby czy wielu innych. Mimo że nie są to pojęcia tożsame, ale występowanie takich zjawisk prowadzi najczęściej do ukształtowania się bardziej niekorzystnej sytuacji jednych grup w stosunku do innych. Rozszerzanie się tych problemów wpływa niekorzystnie na funkcjonowanie całego społeczeństwa, zatem kluczowe staje się przeciwdziałanie im głównie poprzez stosowanie instrumentów aktywizujących jednostki i grupy społeczne, w tym poprzez zachęcanie do bycia przedsiębiorczym w sensie prowadzenia działalności, która może nie tylko stanowić źródło dochodu, ale prowadzić do rozwiązywania problemów społecznych. Poszukiwanie nowych rozwiązań w rozwoju różnorodnych form przedsiębiorczości prowadzi do próby łączenia tych obszarów, w których pozornie trudno doszukać się elementów wspólnych. Realizacja celów społecznych z wykorzystaniem narzędzi biznesowych czy też godzenie wartości rodzinnych z wynikami ekonomicznymi tylko pozornie wydaje się niemożliwe. Zatem przedsiębiorczość rodzinna oraz niektóre formy przedsiębiorczości społecznej, takie jak np. spółdzielnie socjalne, wydają się mieć wiele wspólnego, stąd w tym opracowaniu została podjęta próba analizy specyfiki działalności właśnie spółdzielni socjalnych jako tej formy przedsiębiorczości społecznej, która może stanowić sprzyjające środowisko dla rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Wychodząc z założenia, że w obydwu przypadkach występuje wzajemne oddziaływanie systemów kierujących się odmienną logiką: w przypadku firmy rodzinnej: rodzina – biznes, natomiast w przypadku spółdzielni socjalnej: cele społeczne – biznes, podjęto próbę wyodrębnienia tych cech spółdzielni socjalnych, które

sprzyjają rozwojowi firm rodzinnych, ilustrując artykuł przykładami dobrych praktyk z zakresu działalności spółdzielni socjalnych.

Spółdzielnie socjalne – zasady działalności

Dla wyodrębnienia wad i zalet spółdzielni socjalnych, jako formy organizacyjnej potencjalnie sprzyjającej rodzinnemu charakterowi działalności gospodarczej, należy rozpocząć od analizy definicji jednego i drugiego typu przedsiębiorczości. Można zauważyć, że zarówno przedsiębiorczość społeczna, jak i biznes rodzinny to pojęcia, które w zakresie definiowania nie doczekały się jeszcze konsensusu, chociaż pewne specyficzne formy przedsiębiorczości społecznej, jak spółdzielnia socjalna, posiadają ścisłe określenie na gruncie prawa. Zatem można stwierdzić, że o ile w obydwu rodzajach działalności występuje duża rozbieżność w zakresie cech najdokładniej oddających ich charakter, to jednak biznes rodzinny wciąż nie doczekał się formalnego usankcjonowania w regulacjach prawnych.

Jak zauważają Ł. Sułkowski i A. Marjański [2009, s. 16] firma rodzinna to: „(...) podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału z zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym)". A. Marjański, dokonując przeglądu definicji biznesu rodzinnego, stwierdza iż: „(...) istniejące definicje opisują istotę firmy rodzinnej poprzez trzy różne kryteria: własności, własności i zarządzania oraz międzygeneracyjnego transferu władzy i własności" [PARP, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, 2012, ss. 31–32]. Należy również zgodzić się z Ł. Sułkowskim, że w różnych podejściach można znaleźć jeden punkt wspólny i jest nim właśnie wpływ rodziny, czyli tejże „istoty kolektywnej", która kształtuje i determinuje wszystkie działania przedsiębiorstwa rodzinnego [Sułkowski 2004, s. 99]. Mimo różnych sposobów określania biznesu rodzinnego, w wielu określeniach pojawia się pojęcie, które łączy ten rodzaj przedsiębiorczości z biznesem społecznym, prowadzonym w formie spółdzielni socjalnej, a mianowicie wspólnego działania, pracy, wysiłku na rzecz przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorczość społeczna jest, podobnie jak rodzinna, pojęciem bardzo szerokim. Obejmuje różnorodne formy organizacyjno-prawne, które jednak wykazują wspólne cechy, takie, które wymienia np. J. Orczyk [Frączak, Husner, Mazur 2012 s. 189]: „(...) odpowiedzialność społeczna za realizację wybranego celu i solidarność osób realizujących ten cel w jego osiąganiu, cele społeczne są ważniejsze niż wymiar

ekonomiczny tegoż działania (chociaż oczywiście nie można pomijać aspektów finansowych), demokratyczny sposób zarządzania, podejmowania decyzji oraz fakt, że wypracowany wynik finansowy nie jest konsumowany, ale przeznaczany na realizację przyjętego celu społecznego". Występują tutaj zatem trzy aspekty, takie jak: cele społeczne, cele ekonomiczne i demokratyczna forma zarządzania, które można odnieść również do firm rodzinnych: cele związane z rodziną, cele ekonomiczne i sposób zarządzania, w którym rodzina i jej wartości odgrywają znaczącą rolę.

Można oczywiście sądzić, że wszelkie formy działań, mieszczące się w obszarze ekonomii społecznej, kierowane są wyłącznie do grup wykluczonych, kojarzonych często z patologiami społecznymi. Jednak we współczesnych gospodarkach pojęcie wykluczenia może dotykać każdego obywatela, choćby przez fakt braku zatrudnienia, co bardzo często dotyczy wielu członków rodzin. Jak zauważają T. Barszczewski i O. Pankiv [2014, s. 51]: „(...) rozwój współczesnej przedsiębiorczości społecznej można rozpatrywać w kontekście oferowania rozwiązań o charakterze innowacyjnym, mających na celu zwiększenie integracji społecznej. Ważne zadania do spełnienia ma również w kontekście wpływu na rozwój ekonomiczno-społeczny oraz eliminacji dysfunkcyjnych zachowań." W obydwu przypadkach występuje zatem nadrzędność „innych wartości", które nie mogą jednak pomijać istotności ekonomicznej strony funkcjonowania organizacji, niezależnie od tego, czy przybiera ona formę typowego przedsiębiorstwa, organizacji pozarządowej, czy choćby spółdzielni socjalnej. E. Cukier i in. [2011, s. 100] słusznie zauważają, że P.F. Drucker pisząc o tym, iż przedsiębiorca to ktoś, kto zmianę traktuje jako naturalne środowisko działalności, poszukuje jej i reaguje na nią, nie wskazywał jaki charakter ta zmiana powinna mieć: komercyjny czy społeczny. Nie można zatem dzielić przedsiębiorców działających w tych dwóch sferach na lepszych i gorszych – każdy z nich ma do spełnienia swoją misję, każdy przynosi korzyści sobie i społeczeństwu. Przedsiębiorstwo społeczne zatem, jak pisze J. Hausner, „(...) działa korzystając z kapitału społecznego, czyli zasobów ekonomicznych, wynikających z więzi społecznych i kontaktów międzyludzkich, których podstawą jest zaufanie, porozumiewanie się i współpraca, ale jednocześnie jego działalność prowadzi do pomnożenia zasobów tego rodzaju kapitału i jego mobilizacji" oraz że: „(...) jego funkcją nie jest tylko wytwarzanie określonych dóbr i usług, ale też mobilizacja kapitału społecznego, generowanie innowacyjności oraz poszerzanie rynku przez włączanie do uczestnictwa w nim osób dotychczas wykluczonych. Przedsiębiorstwo społeczne jest cząstką gospodarki rynkowej, ale specyficzną, bowiem lokującą swoją misję i cele poza rynkiem [Mazur, Pacut (red.), ss. 23–24]. Jedną z najczęściej stosowanych definicji przedsiębiorstwa społecznego jest ta zaproponowana przez EMES (European Research Network). Według niej przed-

siębiorstwo uznaje się za społeczne, jeśli realizuje przede wszystkim cele społeczne, a osiągając zyski, reinwestuje je w te właśnie cele lub we wspólnotę, nie zaś w powiększanie dochodów właścicieli czy udziałowców [www.ekonomiaspołeczna.pl]. Zastosowano tutaj takie kryteria ekonomiczne jak: prowadzenie w sposób względnie ciągły, regularny działalności w oparciu o instrumenty ekonomiczne, niezależność, suwerenność instytucji w stosunku do instytucji publicznych, ponoszenie ryzyka ekonomicznego, istnienie choćby nielicznego płatnego personelu oraz kryteria społeczne: wyraźna orientacja na społecznie użyteczny cel przedsięwzięcia, oddolny, obywatelski charakter inicjatywy, specyficzny, możliwie demokratyczny system zarządzania, możliwie wspólnotowy charakter działania, ograniczona dystrybucja zysków [www.ekonomiaspołeczna.pl]. Jeśli chodzi o formy przedsiębiorstw społecznych, to za takie właśnie najczęściej uznaje się: spółdzielnie, w tym spółdzielnie pracy i spółdzielnie socjalne, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia i fundacje [Hausner (red.) 2008, s. 12]. Innymi formami przedsiębiorczości społecznej w Polsce mogą być: spółka z o.o. – non profit, spółka akcyjna – non profit, zakłady aktywności zawodowej (ZAZ), czy też centra integracji społecznej (CIS). Dzieli się je na tzw. podmioty „starej ekonomii społecznej" (np. spółdzielnie pracy, spółdzielnie inwalidów czy ZAZ-y) oraz „nowej ekonomii społecznej" (np. spółdzielnie socjalne, spółki z o. o. i akcyjne, realizujące cele społeczne, czy fundacje i stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą). Ponieważ różnorodność form przedsiębiorczości społecznej jest bardzo duża, dyskusyjne jest spełnianie przez nie kryteriów EMES. Są podmioty doskonale wypełniające kryteria ekonomiczne, ale nie do końca dostosowujące się do kryteriów społecznych, natomiast za przedsiębiorstwo społeczne najbliższe idealnemu uznaje się spółdzielnię socjalną [Pacut 2010, s. 50]. Niemałe znaczenie ma tutaj fakt, że wciąż nie ma w polskim prawie ostatecznych rozstrzygnięć dotyczących pojęcia przedsiębiorstwa społecznego, natomiast jeśli chodzi o spółdzielnie socjalne, takie regulacje występują.

W dniu 12.08.2014 roku przyjęto Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej. Program ten zakłada, że: „(...) do roku 2020 podmioty ekonomii społecznej staną się ważnym elementem aktywizacji osób w trudnej sytuacji na rynku pracy oraz dostarczycielem usług użyteczności publicznej, działającym we wspólnotach samorządowych" [Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej 2014, s. 28]. Jednak podstawowym (aczkolwiek nie jedynym) aktem prawnym regulującym działalność spółdzielni socjalnych jest *Ustawa o spółdzielniach socjalnych z dnia 26 kwietnia 2006 roku z późniejszymi zmianami*, z których ostatnie zostały wprowadzone w 2015 roku, a które w istotny sposób mogą zmienić sposób postrzegania tychże podmiotów. Ustawa określa przede wszystkim [Bulka, Brzozowska 2006, s. 4]:

- osoby i instytucje, które mogą zakładać spółdzielnie socjalne,
- przedmiot działalności takich podmiotów,
- sposób wewnętrznej organizacji spółdzielni socjalnej,
- sposoby podziału, łączenia i zasady likwidacji takich podmiotów,
- zasady rozliczania się z przekazanych spółdzielni funduszy publicznych oraz odpowiedzialność za tenże proces.

Ustawa zastrzega w art. 3, iż podmiot taki musi być wyraźnie oznaczony poprzez zawarcie w nazwie sformułowania „spółdzielnia socjalna" [*Ustawa o spółdzielniach socjalnych* (…) 2006, art. 3]. Ten zapis był przedmiotem wielu dyskusji oraz kontrowersji związanych z postrzeganiem spółdzielni socjalnych przez ewentualnych partnerów oraz środowisko lokalne. W przypadku firm rodzinnych nie ma takiego wymogu, chociaż w tym przypadku zapis taki mógłby działać na korzyść danego podmiotu. W przypadku spółdzielni pojawiały się propozycje zastąpienia tego sformułowania np. określeniem spółdzielnia społeczna lub przedsiębiorstwo społeczne, co wynikało z negatywnych skojarzeń, jakie najczęściej związane są zarówno ze słowem „spółdzielnia", jak i słowem „socjalna"[1]. Cecha, która wykazuje podobieństwo do przedsiębiorstw rodzinnych, uwzględniona została w art. 2. pkt 1 ustawy: „(...) przedmiotem działalności spółdzielni socjalnej jest prowadzenie wspólnego przedsiębiorstwa w oparciu o osobistą pracę członków". Zgodnie z art. 2 ustawy: „(...) spółdzielnia socjalna działa na rzecz: społecznej reintegracji jej członków – są to działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie umiejętności uczestniczenia w życiu społeczności lokalnej i pełnienia ról społecznych w miejscu pracy, zamieszkania lub pobytu oraz zawodowej reintegracji jej członków, przez co należy rozumieć działania mające na celu odbudowanie i podtrzymanie zdolności do samodzielnego świadczenia pracy na rynku pracy".

Spółdzielnie socjalne mogą zakładać zarówno osoby fizyczne, jak i prawne, przy czym w przypadku osób fizycznych liczba założycieli nie może być mniejsza niż pięć, natomiast liczba członków spółdzielni nie może być mniejsza niż pięć i nie większa niż pięćdziesiąt [art. 5]. Oczywiście w ramach spółdzielni socjalnej nie muszą funkcjo-

1. Na szkoleniu dla studentów Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej z zakresu zakładania spółdzielni socjalnych, jakie odbyło się 20.11.2015 roku, prowadzący zapytali, z czym kojarzy się spółdzielnia socjalna. Odpowiedzi najczęściej wymieniane to: pomiot zatrudniający alkoholików, narkomanów czy bezrobotnych. Sami prowadzący – pracownicy Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej w Bielsku-Białej – mówili o tym, że spółdzielnie socjalne bardzo często skarżą się na taki właśnie negatywny odbiór społeczny oraz trudność w nawiązywaniu relacji z firmami komercyjnymi, wynikające z użycia w nazwie takich sformułowań. Podawano również przykłady zerwania relacji biznesowych tylko i wyłącznie na podstawie samej nazwy, mimo zadowolenia z poziomu usług świadczonych przez spółdzielnię socjalną.

nować wyłącznie osoby niepełnosprawne, bezrobotne, bezdomne, byli więźniowie, narkomani czy osoby chore psychicznie. Oczywiście osoby z grup defaworyzowanych, wskazanych przez ustawę, powinny stanowić co najmniej 50% członków spółdzielni, natomiast pozostałe mogą to być tzw. inne osoby, czyli np. takie, których „(...) praca na rzecz spółdzielni socjalnej wymaga szczególnych kwalifikacji, których nie posiadają pozostali członkowie tej spółdzielni" [art. 5, pkt 6]. Nową regulacją, która może znacząco wpłynąć na zmianę pozycji spółdzielni socjalnych wśród innych przedsiębiorstw jest ta, która daje możliwość zakładania spółdzielni socjalnych osobom posiadającym status poszukujących pracy, spełniającym kryterium wiekowe (do 30 roku życia i po ukończeniu 50 roku życia) i nie posiadającym zatrudnienia w rozumieniu *Ustawy z dnia 20.04.2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy*, czyli np. zatrudnionym w ramach umów cywilno-prawnych [art. 4].

Pierwszym kompleksowym badaniem, które pokazuje kondycję spółdzielni socjalnych w Polsce jest *Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2012-2013*. Raport został przygotowany przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej we współpracy z Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Przedsiębiorstwo Społeczne sp. z o. o. ze Szczecina. Dokument opublikowano 6 lutego 2015 roku. *Jak wynika z danych przedstawionych w raporcie, liczba spółdzielni socjalnych w Polsce systematycznie wzrasta, co pokazuje poniża tabela.*

Tabela 1. Liczba spółdzielni socjalnych zarejestrowanych w Krajowym Rejestrze Sądowym w wybranych latach

Liczba spółdzielni socjalnych zarejestrowanych w KRS					
2009	2010	2011	2012	2013	Luty 2016
187	276	425	615	936	1385
Dynamika wzrostu liczby spółdzielni socjalnych (rok bazowy 2009)					
100	157	227	329	501	741
Dynamika wzrostu liczby spółdzielni socjalnych (rok do roku)					
100	157	154	145	153	148

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2012-2013 (2015), Warszawa oraz danych z KRS pozyskanych w lutym 2016 r.

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli, liczba spółdzielni socjalnych powiększała się do roku 2013 systematycznie o połowę, jednak pomiędzy 2013 a 2016 rokiem widać obniżenie się tempa tej dynamiki. Jak zauważono w raporcie, spółdzielnie socjalne z jednej strony są podporządkowane „logice rynkowej", czyli „… środki finansowe z ich sprzedaży winny pokrywać wydatki związane z procesem produkcji", natomiast z drugiej strony „(...) obowiązkiem spółdzielni socjalnych jest prowadzenie działalności w przestrzeni społecznej, w której ich podstawową funkcją jest integracja społeczno-zawodowa", zatem „(...) ta dualna lokacja może powodować, ze spółdzielnie socjalne borykają się z większą liczbą problemów i muszą sprostać większym wymogom niż firmy komercyjne i organizacje non-profit" [Raport… 2015, s. 32]. Czy zatem ten dualizm działania nie przypomina sytuacji firm rodzinnych? Cele ekonomiczne i trwanie rodziny, zysk i wartości, wizerunek rodziny?

Raport wykazał również, że ta forma działalności prowadzona jest najczęściej przez osoby fizyczne, które zaliczają się przede wszystkim do grona osób bezrobotnych (94,2 %) lub niepełnosprawnych. Z punktu widzenia średniej liczby członków spółdzielni socjalnych można je zaliczyć do grupy mikroprzedsiębiorstw, ponieważ aż 78% badanych podmiotów zadeklarowało liczbę członków mieszczącą się w przedziale od 5 do 9 osób [Raport… 2015, s. 49]. Wyraźnie wskazano również, że spółdzielnie socjalne prowadzą głównie działalność usługową w obszarze zakwaterowania i usług gastronomicznych (18,3%), opieki zdrowotnej i pomocy społecznej (15,3%), pozostałej działalności usługowej (13,7%) oraz edukacji (13%) oraz kultury, rozrywki i rekreacji (9,2%) [Raport… 2015, s. 66]. Okazuje się także, że założyciele spółdzielni socjalnych, mimo specyficznego charakteru tych podmiotów, starają się przed rozpoczęciem działalności przede wszystkim zbadać rynkowe zapotrzebowanie na produkty lub usługi, które zamierzają oferować na rynku i uwzględnić również wykształcenie i umiejętności członków spółdzielni, którzy przecież stanowią o potencjale organizacji [Raport… 2015, s. 67]. Istotną barierą w tworzeniu spółdzielni socjalnych okazuje się duża rotacja w grupie założycielskiej, na co wskazało ponad 30% podmiotów biorących udział w badaniu [Raport… 2015, s. 48][2]. W tym sensie spółdzielnie zakładane przez członków rodziny mogą stanowić większą gwarancję stabilności takich podmiotów.

2. Studenci ATH, biorący udział w szkoleniu dotyczącym zakładania spółdzielni socjalnych, za największy problem uznali zbudowanie grupy założycielskiej, złożonej właśnie z minimum pięciu osób, z którymi można współpracować na zasadzie zaufania oraz podzielenia ról w sytuacji, kiedy członkowie spółdzielni są równoprawni i każdy z nich ma jeden głos.

Przykłady dobrych praktyk w zakresie spółdzielczości społecznej

Ponieważ, jak już wcześniej wspomniano, regulacje prawne nakładają na omawiane podmioty obowiązek używania w nazwie wyrażenia „spółdzielnia socjalna", podjęto próbę identyfikacji tych z nich, które w nazwie podkreślają również rodzinny charakter. Okazuje się, że w Krajowym Rejestrze Sądowym udało się wyodrębnić sześć podmiotów, które obok wyrażenia „spółdzielnia socjalna" zawierają również określenie „rodzinna" lub „rodzina". Są to: Centrum Usług i Wsparcia – Rodzinna Spółdzielnia Socjalna z Warszawy, Spółdzielnia Socjalna Rodzinna z Radomia, Społeczna Integracyjna Spółdzielnia Socjalna Rodzina z Krakowa, Spółdzielnia Socjalna „Rodzina" z Warszawy, Bełchatowska Spółdzielnia Socjalna „Rodzina" i Spółdzielnia Socjalna „Familia" z Tarnowskich Gór. Bardzo trudno było zidentyfikować czym zajmują się wskazane spółdzielnie socjalne. Jak wykazano również w wyżej wspomnianym Raporcie…, większość spółdzielni prowadzi działalność o charakterze lokalnym, a więc nie przekraczającym obszaru jednej lub kilku gmin, a dodatkowo jednym z problemów tychże spółdzielni jest bark informacji na temat samych spółdzielni i ich działalności w sieci, co ogranicza dostęp do ich usług. Wiele spółdzielni socjalnych nie posiada strony internetowej, nie podaje również adresu email. Ten aspekt stanowi znaczące ograniczenie w rozwoju ich działalności, problem ten pojawił się również w próbie identyfikacji działalności wyżej wymienionych podmiotów. Trudno powiedzieć, czy są to organizacje działające w oparciu o pracę członków rodziny, czy też prowadzą działania na rzecz rodziny. Jedyną w zasadzie organizacją spośród sześciu wyżej wymienionych, na temat której można stosunkowo łatwo pozyskać informacje jest Spółdzielnia Socjalna Rodzinna z Radomia. Oficjalnie używa ona nazwy „Miódmalina" i prowadzi działalność usługową w zakresie usług cukierni, restauracji oraz cateringowych. Osoby zaangażowane w prowadzenie działalności to: „(...) teściowa, mąż, rodzeństwo męża" [radom.iwes.pl].

Identyfikacja rodzinnego charakteru spółdzielni socjalnych jest trudna, co często wynika z faktu, że nawet strona internetowa zawiera zupełnie inne dane niż te, które zawarte są w nazwie spółdzielni socjalnej. Jako przykład może posłużyć Spółdzielnia Socjalna Ofka, która prowadzi hotel, wypożyczalnię rowerów oraz biuro eventowe w Cieszynie. Hotel nosi nazwę „8 pokoi" i jest to miejsce łatwe do identyfikacji, natomiast dane na temat samej Spółdzielni Socjalnej Ofka znacznie trudniej jest znaleźć, ponieważ częściej używana jest i łatwiej identyfikowana nazwa 8 pokoi niż nazwa Ofka. Hotel posiada już swoją renomę, jednak wiele osób nie kojarzy go ze spółdziel-

nią socjalną. Spółdzielnia powstała przy wsparciu Ośrodka Wsparcia Ekonomii Społecznej – OWES w Bielsku-Białej. Obecnie OWES realizuje projekt uruchamiania spółdzielni socjalnych dla osób mieszkających na terenie miasta Bielska-Białej, powiatu bielskiego, cieszyńskiego lub żywieckiego, oferując m. in. [OWES]:

- tworzenie biznesplanu z pomocą doradcy,
- dotację – jednorazową bezzwrotną pomoc finansową na założenie i działalność spółdzielni socjalnej – do sześciokrotności przeciętnego wynagrodzenia dla każdej osoby (max trzydziestokrotność przeciętnego wynagrodzenia na spółdzielnię socjalną),
- podstawowe wsparcie pomostowe – bezzwrotną pomoc finansową, przyznawaną w formie comiesięcznej dotacji dla spółdzielni socjalnej – 1000 zł/miesiąc/osobę przez 6 miesięcy,
- przedłużone wsparcie pomostowe – bezzwrotną pomoc finansową, przyznawaną w formie comiesięcznej dotacji dla spółdzielni socjalnej – 700 zł/miesiąc/osobę przez kolejnych 6 miesięcy.

Jest to tylko jeden z przykładów takich projektów, które, szczególnie w świetle zmian, jakie wprowadzono do ustawy o spółdzielniach socjalnych, powinny zachęcać do uruchamiania takich podmiotów.

Podsumowanie

Wydaje się, że cechy charakterystyczne oraz sposób funkcjonowania spółdzielni socjalnych w dużym stopniu zbliżają je do firm rodzinnych. Do najważniejszych cech łączących działalność tych podmiotów należą:

- wspólny wysiłek,
- wspólna własność,
- działanie na rzecz członków spółdzielni/rodziny,
- wsparcie finansowe ze środków publicznych.

To wszystko powinno zachęcać do tworzenia podmiotów, w których członkowie (potencjalnie powiązani więzami rodzinnymi) będą wspólnie pracować na rzecz firmy, realizując wspólną wizję i mając świadomość tego, że sukces takiego podmiotu zależy głównie od osób zaangażowanych w jego funkcjonowanie. Niektóre z cech, wymienianych przez A. Marjańskiego jako charakteryzujące firmy rodzinne, *w przypadku nałożenia się na siebie „więzi spółdzielczych" oraz powiązań rodzinnych, mogą działać na korzyść organizacji, inne zaś mogą stanowić istotną barierę w jej rozwoju* [PARP, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych 2012, s. 35], a są to:

- współzależność rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym,

- udział rodziny we własności przedsiębiorstwa,
- udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- udział rodziny w zatrudnieniu oraz rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa,
- dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy w podmiocie gospodarczym,
- rodzinna kultura organizacyjna,
- splot celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii przedsiębiorstwa.

Cechy, które z kolei po stronie spółdzielni socjalnych mogą być czynnikami sprzyjającymi rodzinnemu charakterowi takich organizacji to:

- członkowie spółdzielni są z litery prawa zobowiązani do świadczenia pracy na jej rzecz,
- mimo możliwości pełnienia różnych ról, spółdzielcy posiadają jednakowe prawo głosu i decydowania o losach przedsiębiorstwa,
- brak możliwości swobodnego dysponowania nadwyżką finansową, która nie może być skonsumowana, ale musi być przeznaczona na realizację celów założonych w statucie spółdzielni,
- konieczność sformalizowania systemu wynagradzania, czego często brakuje w małych firmach, nie tylko rodzinnych,
- równość właścicieli, którzy są jednocześnie pracownikami, niezależnie od tego czy należą do jednej rodziny, czy też nie.

Oczywiście niektóre z tych cech mogą być potraktowane jako bariery dla działalności rodzinnej, np. równość wszystkich członków spółdzielni, która może powodować, że osoby spoza rodzinny uzyskają wpływ na podejmowanie decyzji dotyczących firmy. Z pewnością spółdzielnie socjalne, zwłaszcza te o charakterze rodzinnym, stanowią słabo zbadany jeszcze obszar, który będzie zyskiwał na znaczeniu wraz ze zwiększeniem liczby takich podmiotów.

Bibliografia

Bulka A., Brzozowska J. (2006), *Spółdzielnie socjalne*, „Ekonomia Społeczna Teksty", Agencja Rozwoju Spółdzielczości Związku Lustracyjnego Spółdzielni Pracy, Kraków.

Co to jest ekonomia społeczna? [online], http://www.ekonomiaspoleczna.pl/x/433225, *dostęp: styczeń 2016*.

Pacut A. (2010), *Przedsiębiorczość społeczna w Polsce – problemy i wyzwania,* „Zarządzanie Publiczne", nr 4(14) [online], *cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element...c8bc.../zp14-3.pdf , dostęp: grudzień 2016*.

Cukier E., Trenholm S., Carl D. i in. (2011), *Social Entrepreneurship: A content analysis*, "Journal of Strategic Innovation and Sustainability", vol. 7(1) [online], www.na-businesspress.com/JSIS/CukierWeb.pdf, *dostęp: styczeń 2016*.

Duranowski W., Pankiv O. (red.) (2014), *Przedsiębiorczość społeczna a praca socjalna*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.

Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych (2012), PARP, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm rodzinnych, Warszawa.

Frączak M., Hausner J., Mazur S. (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, UEK/MSAP, Kraków.

Hausner J. (red.) (2008), *Przedsiębiorstwa społeczne w Polsce. Teoria i praktyka*, UEK, MSAP, Kraków.

http://radom.iwes.pl/spoldzielnia-socjalna-rodzinna [online], dostęp: styczeń 2016.

Informacja o funkcjonowaniu spółdzielni socjalnych działających na podstawie ustawy z dnia 27 kwietnia 2006 r. o spółdzielniach socjalnych za okres 2012-2013 (2015), Warszawa [online], *http://radom.iwes.pl/spoldzielnia-socjalna-rodzinna, dostęp: styczeń 2016*.

Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej (2014), *Uchwała nr 174 Rady Ministrów z dn. 12.08.2014 w sprawie przyjęcia programu pod nazwą „Krajowy Program Rozwoju Ekonomii Społecznej"*, „Monitor Polski", poz. 811.

Mączyńska E. (2008), Zarządzanie w warunkach ekonomii niepewności. Systemy wczesnego ostrzegania [online], www.pte.pl/pliki/2/12/Elzbieta%20Maczynska%20-%20Lodz.pdf, *dostęp: styczeń 2016.*

Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi familijne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.

Mazur S., Pacut A (red.), *Ekonomia społeczna a publiczne służby zatrudnienia w Polsce –zasady, perspektywy i kierunki współpracy* [online], www.pozytek.gov.pl/files/pozytek/PROES3/080430_poradnik.pdf, *dostęp: styczeń 2016*.

Ośrodek Wsparcia Ekonomii Społecznej OWES w Bielsku-Białej [online], http://www.owes.bcp.org.pl/oferta/tworzenie-spoldzielni-socjalnej-i-miejsc-pracy-w-ps, *dostęp: luty 2016*.

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

Ustawa o spółdzielniach socjalnych z dn. 26.04.2006, Dz.U. z 2006, nr 94, poz. 651 z późn. zmianami.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **109–119**

Monika Fabińska | fabinska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Aktywność przedsiębiorcza kobiet w Polsce i na świecie w świetle badań regionalnych

Entrepreneurial Activity of Women in Poland and in the World in the Light of Regional Research

Abstract: Entrepreneurial activity of women is still at a lower level than entrepreneurial activity of men. Moreover, women`s road to success in business is more time-consuming and requires from women much more effort than is required in the case of men's career. This phenomenon also occurs in the field of family businesses, in which the majority of owners/co-owners are men. The causes of lower entrepreneurial activity of women in comparison with men lie in the attitude of women as well as (to a greater extent) in the low share of the partnership family model in relation to the patriarchal model and other external barriers (such as stereotypes, education, etc.). As shown by numerous studies, women have to face specific requirements to enhance their role in management. However, despite the existing both procedural and legal arrangements, women's access to leadership positions is still hampered. Additionally, analysing the situation in Poland, the change of the situation of women in the labour market, after the country's access into the European Union, is practically imperceptible or insignificant, despite the strongly emphasised policy of equal opportunities, especially in projects co-financed by the Structural Funds. The paper aims to (1) indicate factors motivating women to make decisions about running a business and managing a company/an organisational unit (2) identify barriers for women's professional success, and then answer the question how to eliminate the indicated problem and improve incentives.

Key-words: entrepreneurial activity of women, family businesses, motivational factors affecting entrepreneurial activityof women, barriers to entrepreneurial activity of women.

Wprowadzenie

W dobie polityki równych szans droga kobiety do sukcesu biznesowego jest nadal bardziej czaso- i pracochłonna niż mężczyzny. Jak pokazują liczne badania, przed kobietami stawia się konkretne wymagania dotyczące zwiększenia ich roli w zarządzaniu. Jednakże pomimo rozwiązań proceduralnych i prawnych dostęp kobiet do stanowisk kierowniczych pozostaje utrudniony. Zauważalny jest relatywny wzrost wsparcia rodziny, zmienia się także postrzeganie kobiet jako pełnoprawnego partnera biznesowego (dotyczy to także sukcesji w biznesie), jednakże sytuacja wciąż wymaga poprawy.

Hipotezy badania:

H1. Aktywność przedsiębiorcza kobiet jest nadal niższa w stosunku do aktywności przedsiębiorczej mężczyzn.

H2. Wpływ na aktywność przedsiębiorczą kobiet nadal ma patriarchalny model rodziny.

Celem głównym badania było przeprowadzenie diagnozy sytuacji kobiet – menedżerów i przedsiębiorców – oraz identyfikacja czynników ich zawodowego sukcesu. Badanie podzielono na dwa etapy. W pierwszym przeprowadzona została analiza źródeł wtórnych (opracowań dotyczących sytuacji kobiet w biznesie), które wyraźnie wskazują, iż potencjał przedsiębiorczy kobiet nie jest w pełni wykorzystany z uwagi przede wszystkim na: (1) bariery wewnętrzne – przekonania własne, stereotypy (patriarchalny model rodziny), (2) bariery zewnętrzne – w zakresie infrastruktury, m.in. placówek opiekuńczych dla dzieci, finansowe, (3) niższy poziom sukcesji w biznesie kobiet w stosunku do mężczyzn. W drugim etapie przeprowadzone zostało badanie metodą CAWI na próbie 353 losowo dobranych firm z Łodzi reprezentujących różne sektory. Respondentkami badania były kobiety prowadzące działalność gospodarczą lub zajmujące menedżerskie/kierownicze stanowiska. Celem badań ankietowych było: (1) wskazanie czynników motywujących kobiety do podejmowania decyzji o prowadzeniu działalności gospodarczej oraz zarządzaniu firmą/jednostką organizacyjną, (2) wskazanie barier ograniczających sukces zawodowy kobiet. Wyniki badań potwierdziły wnioski z analizy źródeł zastanych wskazujące na hamowanie aktywności przedsiębiorczej kobiet przez postawę samych kobiet oraz otoczenie i panujące w nim stereotypy. Należy zatem nadal dążyć do poprawy sytuacji kobiet w życiu gospodarczym poprzez m.in. programy edukacyjne, kampanie informacyjno-promocyjne i rozwiązania ustawodawcze.

Aktywność przedsiębiorcza kobiet w świetle badań międzynarodowych i krajowych

Z danych GUS *Aktywność ekonomiczna ludności Polski I kw. 2015* [2015] wynika, że tylko 33% przedsiębiorców to kobiety. Potwierdzają to dane raportu PARP pt. *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014* [Tarnawa, Węcławska, Nieć i in. 2014], które wskazują, iż kobiety rozpoczynają i prowadzą działalność gospodarczą dwa razy rzadziej niż mężczyźni (młode przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety stanowią 5,95% w stosunku do 12,5% udziału osiągniętego przez mężczyzn, dojrzałe przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety stanowią 4,63%, w stosunku do 10% udziału osiągniętego przez mężczyzn). Według danych z raportu [Tarnawa, Węcławska, Nieć i in. 2014] kobiety gorzej oceniają swoje postawy przedsiębiorcze w stosunku do mężczyzn (odpowiedziało tak 39% kobiet i 70% mężczyzn) i częściej odczuwają strach przed niepowodzeniem gospodarczym (odpowiedziało tak 62% kobiet i 55% mężczyzn). Co więcej, dochody kobiet przedsiębiorców są niższe niż dochody osiągane przez mężczyzn przedsiębiorców, a firmy uruchamiane przez kobiety cechują się mniejszą skalą i dynamiką rozwoju, co może mieć negatywny wpływ na ich przeżywalność na rynku [Białek 2015; Borowska 2013].

Zgodnie z danymi z raportu PARP pt. *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych* z 2012 r. [Jakubowska, Jakubowski, Mączyńska i in. 2012] wśród 302 poddanych badaniu uczestników projektu większość właścicieli/współwłaścicieli firm rodzinnych stanowili mężczyźni (80 wskazań dla mężczyzn i 55 wskazań dla kobiet). Co więcej, z wypowiedzi respondentów wynikało, że w firmach rodzinnych wyraźnie dominował podział na mężczyznę – szefa, i kobietę – „szarą eminencję", najczęściej zajmującą się finansami (dotyczyło to przede wszystkim firm z dłuższym stażem, w firmach młodszych ten podział nie był aż tak wyraźny). Jednak nadal, niezależnie od pokolenia, dominuje model, w którym to mężczyźni zarządzają, a kobiety pełnią więcej funkcji wykonawczych (prac typowo żmudnych, odtwórczych).

Natomiast porównując wyniki analiz badań międzynarodowych i krajowych dotyczących stymulatorów i destymulatorów aktywności przedsiębiorczej kobiet, można sformułować wniosek, iż w zależności od poziomu rozwoju gospodarki na ich decyzje wpływają albo pullfactors (niezależność, samorealizacja, wzrost dochodów) albo pushfactors (niezadowolenie z pracy, elastyczność i względy rodzinne, niewystarczające zarobki) [Jennings, Brush 2013]. I tak, w krajach rozwijających się o niższym poziomie PKB per capita przeważają pushfactors (a często także brak innych możliwości zapewnienia minimum egzystencji dla siebie i rodziny). W krajach

rozwijających się, ale o wyższym poziomie PKB per capita, możemy mówić o mieszaniu się tych dwóch grup, z przewagą pullfactors. W krajach rozwiniętych dominują natomiast pullfactors [Kelley, Brush, Greene i in. 2012].

Szczegółowa weryfikacja determinant oraz barier dotyczących uruchomienia działalności gospodarczej w krajach rozwijających się i rozwiniętych pozwala dostrzec następujące tendencje.

W krajach rozwijających się przedsiębiorczość kobiet wynika bardzo często z konieczności (brak innych możliwości utrzymania gospodarstwa domowego). A do barier ograniczających kobiety w podjęciu decyzji o uruchomieniu własnej działalności gospodarczej w krajach rozwijających się o niskim poziomie PKB per capita należą przede wszystkim [Chane Wube 2010]:

1) aspekty kulturowe, religijne i tradycje, które uniemożliwią kobietom założenie i prowadzenie firmy,

2) ograniczone fundusze na prowadzenie własnej działalności gospodarczej (w przypadku pożyczek bankowych od kobiet wymagane są wyższe zabezpieczenia lub afiliacja umowy pożyczkowej przez mężczyznę; inwestorzy są mniej zainteresowani wspieraniem firm prowadzonych przez kobiety),

3) ograniczony dostęp do szkoleń z zakresu przedsiębiorczości (ograniczenie kobietom dostępu do szkoleń implikuje ich braki w zakresie doświadczenia biznesowego w stosunku do mężczyzn),

4) brak kontaktów biznesowych oraz możliwości współpracy z administracją publiczną (kobiety są dyskredytowane w kontaktach biznesowych, co ogranicza ich dostęp do nowych rynków oraz działalności w ramach sieci zdominowanych przez mężczyzn),

5) ograniczony dostęp i znajomość technologii informacyjno-komunikacyjnych (ograniczony dostęp do edukacji z zakresu ICT dla kobiet, brak funduszy, publiczne miejsca dostępu do Internetu, które nie są przyjazne dla kobiet ze względu na godziny pracy oraz inne przyczyny),

6) bariery prawne i instytucjonalne (rozwiązania prawne i administracyjne zmniejszają możliwości kobiet w zakresie dziedziczenia oraz prowadzenie własnej działalności gospodarczej),

7) obowiązki rodzinne (trudność pogodzenia życia rodzinnego z zawodowym z uwagi na tradycyjny podział ról – patriarchalny model rodziny).

Z kolei w krajach rozwiniętych (przykład Szwecji) czynnikami determinującym Szwedki do podjęcia pracy na własny rachunek są [Fransson 2011]:

- pasja,
- chęć bycia niezależną, większa elastyczność czasu pracy,

- zmęczenie dotychczasową sytuacją w pracy,
- dostrzeganie luki w rynku i możliwość wykorzystania okazji do jej zapełnienia.

Natomiast wśród barier, jakie hamują Szwedki przed podjęciem decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej, najczęściej pojawiają się [Fransson 2011]:

- brak dostępu do środków finansowych oraz właściwych kontaktów,
- brak pewności siebie oraz trudności w pozyskiwaniu zaufania innych / zdobywaniu wiarygodności u innych.
- Polki z kolei do prowadzenia własnej działalności gospodarczej determinuje przede wszystkim [Kupczyk 2009, Balcerzak-Paradowska, Bednarski, Głogosz i in. 2011]:
- dążenie do niezależności i samodzielności (decydowania o własnym losie),
- dążenie do osiągania wyższych dochodów i uzyskania niezależności finansowej,
- możliwość rozwoju zawodowego,
- negatywne doświadczenia z pracy najemnej,
- sprzyjające warunki na rynku,
- zagrożenie bezrobociem.

Inne czynniki – stymulanty aktywności przedsiębiorczej Polek – to [Kupczyk 2009, Balcerzak-Paradowska, Bednarski, Głogosz i in. 2011]:

- czynniki ekonomiczne związane ze wzrostem poziomu zamożności społeczeństwa, przyczyniające się do rozwoju usług, które stanowią przestrzeń dla przedsiębiorczości kobiet,
- czynniki kulturowe związane z postrzeganiem kobiet w roli przedsiębiorcy,
- czynniki instytucjonalne i demograficzne, jak np. dzietność.
- Po stronie barier – destymulujacych aktywność przedsiębiorczą Polek – można natomiast wymienić [Kupczyk 2009, Balcerzak-Paradowska, Bednarski, Głogosz i in. 2011]:
- bariery w dostępie do finansowania,
- brak umiejętności związanych z przedsiębiorczością,
- bariery kulturowe: niższe poczucie własnej wartości, mniejsza wiara w powodzenie, więcej lęku przed porażką, brak pewności siebie i wiary w skuteczność działań w kierunku realizacji celów organizacji,
- bariery edukacyjne (brak informacji i wiedzy, jak zakładać, prowadzić i rozwijać z sukcesem własną firmę),
- tradycyjna socjalizacja (utrwalająca tradycyjny podział ról społecznych wg płci), trudność pogodzenia pracy zawodowej z rolą żony/matki;
- bariery instytucjonalne, takie jak słabo rozwinięty dostęp do instytucji opieki na dziećmi.

Reasumując, sytuacja Polek prowadzących działalność gospodarczą na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat znacząco się zmieniła (in plus), ale nadal wymaga ona poprawy, m.in. poprzez inwestycje w infrastrukturę opiekuńczo-rozrywkową dla dzieci oraz rozwój systemu doradczo-szkoleniowego adresowanego do kobiet. Dobrym przykładem jest Szwecja, która zapewnia kompleksowe wsparcie opiekuńcze dla dzieci oraz realizuje przeznaczone dla kobiet programy mające na celu zwiększenie ich aktywności w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej.

Motywatory i bariery w procesie decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej / sukcesji firmy przez kobiety

Z badań przeprowadzonych w 2015 r. na grupie 353 respondentek z Łodzi[1] wynika, że tylko 8% z nich pomagało rodzinie w prowadzeniu działalności gospodarczej w trakcie trwania nauki. Większość wykonywała prace najemne, w tym dorywcze w okresie wolnym od nauki, w wakacje, ferie (odpowiedziało tak 28% respondentek). O 4% mniej ankietowanych kobiet wskazało, iż odbywało praktyki lub staż w firmie w Polsce. Pozostałe wypowiedzi dotyczyły: wykonywania pracy w trakcie roku szkolnego/akademickiego (odpowiedziało tak 18% ankietowanych kobiet), udzielania się w organizacjach studenckich (odpowiedziało tak 11% ankietowanych kobiet), uczestniczenia w programach wymiany międzynarodowej (odpowiedziało tak 6% ankietowanych kobiet).

Z analizy źródeł dotyczących pierwszej pracy respondentek wynika, że badane kobiety aktywnie i indywidualnie poszukiwały pracy (37% ankietowanych kobiet odpowiedziało, iż samodzielnie zgłosiło się do pracodawcy). Kolejne wypowiedzi dotyczyły pomocy rodziców lub znajomych w znalezieniu pracy, wykorzystania narzędzi wspierających/informujących o zatrudnienie/u (11% ankietowanych kobiet odpowiedziało na ogłoszenie w Internecie lub prasie, 9% ankietowanych kobiet skorzystało z oferty urzędu pracy, a 8% ankietowanych kobiet uczestniczyło w praktykach/stażach organizowanych przez pracodawcę). Tylko 4% respondentek uzyskało pracę poprzez zatrudnienie w firmie rodzinnej, a 2% respondentek podjęło własną działalność gospodarczą.

Analiza profilu badanych respondentek z uwagi na obecną sytuację zawodową wykazała przewagę właścicielek firm nad kobietami zatrudnionymi na stanowiskach

1. Badania zrealizowane w 2015r. w ramach projektu *KOBIETA W BIZNESIE. SUKCES KOBIET NA ŁÓDZKIM RYNKU PRACY* koordynowanego przez Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi przy współpracy z Łódzkim Centrum Doskonalenia Nauczycieli i Kształcenia Praktycznego oraz Agencji Analiz Statystyczno-Ekonomicznych Anstat.

kierowniczych/menedżerskich w firmach, które nie są ich własnością/współwłasnością. I tak, ponad połowa respondentek prowadziła własną działalność gospodarczą i nigdy nie pracowała na „czyjś rachunek" (odpowiedziało tak 53% ankietowanych kobiet). Pozostała część prowadziła działalność gospodarczą, ale w przeszłości była zatrudniona na stanowisku menedżerskim (odpowiedziało tak 14% ankietowanych kobiet) oraz prowadziła działalność gospodarczą, zajmując jednocześnie stanowisko menedżerskie (odpowiedziało tak 4% ankietowanych kobiet). Natomiast w zdecydowanej mniejszości były kobiety, które w przeszłości prowadziły działalność gospodarczą, a obecnie są zatrudnione na stanowiskach menedżerskich (odpowiedziało tak 8% ankietowanych kobiet) oraz kobiety, które nigdy nie prowadziły własnej działalności gospodarczej (odpowiedziało tak 21% ankietowanych kobiet).

Czynnikiem, który najczęściej skłaniał respondentki do podjęcia decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej było dążenie do niezależności, samodzielności w podejmowaniu decyzji (odpowiedziało tak 23% ankietowanych kobiet), a także chęć osiągania wyższych dochodów/niezależność finansowa (odpowiedziało tak 18% ankietowanych kobiet). Pozostałe wypowiedzi respondentek dotyczyły: możliwości wykonywania pracy zgodnej z posiadanymi umiejętnościami/kwalifikacjami (odpowiedziało tak 10% ankietowanych kobiet), dogodnego czasu pracy/możliwości dysponowania swoim czasem, chęci wykorzystania sprzyjających warunków na rynku/w branży, negatywnych doświadczeń wiążących się z pracą najemną (we wszystkich wskazaniach odpowiedziało tak 8% ankietowanych kobiet), możliwości sprawdzenia się w nowej roli, zdobycia nowych doświadczeń, zagrożenia bezrobociem/braku innych możliwości zatrudnienia (we wszystkich wskazaniach odpowiedziało tak 7% ankietowanych kobiet), łatwiejszego godzenia obowiązków rodzinnych z zawodowymi (odpowiedziało tak 5% ankietowanych kobiet). Co ciekawe tylko w przypadku 2% respondentek była to konieczność związana z przejęciem firmy rodzinnej oraz łatwość uzyskania środków finansowych dla nowych i rozwijających się firm.

Wśród czynników, które najczęściej powstrzymywały kobiety przed podjęciem działalności gospodarczej były bariery wewnętrzne, a mianowicie brak wiary we własne możliwości/obawa przed porażką (odpowiedziało tak 24% ankietowanych kobiet) oraz brak własnych zasobów finansowych (odpowiedziało tak 18% ankietowanych kobiet). Na kolejnych pozycjach respondentki wymieniały: system podatkowy i silną konkurencję na rynku, nienormowany czas pracy/praca powyżej 8 godzin dziennie, trudności ze znalezieniem klientów, brak dostępu do środków finansowych (bariery te wskazane zostały przez 7% ankietowanych kobiet w każdym z wymienionych przypadków) i inne (zmienność przepisów prawa – odpowiedziało tak 6% ankietowanych kobiet), bariery administracyjne (uciążliwe kontakty z organami ad-

ministracji publicznej) – odpowiedziało tak 5% ankietowanych kobiet, brak wsparcia ze strony najbliższych i obawa przed nierzetelnością kontrahentów – odpowiedziało tak 3% respondentek w każdym z dwóch przypadków.

W zakresie oczekiwań wynikających z prowadzenia własnej firmy/objęcia stanowiska menedżerskiego na pierwszym miejscu respondentki wskazywały: satysfakcję finansową (atrakcyjne wynagrodzenie, stabilizacja finansowa) – odpowiedziało tak 24% ankietowanych kobiet, na kolejnym miejscu znalazły się: możliwość wykorzystania własnych kwalifikacji i kompetencji i większa autonomia w podejmowaniu decyzji – odpowiedziało tak 19% ankietowanych kobiet w każdym z dwóch przypadków oraz możliwość sprawdzenia się w nowej roli/podejmowania wyzwań – odpowiedziało tak 16% ankietowanych kobiet. W mniejszym stopniu dla respondentek ważne było uznanie własnej rodziny i uznanie w swojej grupie zawodowej/prestiż społeczny – odpowiedziało tak 6% ankietowanych kobiet w każdym z dwóch przypadków, spełnienie aspiracji przywódczych – odpowiedziało tak 5% ankietowanych kobiet oraz silna pozycja na rynku pracy i nawiązywanie kontaktów krajowych i międzynarodowych – odpowiedziało tak 2% ankietowanych kobiet w każdym z dwóch przypadków.

Obecną pozycję zawodową respondentki osiągnęły, pokonując następujące bariery: przede wszystkim trudności w godzeniu życia rodzinnego z zawodowym – odpowiedziało tak 30% ankietowanych kobiet, brak wiary we własne możliwości/obawa przed podjęciem ryzyka – odpowiedziało tak 18% ankietowanych kobiet oraz stereotyp wskazujący, że mężczyźni są lepszymi menedżerami – odpowiedziało tak 13% ankietowanych kobiet, brak elastycznego czasu pracy – odpowiedziało tak 11% ankietowanych kobiet i wyższe oczekiwania wobec kobiet w zakresie posiadanych kwalifikacji i osiągnięć – odpowiedziało tak 9% ankietowanych kobiet. W mniejszym zakresie respondentki wskazywały na: brak wsparcia ze strony rodziny, blokowanie możliwości awansu przez mężczyzn zajmujących wyższe stanowiska, blokowanie możliwości awansu przez kobiety zajmujące wyższe stanowiska – odpowiedziało tak 4% ankietowanych kobiet w każdym z trzech przypadków oraz niechętny stosunek przełożonych do macierzyństwa – odpowiedziało tak 3% ankietowanych kobiet

Zakończenie

Z przeprowadzonych badań wynika, iż niewielka grupa respondentek w trakcie trwania okresu nauki pomagała w prowadzeniu rodzinnej działalności gospodarczej. Większość badanych kobiet wykonywała prace najemne. W zakresie pozyskania pierwszej pracy – większość respondentek poszukiwała pracy indywidualnie lub przy wsparciu rodziny/znajomych. Tylko nieliczne z badanych kobiet uzyskały pracę po-

przez zatrudnienie w firmie rodzinnej. Czynnikiem, który najczęściej skłaniał respondentki do podjęcia decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej było dążenie do niezależności – samodzielności w podejmowaniu decyzji oraz chęć osiągania wyższych dochodów/niezależność finansowa. W niewielkim zakresie prowadzenie własnej firmy było wynikiem przejęcia firmy rodzinnej. Wśród czynników, które najczęściej powstrzymywały kobiety przed podjęciem decyzji o uruchomieniu działalności gospodarczej były bariery natury wewnętrznej, a mianowicie brak wiary we własne możliwości/obawa przed porażką. W mniejszym stopniu decyzja ta blokowana była przez dostęp do środków finansowych czy też brak wsparcia w rodzinie. W zakresie oczekiwań wynikających z prowadzenia własnej firmy/objęcia stanowiska menedżerskiego, na pierwszym miejscu respondentki wskazywały: satysfakcję finansową (atrakcyjne wynagrodzenie, stabilizacja finansowa), na kolejnym miejscu: możliwość wykorzystania własnych kwalifikacji i kompetencji oraz większą autonomię w podejmowaniu decyzji. A obecną pozycję zawodową respondentki osiągnęły, pokonując następujące bariery: przede wszystkim trudności w godzeniu życia rodzinnego z zawodowym, wskazany już brak wiary we własne możliwości/obawę przed podjęciem ryzyka oraz stereotyp wskazujący, że mężczyźni są lepszymi menedżerami.

Mimo że – jak wskazują wyniki badań projektu *Kobieta sukcesu na łódzkim rynku pracy* oraz dokonany przegląd literatury krajowej i międzynarodowej – kobiety coraz częściej decydują się na uruchomienie działalności gospodarczej, to i tak ich aktywność przedsiębiorcza jest niższa w stosunku do aktywności przedsiębiorczej mężczyzn (weryfikacja H1). Co więcej, występuje luka w zakresie kompetencji i umiejętności przedsiębiorczych kobiet, spotyka się stereotypy marginalizujące kobiety w życiu gospodarczym, niedostateczny jest także poziom wsparcia zewnętrznego, jak i wewnętrznego, pozwalający kobietom na pogodzenie życia zawodowego z rodzinnym (weryfikacja H2). Mężczyźni nadal odgrywają większą rolą w prowadzeniu firm rodzinnych.

Konieczne jest zatem podjęcie odpowiednich działań, które będą prowadziły do optymalizacji warunków dla obojga płci w zakresie uruchamiania i prowadzenia działalności gospodarczej. Szansą jest właściwe wykorzystanie obecnej perspektywy programowej 2014–2020 (zwłaszcza Regionalnych Programów Operacyjnych) w celu realizacji rozwiązań, które postulowane były przez kobiety uczestniczące w badaniu (m.in.: zwiększenie dostępu do infrastruktury opiekuńczo-wychowawczej; kapitału na uruchomienie działalności gospodarczej oraz szkoleń i doradztwa przeznaczonego dla kobiet). Należy w związku z tym podjąć wszelkie działania upowszechniające oraz szkoleniowo-doradcze, aby w pełni wykorzystać zaistniałe możliwości (zwiększyć udział kobiet aplikujących skutecznie o wsparcie, stworzyć infrastrukturę

opiekuńczo-wychowawczą dostosowaną do aktualnych potrzeba zgłaszanych przez kobiety). I tutaj kluczową rolę powinny odegrać instytucje rynku pracy, w tym powiatowe urzędy pracy.

Bibliografia

Balcerzak-Paradowska B., Bednarski M., Głogosz D., i in. (2011), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, PARP, Warszawa.

Białek K. (2015), *Przedsiębiorczość kobiet i mężczyzn w Polsce*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa, https://depotuw.ceon.pl/handle/item/1304.

Borowska A. (2013), *Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce*, "Economics and Managment", 3, Białystok.

Chane Wube M. (2010), *FactorsAffecting the Performance of Women in Micro and Small Enterprises (the case of Dessie Town)*, Bahir Dar University, Female Enterpreneurship: Program Guidelines and Case Studies, http://siteresources.worldbank.org/EXTGENDER/Resources/FemaleEntrepreneurshipResourcePoint041113.pdf, dostęp: 17.03.2016.

Fransson B. (2011), *Women'sEntrepreneurship and Innovation. Country Report*, Sweden, Power Lake AB.

Jakubowska D., Jakubowski J., Mączyńska M., i in. (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Jennings J.E., Brush C.G. (2013), *Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature?*, "The Academy of Management Annals", vol. 7, no. 1.

Kelley D.J., Brush C.G., Greene P.G., i in. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor 2012 Women's Repor*t, Global Entrepreneurship Research Association.

Kupczyk T. (2009), *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.

Tarnawa A., Węcławska D., Nieć M. i in. (2014), *Raport z badania Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2014*, PARP i UE w Katowicach, Warszawa.

Zgierska A. (red) (2015), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, GUS, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **121–130**

Magdalena Ratalewska | mratalewska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Kompetencje przedsiębiorcze w firmach rodzinnych z sektora kreatywnego

Entrepreneurial Competencies in Family Businesses in the Creative Industries Sector

Abstract: Family businesses are a very important part of every market. The source of their success is connected with their unique characteristics, associated with the family and business-related elements of their activity, which provide a great opportunity for business development. Family businesses are often creative and take innovative actions. Their managers are characterised by a high level of entrepreneurial competencies. The creative industries sector encompasses these kinds of business activities that have their origin in the individual creativity, skills and talent, and which have the potential to generate wealth and jobs through the creation and use of intellectual property. The paper aims to explain basic issues related to the concepts of family business and entrepreneurial competencies as well as to show these issues in the context of functioning of creative industries. The paper is prepared on the basis of the available literature and the author's own research on the subject.
Key-words: creative industries sector, family business, entrepreneurship.

Wprowadzenie

Firmy rodzinne odgrywają istotną rolę w rozwoju rynku, a także przekazywaniu kolejnych talentów przedsiębiorczych z pokolenia na pokolenie. Nie ulega wątpliwości, że są też jednym z najstarszych sposobów prowadzenia własnego przedsię-

biorstwa. Wspierają samodzielność i zapewniają długookresową realizację przyjętych wcześniej przez założycieli celów i założeń.

Dla przedsiębiorstw rodzinnych charakterystyczne jest to, że kapitał pozostaje w rodzinie. Rodzina sama decyduje o kolejnym etapie rozwoju swojego familijnego biznesu poprzez własny udział w prowadzeniu i kierowaniu firmą. Prowadzenie własnego rodzinnego przedsiębiorstwa jest związane z dużą ingerencją w życie prywatne każdego członka rodzinny, a w życiu zawodowym – partnera biznesowego. Opiera się na wspólnych wartościach, pasjach czy talentach powiązanych z misją i wizją firmy. Celem artykułu jest analiza funkcjonowania firmy rodzinnej oraz kompetencji przedsiębiorczych zarządzających nią menedżerów na tle sektorów kreatywnych.

Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego

Definicja firmy rodzinnej, mimo iż funkcjonuje w języku potocznym, nie jest wcale tak jednoznaczna, jak mogłoby się wydawać. Trudność polega na tym, że nie ma jednoznacznych kryteriów wyróżniania tej grupy przedsiębiorstw, co sprawia, że zalicza się do niej firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkościach i różnych metodach zarządzania [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. Na gruncie języka polskiego funkcjonuje także pojęcie „gospodarstwa domowego" określanego przez P. Sztompkę jako zamknięty system, którego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani [Sztompka 2007, s. 15]. Ta definicja, chociaż mało precyzyjna, wpisuje się jednak bardzo dobrze w rzeczywistość, w jakiej funkcjonuje większość polskich małych firm rodzinnych. D.T. Jaffe za biznes rodzinny uznaje „jednostkę, w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność (w przypadku firm prywatnych jest to własność 51% udziałów, w przypadku firm publicznych posiadanie pakietu kontrolnego)" [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19]. Wielkość udziałów precyzyjnie określają również P. Westhead, C. Howort i M. Cowling, którzy za rodzinną uznają firmę, w której ponad 50% zwykłych udziałów jest w posiadaniu członków największej jednolitej rodziny powiązanej więzami krwi lub małżeństwa, a sama firma jest postrzegana przez jej prezesa lub dyrektora jako biznes rodzinny [Surdej, Wach 2010, s. 14]. Mniej szczegółowa w kwestii własności, ale zwracająca większą uwagę na sprawowanie władzy jest definicja J.A. Davisa oraz R. Tagiuriego, którzy definiują przedsiębiorstwo rodzinne jako organizację, w której dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na kierownictwo (zarząd) firmy poprzez wykorzystanie związków pokrewieństwa, pełnienie funkcji kierowniczej lub prawo własności. Podobne brzmienie ma definicja E. Ventera, C. Boshoffa i G. Massa, którzy mianem firmy rodzinnej określają firmę będącą własnością członków tej samej rodziny, którzy za jej po-

średnictwem realizują formalną lub nieformalną wizję działalności biznesowej i mają intencję przekazać firmę następnemu pokoleniu lub firma ta została już przekazana obecnym właścicielom przez poprzednie pokolenie [Surdej, Wach 2010, s. 13].

Zdecydowana większość definicji firm rodzinnych kładzie zatem nacisk w pierwszej kolejności na kwestię własności oraz – w drugim – na kwestię zarządzania organizacją. W pierwszym przypadku przyjmuje się, że rodzina jest wyłącznym lub dominującym właścicielem, co najczęściej oznacza posiadanie przez nią ponad 50% udziałów w firmie – jeżeli mamy do czynienia z małymi i średnimi przedsiębiorstwami – lub 10–20% w przypadku firm dużych [Sobiecki 2014].

Niezwykle szczegółowa jest definicja zaproponowana przez R.G. Donnelly'ego, według którego firma rodzinna jest utożsamiana z co najmniej dwoma pokoleniami jednej rodziny, a związek ten jest związkiem wzajemnym, tak rodziny z firmą, jak firmy z interesami i celami rodziny. Taki związek istnieje, gdy spełnione jest jedno lub kilka z następujących kryteriów [Surdej, Wach 2010, s. 15]:

- związek z rodziną, który jest jednym z czynników określających sukcesję w zarządzaniu, małżonkowie lub dzieci obecnego lub byłego szefa są w radzie nadzorczej;
- ważne instytucjonalne wartości firmy są odnoszone do rodziny w formalnych dokumentach samej firmy albo w nieformalnej tradycji organizacji;
- działania członków rodziny wpływają lub są postrzegane jako wpływające na wizerunek firmy niezależnie od formalnego ich związku z zarządzaniem firmą;
- włączeni w działalność firmy krewni czują się zobowiązani, aby utrzymać udziały w firmie nie tylko z powodów finansowych (szczególnie w sytuacji, w której przynoszą straty);
- pozycja członka rodziny w firmie wpływa na jego pozycję w rodzinie;
- członek rodziny musi określić swoją relację z firmą, gdy decyduje o swojej karierze.

Podsumowując, można stwierdzić, że w literaturze do wyodrębnienia firm rodzinnych najczęściej stosowane są następujące kryteria: własność, kontrola (jako pochodna własności), i zarządzanie. Za przedsiębiorstwo rodzinne uznaje się zatem firmę, której założyciel/założyciele i/lub następcy znajdują się wśród jej największych udziałowców oraz (chociaż nie zawsze jest to wymagane) zajmują najważniejsze stanowiska w zarządzie firmy lub radzie nadzorczej [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19].

Charakterystyka firm rodzinnych

Cytowane powyżej definicje przedsiębiorstwa rodzinnego odnoszą się do dwóch wymiarów: emocjonalnego (rodziny) oraz biznesowego (firmy), wzajemnie na

siebie oddziałujących. Efektywne funkcjonowanie firmy rodzinnej wymaga bowiem z jednej strony ładu korporacyjnego, czyli skutecznej organizacji przedsiębiorstwa, a z drugiej strony – ładu rodzinnego. Chociaż są to rzeczy niełatwe do pogodzenia, muszą być osiągnięte razem.

Istotą każdej firmy rodzinnej jest zatem nierozerwalny związek pomiędzy firmą a rodziną. Jest to relacja mająca fundamentalny wpływ na sposób funkcjonowania, cele, system wartości czy politykę finansową podmiotu. Determinuje ona także wszystkie jego poczynania, przyczyniając się jednocześnie do powstawania specyficznych i niespotykanych w innych przypadkach sprzeczności, zagrożeń i słabości. Jest to konsekwencją faktu, że członkowie rodziny dzielą ze sobą pracę i własność. Problemy, z którymi musi zmierzyć się rodzina, stają się zarazem kwestiami biznesowymi, a także przeszkody, z jakimi musi zmierzyć się przedsiębiorstwo rodzinne, wpływają na stosunki panujące pomiędzy członkami rodziny.

Do głównych cech przedsiębiorstwa rodzinnego, będących pochodną istnienia wspomnianej wyżej relacji, można zaliczyć [Sułkowski 2011, s. 9–10]:

- współzależność firmy i rodziny,
- wykorzystywanie rodzinnych zasobów zarówno w zakresie finansowym, jak i osobowym oraz intelektualnym,
- sukcesję rodzinną, będącą specyficzną formą przekazywania kontroli w firmie,
- charakterystyczną kulturę organizacyjną, określaną mianem familistycznej.

Ze względu na wielopłaszczyznowe oddziaływania, jakie w niej zachodzą, firma rodzinna może być postrzegana jako swego rodzaju system. W ramach tego systemu daje się wyróżnić pewne podsystemy, a ich części składowe wchodzą w interakcje nie tylko w obrębie samych podsystemów, ale również między nimi; są to [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 20-24]:

- podsystem rodzina – elementami składowymi są członkowie rodziny, kolejne pokolenia. Ten podsystem zorientowany jest na wychowanie, zapewnienie bezpieczeństwa, spokojnego rozwoju, opiera się na uczuciach i jest wewnętrznie skupiony na członkach rodziny.
- podsystem firma – elementami składowymi są pracownicy, kierownicy, a także klienci. Jego zadaniem jest realizacja wytyczonych celów przy maksymalnej wydajności jego członków. Podsystem ten jest zewnętrznie nastawiony na klientów.
- podsystem własność – w podsystemie własności odnajdujemy właścicieli przedsiębiorstwa, członków rodziny oraz osoby do niej nienależące. Dzięki jego istnieniu możliwe jest sprawne kierowanie firmą, zarządzanie jej misją oraz planowanie celów.

Cele, do których dążą przedsiębiorstwa rodzinne, w dużej mierze wynikają bezpośrednio z wyznawanego przez nie systemu wartości. Dla małych i średnich

przedsiębiorstw rodzinnych głównym celem jest osiągnięcie samodzielności, czyli autonomii wobec instytucji finansowych, znaczących kontrahentów czy rynków zagranicznych. Duże przedsiębiorstwa rodzinne, nawet gdy zachowają swój rodzinny charakter, przyjmują zwykle styl działania charakteryzujący przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe.

Cechą wyróżniającą firmy rodzinne jest to, iż są one przekazywane z pokolenia na pokolenie. Odnosi się to zarówno do własności, jak i zarządzania przedsiębiorstwem. Natomiast o sile rodzinnego biznesu decydują wieloletnie i różnorodne doświadczenia oraz zaufanie, jakim darzą się krewni. Czynniki te stanowią doskonałą platformę, na której łatwo ujednolicić cel, stworzyć własną kulturę oraz spójny system wartości pozwalający na ciągły rozwój i sukces przedsiębiorstwa. Cele strategiczne firm rodzinnych wykraczają daleko poza teraźniejszość. Choć działania ich skoncentrowane są na najwyższej jakości usług czy produktów na co dzień, to realizowane są zawsze z myślą o przyszłości. Bowiem siła tych podmiotów tkwi w prawidłowej sukcesji na kolejne pokolenia, którym od zawsze wpajana była odpowiedzialność i kompetencja w zakresie prowadzonego biznesu. Stąd niezwykle ważne jest, aby dokładnie zaplanować i przygotować się do przejęcia biznesu przez sukcesora. Sukcesja, zwana również zmianą międzygeneracyjną, jest bardzo szczególnym i jednym z najbardziej złożonych problemów, z jakimi borykają się przedsiębiorstwa rodzinne. Jest ona problemem strategii przedsiębiorstwa rodzinnego, strategii personalnej, ale również kultury organizacyjnej i struktury własności. Jednak aby osiągnąć sukces, przedsiębiorstwo rodzinne musi zdobyć umiejętności, które umożliwią mu przeniesienie własności i kierownictwa z jednego pokolenia na następne. Dokonywanie się sukcesji jest zatem długookresowym elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa [Safin, Pluta, Pabjan 2014].

Aby firma mogła przetrwać i bezproblemowo przejść w ręce kolejnego pokolenia, niezbędny jest duży wysiłek obu zainteresowanych stron. Mądrość, wiedza i doświadczenie seniora oraz energia i siła sukcesora muszą współgrać ze sobą, aby zagwarantować efektywne przejęcie sukcesji i władzy.

Firmy rodzinne działające w sektorach kreatywnych

Przemysły kreatywne, utożsamiane także z przemysłami kultury, są stosunkowo nowym sektorem światowej gospodarki. Sektor ten oparty jest na kreatywnych, innowacyjnych i wynikających z talentu działaniach twórców szeroko pojętej sztuki, mediów i projektowania. Podstawą do zaistnienia tych działań jest bogata i wielodyscyplinarna wiedza twórców sektora kreatywnego, w wyniku której wy-

twarzane i dystrybuowane są dobra oraz usługi posiadające wartość dodaną (m.in. wysoką jakość, atrakcyjną i przemyślaną formę). Powstające w tym sektorze produkty spełniają wyznaczone cele rynkowe, przynosząc tym samym znaczne korzyści ekonomiczne w sektorze usług oraz przemyśle, z którymi częstokroć się łączą. Dla twórców działających w sektorze kreatywnym głównym źródłem zysków są przychody z handlu oraz praw własności intelektualnej.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych definicji sektorów/branż kreatywnych. Jedną z nich jest stworzona przez specjalnie powołany Zespół ds. Przemysłów Kreatywnych (Creative Industries Taskforce) w Wielkiej Brytanii w latach 90. ubiegłego wieku. W myśl tej definicji sektor kreatywny to działania biorące się z indywidualnej kreatywności i talentu, mające zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej [Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego 2012]. Do sektora kreatywnego zalicza się takie działania, jak: reklama, film i wideo, architektura, muzyka, rynek sztuki i antyków, sztuki performatywne, gry komputerowe i wideo, rynek wydawniczy, rzemiosło, oprogramowanie, wzornictwo, radio i telewizja, projektowanie mody, reprezentujące dwie gałęzie gospodarki kreatywnej tzn. tradycyjne przemysły kultury oraz nowe sektory oparte na wiedzy. Sektory kreatywne w tym ujęciu zostały określone jako działalności: mające swoje źródło w indywidualnej kreatywności, umiejętności i talencie, posiadające ponadto potencjał do tworzenia bogactwa i kreacji pracy poprzez pokolenia i eksploracje.

Firmy rodzinne działają z sukcesem we wszystkich branżach sektora kreatywnego. Chęć założenia czy prowadzenia firm w sektorach kreatywnych wypływa często z zupełnie innych pobudek niż czysto komercyjne, są to często marzenia o odbudowaniu tradycji rodzinnej, wykorzystaniu odziedziczonego talentu czy też powrocie do korzeni. Interes rodzinny to typ biznesu, w którym zysk zajmuje równorzędną pozycję z wartościami.

Kompetencje przedsiębiorcze

Przedsiębiorczość zgodnie z koncepcją J.A Schumpeter określana jest jako dostrzeganie szans realizacji przedsięwzięć przynoszących zysk i podejmowanie ryzyka ich wdrażania [Schumpeter 1960, s. 60]. O przedsiębiorczości można mówić w dwóch wymiarach. Po pierwsze, przedsiębiorczość jako proces: tj. akt tworzenia i budowania czegoś nowego, np. nowego przedsiębiorstwa, nowego produktu. W tym ujęciu przedsiębiorczość to zorganizowany proces działań ukierunkowany w danych wa-

runkach na wykorzystanie nowatorskiego pomysłu w celu generowania korzyści na rynku. Mówiąc o przedsiębiorczości w tym świetle, podkreśla się jej kluczowe własności, do jakich należą: kreatywność i innowacja, umiejętność wykorzystania pomysłów i okazji oraz radzenie sobie z ryzykiem i niepewnością. Po drugie, przedsiębiorczość jako zespół cech i zachowań odnosi się do postępowania człowieka. W tym ujęciu przedsiębiorczość wyróżnia się: dynamizmem, aktywnością, skłonnością do podejmowania ryzyka, umiejętnością przystosowywania się do zmieniających się warunków, postrzeganiem szans i ich wykorzystywaniem oraz innowacyjnością [Cieślik 2014].

Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych wywodzi się z modelu R.A. Boyatzisa, który został opracowany na początku lat 80. w celu opisania kompetencji menedżerskich. Przeniesienie niniejszego modelu na grunt przedsiębiorczości pozwoliło wyodrębnić pięć elementów związanych bezpośrednio z osobą przedsiębiorcy. Bardzo często są one określane mianem czynników wewnętrznych warunkujących sukces przedsiębiorcy na rynku i składają się na wiedzę ogólną i specjalistyczną, motywy, cechy osobowości, poczucie własnej skuteczności oraz mechanizmy poznawcze, które prowadzą do założenia, przetrwania oraz dalszego rozwoju firmy [Glinka, Gudkova 2011, s. 122].

Kompetencje przedsiębiorcze w firmach rodzinnych z sektora kreatywnego – badania pilotażowe

Celem badań pilotażowych była analiza kompetencji przedsiębiorczych właścicieli firm rodzinnych działających w sektorach kreatywnych.

Badanie pilotażowe zostało przeprowadzone metodą wywiadów bezpośrednich, z wykorzystaniem formularza ze standardową listą poszukiwanych informacji. Spośród 438 łódzkich firm, wskazanych przez Urząd Statystyczny, funkcjonujących w sektorze: Moda i wzornictwo przemysłowe, PKD: 7410Z, Nazwa: Działalność w zakresie specjalistycznego projektowania, celowo wybrano 20 firm prowadzących działalność rodzinną. Wywiady bezpośrednie ze standardową listą poszukiwanych informacji przeprowadzone zostały w okresie od stycznia do lutego 2016 r. Badani menedżerowie to właściciele mikrofirm działających na rynku w drugim pokoleniu, w większości kobiety (13 wskazań).

Zdaniem respondentów ich sukces wiąże się z dużą świadomością swoich słabych i mocnych stron, a także z umiejętnością podejmowania odpowiedzialnych decyzji. Osoba o wysokim poziomie niezależności potrafi samodzielnie planować, organizować i wykonywać pracę, biorąc przy tym pełną odpowiedzialność za jej wy-

niki. Radzi sobie w sytuacjach stresowych, takich jak nagłe zmiany czy presja czasu, oraz w sytuacjach, które wymagają podejmowania szybkich, samodzielnych decyzji. Badani menedżerowie wskazali na następujące, posiadane przez nich kompetencje, przyczyniające się do sukcesu ich firmy:

- zdolność przejawiania inicjatywy, bycia proaktywnym (20 wskazań),
- zdolność świadomego koncentrowania się na zadaniu i pracy nad nim (20 wskazań),
- zdolność niezależnego podejmowania decyzji (20 wskazań),
- zdolność analizy swoich słabych i mocnych stron (17 wskazań),
- zdolność rozważnego i rozsądnego rozumowania (17 wskazań),
- zdolność koncentracji, będąc pod presją (17 wskazań),
- zdolność pokonywania trudności (16 wskazań),
- zdolność panowania nad emocjami (16 wskazań),
- zdolność radzenia sobie z nowymi, zaskakującymi sytuacjami (15 wskazań).

Dla większości badanych menedżerów szczególnie cenne okazało się podnoszenie swoich kwalifikacji. Jako kompetencje przedsiębiorcze w tym zakresie podali:

- zdolność pozyskiwania wiedzy i nowych umiejętności (18wskazań),
- zdolność uczenia się na doświadczeniach własnych i innych (18 wskazań),
- zdolność uczenia się na błędach (16 wskazań),
- dostrzeganie potrzeby uczenia się przez całe życie (15 wskazań).

Jako motyw rozpoczęcia swojej działalności respondenci wskazali:

- pasje (20 wskazań),
- niezrealizowane pragnienia (17 wskazań),
- zdolność wytwarzania określonego dzieła (15 wskazań)

Badani menedżerowie posiadają również określone cechy osobowościowe, które ich zdaniem wskazują na przedsiębiorczość:

- zdeterminowany (20 wskazań),
- pewny siebie (20 wskazań),
- kreatywny (20 wskazań),
- innowacyjny (19 wskazań),
- odważny (18 wskazań),
- otwarty (15 wskazań),

Reasumując, przedsiębiorczość wyraża się zdaniem respondentów w konsekwentnym dążeniu do realizacji wyznaczonych celów. Wiąże się również z wysoką motywacją do kreowania nowych pomysłów, szukania nowych rozwiązań i wdrażania ich w działaniu, a także odwagą w podejmowaniu decyzji dotyczących rozpoczęcia działalności gospodarczej. Osoby przedsiębiorcze to zazwyczaj osoby o wysokim

poczuciu własnej wartości, wierzące w powodzenie własnych działań, mające na uwadze rachunek ekonomiczny, posiadające:

- zdolność dostrzegania oraz krytycznej oceny przedsiębiorczych możliwości (20 wskazań),
- zdolność konsekwentnej realizacji celów (20 wskazań),
- zdolność kreowania nowych, twórczych rozwiązań (20 wskazań),
- zdolność kreowania przedsiębiorczych pomysłów (20 wskazań),
- zdolność podejmowania ryzyka (19 wskazań),
- zdolność przewidywania (15 wskazań),
- zdolność wywoływania i akceptacji zmian (14 wskazań),
- zdolność przekształcenia przedsiębiorczych pomysłów w biznesplan (14 wskazań).

Zdaniem wszystkich badanych respondentów rodzinna forma prowadzonej działalności pozwoliła im zrealizować swoje pasje i bardzo często wykorzystać dziedziczone talenty artystyczne. Badani podkreślają również, że specyfika firm rodzinnych naturalnie sprzyja wykorzystaniu olbrzymiego potencjału, jaki tkwi w sektorach kreatywnych.

Zakończenie

Opisane w artykule badania mają charakter pilotażowy i były przeprowadzone na bardzo małej próbie, zatem wyciąganie dalekosiężnych wniosków byłoby zbyt pochopne. Można jednak zauważyć, że sektory kreatywne to jeden z najbardziej obiecujących rynków w gospodarce światowej, a ich połączenie z modelem firmy rodzinnej daje duże możliwości działań niekonwencjonalnych i innowacyjnych. Firmy rodzinne z sektora kreatywnego charakteryzuje twórcze wykorzystywanie wiedzy, gotowość do adaptowania rozwiązań i nowych technologii, tworzenie nowych modeli biznesowych oraz przedsiębiorcze kompetencje właścicieli. Podstawą w kształtowaniu umiejętności przedsiębiorczych, szczególnie wśród przedsiębiorców rodzinnych, jest uznanie swoich atutów, dzięki którym menedżer ma motywację do dalszego działania. Osoba, która chce być uznana za przedsiębiorczą, musi mieć wizję działania, a więc pewien obraz zarówno siebie, jak i swojego przedsiębiorstwa w przyszłości.

Bibliografia

Cieślik J. (2014), *Przedsiębiorczość polityka, rozwój*, Wydawnictwo Sedno, Warszawa.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Wyd. Wolters Kliwer, Warszawa.

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

Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Wyd. Difin, Warszawa.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

Sobiecki R. (2014), *Przedsiębiorstwo Rodzinne w Gospodarce* Globalnej, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju Współczesne aspekty zarządzania*, Wyd. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

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

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

Sztompka P. (2007), *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak Kraków, Kraków.

Bibliografia elektroniczna

Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego (2012), *Analiza potencjalnych sektorów kreatywnych Mazowsza – wskazanie 5 najważniejszych sektorów/branż w aspekcie budowania inicjatyw klastrowych. Raport końcowy z badania* Warszawa, http://www.msodi.mazovia.pl/upload/files/pdfy/Analiza%20potencjalnych%20sektorow%20kreatywnych.pdf , dostęp: 20 stycznia 2016.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **131–154**

Alicja Winnicka-Popczyk | alicja.popczyk@wp.pl
Uniwersytet Łódzki

Szanse i bariery przedsiębiorczości rodzinnej w środowisku wiejskim

Opportunities and Barriers for Family Entrepreneurship in the Eural Environment

Abstract: The paper has to do with the opportunities for the development of family business in rural areas. The author analyses the reasons for their establishment, their functions to play, explains their need for support and formulates recommendations for their further success. The four cases of family businesses, operating in the rural areas in the community of Łowicz, depict business models to apply in such conditions. The businesses have achieved financial success, created new jobs, contributed to the development of the local market and region n which they operate in.
Key-words: family firm, family business in the rural areas, family entrepreneurship in the agricultural commune

Wprowadzenie – sytuacja w rolnictwie jako nadrzędna przyczyna rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich

Doświadczenia rozwoju gospodarczego na świecie jednoznacznie wskazują na malejące znaczenie rolnictwa w gospodarce mierzone odsetkiem wartości dodanej tego sektora w PKB czy odsetkiem zatrudnionych w rolnictwie. Na skutek postępu technologicznego zwiększa się wydajność produkcji rolnej, następuje jej koncen-

tracja i przestawienie na masową skalę. W krajach rozwiniętych udział produkcji i zatrudnienia w rolnictwie oscyluje wokół 2%, wprowadza się także instrumenty ograniczające rozmiary produkcji.

W Polsce niska wydajność rolnictwa ma swoje źródło w ukształtowanej w przeszłości rozdrobnionej strukturze gospodarstw rolnych oraz w ciągle nadmiernej liczbie zatrudnionych. Co prawda, po wstąpieniu do Unii Europejskiej polskie rolnictwo wykazuje malejący udział w PKB, w liczbie pracujących, szybko zwiększając wydajność pracy (o około 50% w latach 2004–2013), nadal istnieje jednak ogromny dystans dzielący krajowe rolnictwo od rozwiniętych gospodarczo krajów Europy Zachodniej oraz Stanów Zjednoczonych. Eksperci zwracają uwagę na konieczność: konsolidacji gospodarstw rolnych, prowadzącą do zwiększenia udziału produkcji na masową skalę; zmniejszania odsetka zatrudnionych w produkcji rolnej; rozszerzenia sprzedaży na eksport; pogłębienia specjalizacji w produktach niszowych o wysokiej naturalnej przewadze konkurencyjnej, np. unikatowych walorach smakowych [Wyżnikiewicz 2015]. Sytuację polskiego rolnictwa na tle gospodarek wybranych krajów obrazuje poniższa tabela.

Tabela 1. Polskie rolnictwo na tle wybranych krajów

Kraj	Udział wartości dodanej rolnictwa w PKB (%)		Odsetek pracujących w rolnictwie	
	2004	2013	2004	2012
Wielka Brytania	0,9	0,7	1,0	1,0
Niemcy	1,0	0,9	2,0	2,0
Stany Zjednoczone	1,3	1,3 (2012r.)	2,0	2,0 (2010r.)
Francja	2,0	1,7	4,0	3,0
Włochy	2,6	2,3	4,0	4,0
Czechy	2,5	2,6	4,0	3,0
Polska	**3,7**	**3,2**	**18,0**	**13,0**
Grecja	4,8	3,8	13,0	13,0
Węgry	5,1	4,4	5,0	5,0

Źródło: [Bank Światowy, http://data.worldbank.org/indicator#topic-1].

Konsekwencją przemian zachodzących w obrębie produkcji rolnej na polskiej wsi, umożliwiającą osiąganie dochodów oraz absorpcję wzrastających nadwyżek siły roboczej, jest rozwój na coraz większą skalę działalności pozarolniczej prowadzonej w głównej mierze na bazie gospodarstw domowych w formie przedsiębiorstw ro-

dzinnych [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004]. Według danych GUS w 2009 r. do rejestru REGON było wpisanych 3,7 mln podmiotów gospodarki narodowej, z czego 935,3 tys. (25%) zarejestrowało działalność gospodarczą na obszarach wiejskich. Jednocześnie odnotowano prawie dwukrotnie (a może tylko dwukrotnie) niższy wskaźnik przedsiębiorczości na tych obszarach wyrażony liczbą podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców (63 na wsi, 121 w miastach).

Porównując poszczególne województwa, zauważyć można, że najwięcej podmiotów na obszarach wiejskich istnieje w województwach: mazowieckim (13,3), małopolskim i wielkopolskim (11,5), najmniej natomiast w województwach: podlaskim (2,4), lubuskim (2,6) i warmińsko-mazurskim (3,2). Najwyżej wskaźnik przedsiębiorczości kształtował się w województwach: zachodniopomorskim (85), pomorskim i śląskim (po 74), a najniżej w województwach lubelskim i podlaskim (po 47) oraz podkarpackim (49).

W prowadzonej na wsi działalności gospodarczej w 2009 r. największy udział mają podmioty zajmujące się: handlem, naprawą pojazdów samochodowych, transportem, gospodarką magazynową, zakwaterowaniem i gastronomią, informacją i komunikacją oraz przemysłem i budownictwem.

Struktura podmiotów gospodarki narodowej na obszarach wiejskich według form prawnych kształtowała się następująco [*Obszary wiejskie* 2011]: osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (81,6%), spółki (8,7%), stowarzyszenia i organizacje społeczne (3,5%). Wśród przedsiębiorstw jednoosobowego właściciela oraz spółek w społeczności wiejskiej w ogromnej większości przeważają przedsiębiorstwa rodzinne. Celem artykułu jest zatem wskazanie najistotniejszych problemów przedsiębiorczości na wsi, w tym przedsiębiorczości rodzinnej (np. wyróżniających cech, uwarunkowań i barier rozwoju, konieczności wspierania, rekomendacji dla dalszej działalności, scenariuszy i koncepcji na przyszłość), jak również zaprezentowanie kilku przykładów wiejskich firm rodzinnych funkcjonujących w typowej gminie rolniczej centralnej Polski. Z kolei teza artykułu zakłada, że wiejska przedsiębiorczość rodzinna, tworzona na bazie gospodarstw domowych oraz gospodarstw rolnych, może wydatnie przyczynić się zarówno do poprawy sytuacji materialnej poszczególnych rodzin, jak i do widocznego postępu społeczno-ekonomicznego oraz cywilizacyjnego lokalnej społeczności. Jednocześnie firmy rodzinne na wsi muszą liczyć się z trudniejszymi warunkami działania niż to ma miejsce w przypadku ich odpowiedników działających w miastach.

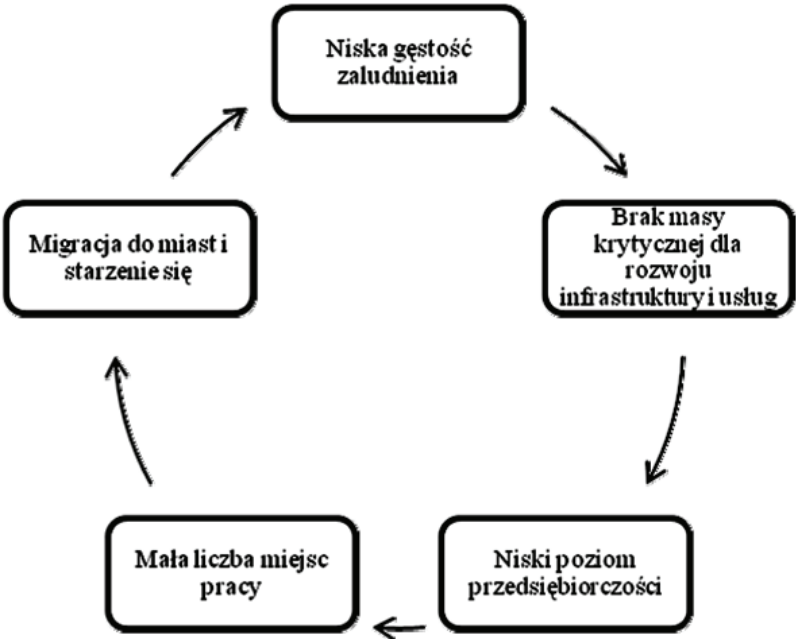
Rola przedsiębiorczości wiejskiej oraz czynniki jej rozwoju

Rolą przedsiębiorczości na obszarach wiejskich jest: zapewnienie mieszkańcom dostępu do wymaganych towarów i usług, przyczynienie się do wzrostu gospodarczego, ograniczenie migracji ludności do miast, poprawa bezpieczeństwa i opieki społecznej na wsi, zachęcanie do tworzenia nowych przedsiębiorstw oraz rozwijania istniejących miejsc pracy. Dla zapewnienia rozwoju przedsiębiorczości konieczne są postawy przedsiębiorcze i innowacyjne ugruntowane w kulturze, mające przyzwolenie i wsparcie społeczne [Skubiak 2015, s. 105].

Powstaje pytanie o czynniki wpływające na przedsiębiorczość ludzi zamieszkujących obszary wiejskie. Najczęściej wymienia się uwarunkowania ekonomiczne, społeczno-kulturowe, techniczne, środowiskowe i ekologiczne oraz instytucjonalne. Wskazuje się na ich ambiwalentny charakter, gdyż w zależności od warunków mogą przyczyniać się do rozwoju przedsiębiorstw lub stanowić istotną barierę postępu.

Podstawę rozwoju obszarów wiejskich stanowią czynniki ekonomiczne i techniczne. To one decydują o wewnętrznym rozwoju lokalnym w oparciu o miejscowe małe i średnie przedsiębiorstwa. Do najważniejszych czynników ekonomicznych należą w tym przypadku: miejscowy kapitał ludzki, rynek zbytu oraz infrastruktura. W zakresie wiejskiego kapitału ludzkiego niezbędne są w dalszym ciągu: przezwyciężenie zapóźnienia edukacyjnego oraz zahamowanie trendów migracyjnych wyprowadzających zasoby wykształconych, młodych, przedsiębiorczych ludzi z terenów wiejskich. Jak zauważa Skubiak [2015, s. 101]: „jest to zjawisko, które nie tylko oznacza brak zasobów kapitału ludzkiego, ale również osłabienie lokalnych i regionalnych rynków zbytu. Sytuacja na rynku pracy, która określana będzie zarówno przez czynniki demograficzne, jak i skalę migracji krajowych i zagranicznych, pozostaje jedną z największych niewiadomych w zakresie kształtowania się czynników warunkujących rozwój obszarów wiejskich w perspektywie średnio- i długoterminowej". J. Heaton [2005, ss. 1–12] uznaje rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich za wynik i miarę racjonalności zachowań ich mieszkańców w warunkach, kiedy zasoby są ograniczone. Sama przedsiębiorczość jest uważana za mechanizm zapewniający optymalną alokację zasobów. Rozwój obszarów wiejskich wymaga zatem dostępu do atrakcyjnego kapitału (nisko oprocentowanych kredytów i pożyczek) oraz większej świadomości mieszkańców co do preferencji konsumentów na rynkach krajowych i zagranicznych [Eftekhari, Hamdollah 2011].

Rysunek 1. Model okrężny degradacji cywilizacyjnej wsi



Źródło: [**OECD,** *The New Rural Paradigm: Policies and Governance* **2006, s. 32**].

Czynniki społeczno-kulturowe obejmują, m.in. kulturę przemysłową, solidarność społeczną, środowisko zaufania. Wpływ na wydajność i jakość produkcji oraz na lojalność pracowników wywierają postawy wobec pracy i firmy, jak również szeroko rozumiana kultura pracy. Decydującą rolę w podejmowaniu działalności gospodarczej, a szerzej, w uruchamianiu procesu rozwoju lokalnego odgrywają lokalni liderzy. Ich działania mogą przyciągnąć inwestorów, co w drodze naśladownictwa powoduje przyciągnięcie kolejnych inwestorów, w konsekwencji prowadząc do procesu tzw**.** kumulacyjnego rozwoju lokalnego. Konieczne jest, by rozwój nowych firm na obszarach wiejskich trafił na odpowiednie podłoże kulturowe, z silnymi lokalnymi więziami społecznymi, klimatem zaufania i tradycjami zawodowymi [Heaton 2005, s. 1–12; Eftekhari, Hamdollah 2011]. Ponadto u podstaw rozwoju przedsiębiorczości leżą takie specyficzne elementy kultury miejscowej, jak: oszczędność, kreatywność, skłonność do ryzyka [Domański 2001, ss. 127–134]. A. Morrison [1990] podkreśla wagę takich uwarunkowań społecznych, kształtujących postawy przedsiębiorcze, jak: obowiązujące role społeczne, doświadczenie życiowe i sytuacja rodzinna, poziom wykształcenia i uświadomienia, istniejące klasy społeczne.

Do rozwoju obszarów wiejskich przyczyniają się także czynniki środowiskowe i ekologiczne**.** Przedsiębiorczość na tych terenach nie może być oddzielona od odpowiedzialności za środowisko, gdyż ludność wiejską łączy naturalna, nierozerwalna więź z jej specyficznym otoczeniem przyrodniczym. Można zatem stwierdzić, że w konsekwencji czynniki środowiskowe są też czynnikami rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej. Pierwszoplanowe pozostaje zatem, aby prowadząc działalność, zmniejszać zagrożenia i obciążenia środowiska poprzez właściwe wykorzystanie zasobów [Eftekhari, Hamdollah 2011]. Środowisko ekologiczne stanowi bezpośrednie źródło energii, środków i przedmiotów pracy, środków konsumpcji, jest odbiorcą odpadów produkcyjnych i konsumpcyjnych, stanowi miejsce produkcji rolnej, leśnej i rybackiej oraz rozwoju transportu, wpływa na zdrowie mieszkańców. Środowisko ekologiczne nie stanowi prostej sumy, ale wynik związków pomiędzy jego podstawowymi składnikami [Gotkiewicz, Mickiewicz 2009, s. 536].

Czynniki instytucjonalne obejmują wszelkie instytucje działające na rzecz przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, w stopniu istotnym wspomagające prowadzenie działalności gospodarczej na wsi. Można zaliczyć do nich: jednostki szkoleniowo-doradcze, informacyjne, finansowe, rozwojowo-badawcze, samorządowe. Szczególną rolę w rozwoju przedsiębiorstw na wsi odgrywają podmioty szkoleniowo-doradcze (regionalne i lokalne agencje rozwoju regionalnego, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii, izby gospodarcze, ośrodki doradztwa rolniczego) spełniające następujące funkcje: wspieranie transferu wiedzy, podnoszenie jakości kapitału ludzkiego, zwiększanie zróżnicowania działalności gospodarczej, przyczynianie się do rozwoju sektorów nierolniczych lub stymulowanie rozwoju nowoczesnego rolnictwa [*Rozwój przedsiębiorczości*…2014, s. 13].

Bariery rozwoju przedsiębiorczości na wsi

Wśród wielu barier rozwoju obszarów wiejskich, takich jak: niski poziom kapitału ludzkiego i społecznego, niezbyt racjonalny sposób zarządzania gospodarką gminną przez władze lokalne, niska jakość infrastruktury oraz zbyt słabe tempo modernizacji rolnictwa, za bardzo ważne ograniczenie należy także uznać zbyt powolny rozwój małego biznesu wiejskiego kreującego nowe miejsca pracy dla mieszkańców wsi [Kłodziński 2015, s. 126].

Przedsiębiorczość na wsi rozwija się wolno. Przedsiębiorcy wiejscy prowadzą działalność w znacznie trudniejszych warunkach niż w mieście, np. przy utrudnionym dostępie do informacji, służb doradczych czy usług finansowych, słabszym po-

pycie, ograniczonej osiągalności szerszych rynków zbytu i zaopatrzenia. Dodatkowe przeszkody stanowią: brak obiektów przystosowanych do prowadzenia działalności, mniej rozwinięta infrastruktura transportowa i telekomunikacyjna, jak również ograniczone możliwości tworzenia sieci kontaktów i współpracy. Fundamentalna trudność wynika z faktu, że gospodarki wiejskie są zwykle o wiele mniej zróżnicowane niż miejskie. Badacze problematyki wiejskiej zwracają uwagę, że zjawisko to powoduje odpływ młodych, dobrze wykształconych profesjonalistów do miast, co powoduje, że na lokalnym rynku pracy zaczyna przeważać siła robocza o niskich i niezróżnicowanych kwalifikacjach zawodowych [Skubiak 2015, s. 103].

Pogłębiona analiza barier szybszego rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej w Polsce wskazuje zatem na:

- **niski poziom kapitału społecznego** – już nie poziom wykształcenia mieszkańców terenów wiejskich ma decydujące znaczenie, a niski poziom wzajemnego zaufania ludności. Jeśli nie przezwycięży się apatii, niechęci do współpracy, postaw roszczeniowych, to trudno będzie myśleć o trwałym rozwoju obszarów wiejskich, mimo napływu na wieś unijnych pieniędzy. Nic nie jest w stanie zastąpić rozwoju trwałego, o którym decyduje poziom kapitału społecznego. Na przyszłe procesy rozwojowe polskiej wsi z pewnym optymizmem pozwala jednak patrzeć rosnąca liczba ludności wiejskiej z wyższym wykształceniem, rosnąca liczba organizacji pozarządowych, powiększająca się stopniowo grupa liderów [Kłodziński 2015, ss. 127–128; Skubiak 2015, ss. 103–104],
- **ubytek i starzenie się ludności** na niektórych obszarach wiejskich powoduje spadek konsumpcji i kurczenie się rynku zbytu dla wielu firm. Jednocześnie powstaje pilna potrzeba tworzenia usług związanych z opieką nad starszymi osobami [Kłodziński 2015, s. 128],
- **niedostateczny poziom samoorganizacji przedsiębiorstw –** jak zauważa I. Nurzyńska [2013, ss. 119–137] zaledwie 7–8% firm mikro i małych jest zrzeszonych w organizacjach branżowych. Zrzeszaniu się i wszelkim formom współpracy firm nie sprzyja struktura branżowa przedsiębiorstw i ich wielkość, gdyż zdecydowana większość firm wiejskich to drobny handel i podstawowe usługi. Firmy te raczej ze sobą konkurują, nie zdając sobie sprawy z pozytywnych stron samoorganizacji,
- **brak stabilności prawa, nadmierne regulacje, zbytnią biurokrację –** niejednoznaczność wykładni prawnej w skali kraju, częste i długotrwałe kontrole, np. urzędów skarbowych, formalizm urzędników, uprzywilejowanie dużych firm, zbyt skomplikowany system wnioskowania o wszelkiego rodzaju wsparcie (np. finansowe), powszechnie panująca nieufność wobec prowadzących działalność gospodarczą – nie służą rozwojowi przedsiębiorczości wiejskiej [Bański 2014],

- **bardzo krótki horyzont czasowy planowania działania** w małych przedsiębiorstwach wiejskich, nieprzywiązywanie wagi do tworzenia rozwiązań długookresowych. Zarządzanie firmą opiera się zwykle na intuicyjnych działaniach właściciela [Kłodziński 2015, s. 128],
- **wadliwy system edukacji w Polsce**, zaniedbywanie (inaczej niż w krajach zachodnich) nauczania przedsiębiorczości w szkołach,
- **brak w polskich regionach programów rozwoju przedsiębiorstw** dostosowanych do lokalnych warunków, potrafiących wykorzystać ich atuty,
- **słabą dostępność instytucji wsparcia biznesu na wsi –** przedsiębiorcom wiejskim najlepiej znane są ośrodki doradztwa rolniczego, w dalszej kolejności PARP, różnego rodzaju lokalne centra przedsiębiorczości i punkty konsultacyjno-doradcze oraz fundusze pożyczkowe, jednakże poziom współpracy z tymi jednostkami otoczenia biznesu należy ocenić jako niski. Wyjątek stanowią ODR-y, z których usług korzysta ponad połowa firm. Ze wsparcia innych instytucji korzysta przeciętnie co 4–5 przedsiębiorca [*Rozwój przedsiębiorczości*…2014, s. 13]. Przedsiębiorcy wiejscy raczej niechętnie uczestniczą w podnoszeniu kwalifikacji zawodowych w sposób zorganizowany, tj. uczestniczeniu w szkoleniach i innych formach dokształcania. Nadmienić należy, że systematycznie spada w Polsce aktywność szkoleniowa osób powyżej 50. roku życia, a doszkalają się najczęściej osoby z wykształceniem wyższym. Przedsiębiorcy wiejscy posiadają niedostateczną informację o konkretnych ofertach pomocy, brakuje im również doświadczenia w zakresie współpracy z instytucjami wspierania biznesu. Niewątpliwie skomplikowane procedury biurokratyczne nie tylko utrudniają, ale także zniechęcają do sięgania po ofertę organizacji wspierających [Skubiak 2015, ss. 103–104],
- **brak kapitału własnego i obawy przed zaciąganiem kredytów**,
- **ułomność danych statystycznych** nie pozwalających na gruntowne wychwycenie różnic w rozwoju przedsiębiorczości na wsi i w mieście.

Rozwój przedsiębiorczości wiejskiej w dużej mierze zależy od działań władz lokalnych. Rodzaj oraz skala problemów związanych z jej promowaniem jest ogromna i często przekracza umiejętności samorządów. Jednocześnie przybywa gmin, które potrafią sobie z nimi radzić.

Z powyższych powodów niezbędne jest zindywidualizowanie podejścia do przedsiębiorczości wiejskiej oraz zróżnicowanie dotychczasowych jednolitych metod oddziaływania na rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Konieczność odrębnego potraktowania rozwoju firm na obszarach wiejskich już dawno znalazła zrozumienie w wielu krajach Unii Europejskiej. Tworzone są np. oddzielne komórki w agencjach rozwoju regionalnego, a w ministerstwach rolnictwa specjalne konsorcja posiada-

jące własne budżety, w skład których wchodzą także przedstawiciele przedsiębiorców wiejskich. Konsorcja te tworzą programy rozwoju przedsiębiorczości uwzględniające priorytety małego biznesu wiejskiego na konkretnych terenach. W rozwój przedsiębiorczości bardzo często czynnie włączają się uczelnie wyższe, tworząc centra biznesu wiejskiego. Niestety w Polsce programy kierowane do sektora MSP nie uwzględniają specyfiki obszarów wiejskich, co istotnie spowalnia procesy rozwojowe zlokalizowanych tam firm [Kłodziński 2015, s. 127].

Raport Europejskiego Funduszu Rozwoju Wsi Polskiej [*Bariery instytucjonalne*…2011] zwraca uwagę, że mimo dobrze przygotowanych programów na poziomie UE i krajowym nadal nie obserwuje się przełomu w tworzeniu pozarolniczych miejsc pracy na obszarach wiejskich. Wskazano na główne przyczyny takiej sytuacji:

- słabość otoczenia zewnętrznego, które nie sprzyja zakładaniu i prowadzeniu małych i średnich przedsiębiorstw,
- niski poziom integracji i koordynacji programów wsparcia oraz ich silna sektorowość,
- nastawienie w programach aktywizacji zatrudnienia na ilość, nie na jakość,
- nadmierna biurokracja,
- niewystarczające działania, które mogłyby uruchomić wewnętrzny potencjał mieszkańców wsi,
- promowanie rozwiązań nie zawsze dostosowanych do rzeczywistych potrzeb mieszkańców wsi (szczególnie tych oddalonych od dużych miast).

Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej

W założeniach budżetu UE na lata 2014–2020 rozwój i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw na obszarach wiejskich, stanowi absolutny priorytet. Nowe działania Unii Europejskiej mają wspomagać przedsiębiorczość, sprzyjać tworzeniu nowych miejsce pracy, dążąc do ograniczenia biurokracji, uproszczenia księgowości, poprawy dostępu do źródeł finansowania, zharmonizowania podatków od przedsiębiorstw, skrócenia czasu niezbędnego do uzyskania odpowiednich zezwoleń i licencji.

Do chwili obecnej przedsiębiorcy mieszkający na obszarze wsparcia mogli skorzystać z pomocy finansowej w ramach Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. Działanie 311 *Różnicowanie w kierunku działalności nierolniczej* przewidywało refundację w wysokości 50% poniesionych kosztów kwalifikowanych, jednak nie więcej niż 100 tys. zł. Działanie 312 *Tworzenie i rozwój mikroprzedsiębiorstw* obejmowało firmy zatrudniające do 10 pracowników, których obrót lub bilans wy-

nosiły poniżej 2 milionów euro, niezależnie od formy prawnej, a także osoby, które prowadziły lub chciały uruchomić działalność gospodarczą, a kwota kosztów kwalifikowanych projektu musiała przekraczać 20 tys. zł. Osoby ubiegające się o pomoc nie mogły podlegać przepisom o ubezpieczeniu społecznym rolników w pełnym zakresie. Wysokość dofinansowania uzależniona była od liczby utworzonych w wyniku realizacji procesu miejsc pracy i przewidywała refundację: 50% poniesionych kosztów kwalifikowanych (jednak nie więcej niż 100 tys. zł) po utworzeniu co najmniej 1 miejsca pracy; 200 tys. zł, jeżeli zostały utworzone co najmniej 2 miejsca pracy; 300 tys. zł z chwilą utworzenia co najmniej 3 miejsc pracy [Targosz 2014].

Tabela 2. Źródła wspierania rozwoju przedsiębiorczości wiejskiej

Nazwa instytucji	Oferowane formy wsparcia
Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa	Dopłaty do kredytów i pożyczek na tworzenie nowych, pozarolniczych miejsc pracy
Program Aktywizacji Obszarów Wiejskich	Współfinansowany z kredytu Banku Światowego. Działania w zakresie rozwoju przedsiębiorczości i zwalczania bezrobocia na obszarach wiejskich przewidziane zostały w komponentach: „Mikropożyczki", „Program Przekwalifikowań" i „Edukacja".
Agencja Nieruchomości Rolnych	Linia kredytowa na przedsięwzięcia w zakresie małej przedsiębiorczości o charakterze pozarolniczym pod warunkiem zatrudnienia bezrobotnych, byłych pracowników państwowych gospodarstw rolnych oraz członków ich rodzin, na terenach wiejskich lub w miastach do 20 tys. mieszkańców; stypendia dla młodzieży z rodzin byłych pracowników PGR przyznawane uczniom do czasu ukończenia przez nich nauki w publicznych szkołach średnich (ponadgimnazjalnych), kończących się maturą.
Europejski Fundusz Rozwoju Wsi Polskiej „Counterpart Fund"	Kredyty na przedsięwzięcia w zakresie małej przedsiębiorczości na terenach wiejskich tworzące nowe miejsca pracy dla bezrobotnych; mikrokredyty na pozarolniczą działalność gospodarczą na terenach wiejskich; kredyty na przedsięwzięcia inwestycyjne na terenach wiejskich w zakresie agroturystyki.
Fundacja Wspomagania Wsi	Mikropożyczki dla wspierania istniejących i nowo powstałych małych przedsiębiorstw na terenach wiejskich; programy szkoleniowe w zakresie zarządzania małym przedsiębiorstwem przygotowujące do prowadzenia działalności agroturystycznej; program wspomagania grup producentów; programy dla młodzieży.
Fundacja na Rzecz Rozwoju Polskiego Rolnictwa (FDPA)	Usługi szkoleniowo-doradcze oraz mikropożyczki i dotacje inwestycyjne. Program polega na udzielaniu pożyczek na rozpoczęcie działalności gospodarczej absolwentom lub przedsiębiorcom na tworzenie miejsc pracy.

Źródło: [http://www.wodr.konskowola.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=168&Itemid=158].

Przedsiębiorczość w gminie wiejskiej (na przykładzie gminy Łowicz)

Gmina Łowicz leży w szerokim pasie Niziny Środkowomazowieckiej, w północno wschodniej części województwa łódzkiego, w centrum powiatu łowickiego. Gmina otacza „pierścieniem" Miasto Łowicz – odrębną jednostkę samorządu terytorialnego, na terenie której, zlokalizowany jest Urząd Gminy Łowicz. Obejmuje 27 miejscowości. Gminę zamieszkuje 7512 osób, co stanowi 9,13% ludności powiatu łowickiego (stan na 31 XII 2008). Zagęszczenie wynosi 55,48 osób na km^2 [*Charakterystyka gminy*…].

Gmina Łowicz ma charakter typowo rolniczy. Na jej terenie występuje 10 974 ha użytków rolnych. W gminie Łowicz przeważają gleby bielicowe, które zalegają na glinach i piaskach, tylko miejscowo występują obszary typowo żwirowe i torfowe. Krajobraz ziemi łowickiej ożywiają spore kompleksy leśne (9,3% ogółu powierzchni gminy) oraz rzeka Bzura z licznymi dopływami [*Charakterystyka gminy*…]. Miasto Łowicz stanowi zaplecze kulturalne i edukacyjne mieszkańców gminy. Sama gmina natomiast słynie z nieprzeciętnej historii, piękna przyrody i krajobrazu, znanej w kraju i za granicą kultury ludowej.

Wśród gospodarstw rolnych dominują gospodarstwa małe o powierzchni 2–6 ha stanowiące ponad połowę ogólnej liczby gospodarstw. Jednocześnie niski jest stopień specjalizacji gospodarstw, czego naturalną konsekwencją jest mała efektywność gospodarowania, ograniczony postęp technologiczny, słabnąca pozycja przetargowa rolników na rynku. Podstawową barierę rozwoju w rolnictwie stanowi niedostatek kapitału wynikający z ogólnie niskiej koniunktury w rolnictwie. Niezbędne są zatem przekształcenia struktury agrarnej i dopływ innowacji w dziedzinie rolnictwa, co stanowi jednak dość długotrwały proces [*Plan rozwoju*… 2006].

Jednocześnie w tych warunkach od połowy lat dziewięćdziesiątych obserwowany jest stały wzrost przedsiębiorczości. Na koniec 2014 r. w gminie działalność gospodarczą prowadziło ogółem 535 podmiotów gospodarczych, w tym 485 jednostek prywatnych (446 osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, 38 spółek: 26 cywilnych, 12 handlowych, 1 spółdzielnia). Były to prawie wyłącznie podmioty mikro (do 9 pracowników) – 96,8%, małe (do 49 pracowników) – 3% oraz jedna firma średniej wielkości. Struktura branżowa aktywności gospodarczej nie odbiega w zasadzie od wzorca krajowego.

Tabela 3. Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą w gminie Łowicz według sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) na koniec 2014

Sekcja PKD	Ilość podmiotów	Udział procentowy
A.Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	47	10,5
C.Przetwórstwo przemysłowe	42	9,4
E.Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją	2	0,4
F.Budownictwo	64	14,3
G.Handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle	153	34,3
H.Transport i gospodarka magazynowa	46	10,3
I.Działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi	12	2,7
J.Informacja i komunikacja	10	2,2
K.Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	8	1,8
L.Działalność związana z obsługą rynku nieruchomości	4	0,9
M.Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	18	4,0
N.Działalność w zakresie usług administrowania i działalność wspierająca	9	2,0
P.Edukacja	6	1,3
Q.Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	10	2,2
R.Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	5	1,1
S.Pozostała działalność usługowa	10	2,2
Ogółem	446	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W styczniu 2016 r. przedstawiono do publicznej konsultacji projekt *Strategii rozwoju Gminy Łowicz na lata 2016–2022*, który nadaje rozwojowi przedsiębiorczości wiejskiej, w tym rodzinnej, bardzo duże znaczenie, uznając go za „cel strategiczny I". Poniżej zostaną wskazane najistotniejsze treści projektu dotyczące biznesu wiejskiego.

Stwierdzono, że liczba podmiotów gospodarczych funkcjonujących na obszarze Gminy Łowicz w latach 2004–2014 kształtowała się w sposób zróżnicowany z tendencją wzrostową w liczbie podmiotów gospodarczych ogółem i w sektorze prywatnym. W porównaniu z 2004 rokiem na terenie gminy w 2014 r. przybyło 135 podmiotów gospodarczych ogółem [*Strategia rozwoju Gminy Łowicz*…2016, s. 69].

„Do największych podmiotów gospodarczych prowadzących działalność na terenie Gminy Łowicz należą m.in. zakłady produkcyjne [*Strategia rozwoju Gminy Łowicz*…2016, s.71]:

- warsztat obsługi samochodów ciężarowych w Popowie – 4-stanowiskowy (TIR--SERVIS),
- stolarnia w Popowie,
- wytwórnia materiałów budowlanych w Strzelcewie, Urbańszczyźnie, Niedźwiadzie,
- młyn zbożowy w Strzelcewie,
- wytwórnia materiałów papierniczych w Strzelcewie,
- zakład produkcji cukierniczej w Otolicach,
- wytwórnia mas bitumicznych w Jamnie,
- zakłady produkcji metalowej w Pilaszkowie i Jastrzębi,
- zakład dziewiarski w Otolicach i Małszycach,
- skup surowców wtórnych w Dąbkowicach Dolnych,
- zakład górniczy Kopalnie Surowców Mineralnych „KOSMIN" w Dąbkowicach Górnych,
- tartak w Małszycach.
- obiekty fermowe produkcji zwierzęcej w Bocheniu, Niedźwiadzie, Małszycach, Jastrzębi".

Jednym z podstawowych wskaźników najlepiej ilustrujących stan lokalnej gospodarki jest poziom aktywizacji gospodarczej liczony jako ilość zarejestrowanych podmiotów gospodarczych na 10 tys. mieszkańców. Wyraża on skłonność danej populacji do podejmowania działalności gospodarczej, jak również zaufanie do sytuacji na rynku.

W projekcie wykazano, że w 2014 roku poziom aktywizacji gospodarczej w gminie Łowicz w porównaniu z pozostałymi gminami wiejskimi powiatu łowickiego był najwyższy. Za wyjątkiem roku 2009, z roku na rok odnotowuje się jego wzrost – w roku 2014 w porównaniu z rokiem 2006 o 120,83 punktu. Najniższy poziom odnotowano w 2014 roku w gminie Kocierzew Południowy. Jednak poziom aktywizacji gospodarczej jest tylko jednym ze wskaźników obrazujących aktywność biznesową populacji. Ważnym wskaźnikiem dodatkowym jest tzw. indeks PEAI (Present Economic Activity Index – wskaźnik aktualnej aktywności gospodarczej) obliczany jako procentowa zmiana liczby firm na 10 tys. mieszkańców w ostatnich trzech latach. PEAI powyżej 9% oznacza pomyślną koniunkturę, a powyżej 15% gwałtowny rozwój. Okres od roku 2004 jest okresem bardzo dużego wzrostu gospodarczego w całym kraju. W gminach wiejskich wskaźnik PEAI bardzo często jest większy niż 4% a gminach wiejsko-miejskich często przekracza 9%. W ciągu ostatnich 3 lat poddanych analizie w Gminie przybyło 60 podmiotów gospodarczych [*Strategia rozwoju Gminy Łowicz*…2016, ss. 71–72].

Analiza SWOT Gminy Łowicz w dziedzinach przedsiębiorczość i rolnictwo oraz infrastruktura techniczna

Ważną częścią projektu jest analiza SWOT badanej gminy, przytoczona w tym miejscu w dwóch obszarach: przedsiębiorczości i rolnictwa oraz infrastruktury technicznej.

Przedsiębiorczość i rolnictwo [*Strategia rozwoju gminy Łowicz*…2016, ss. 84–85]

Mocne strony

1) Dość stabilna liczba funkcjonujących w Gminie podmiotów gospodarczych,

2) Funkcjonowanie stowarzyszeń aktywizujących mieszkańców,

3) Dobre warunki glebowe dla rozwoju działalności rolniczej,

4) Rozwój gospodarstw agroturystycznych.

Słabe strony

1) Problem długotrwałego bezrobocia oraz bezrobocia wśród kobiet i osób o niskim poziomie wykształcenia,

2) Dość wysoki udział osób bezrobotnych w liczbie ludności w wieku produkcyjnym,

3) Znaczny odsetek młodych osób bezrobotnych,

4) Niskie kwalifikacje osób bezrobotnych, niska zaradność życiowa części osób bezrobotnych,

5) Niski poziom wykształcenia społeczeństwa; niedopasowanie wykształcenia do potrzeb rynku pracy,

6) Niekorzystna struktura przedsiębiorstw względem świadczonych usług/oferowanych produktów,

7) Mała liczba wielkopowierzchniowych gospodarstw rolnych,

8) Brak specjalizacji gospodarstw oraz zrzeszania się rolników w związki producentów,

9) Brak firm innowacyjnych,

10) Braki w infrastrukturze uniemożliwiające powstawanie nowych przedsiębiorstw (brak kanalizacji, drogi wymagające remontów),

11) Mało korzystne położenie względem większych ośrodków miejskich.

Infrastruktura techniczna [*Strategia rozwoju Gminy Łowicz*…2016, s. 85]

Mocne strony

1) Korzystne położenie względem ważniejszych ciągów drogowych,

2) Dobrze rozwinięta sieć dróg oraz połączeń komunikacyjnych,

3) Prowadzenie selektywnej zbiórki odpadów,
4) Bardzo dobrze rozwinięta infrastruktura sieci wodociągowej,
5) Ogólnodostępna sieć telefonii.

Słabe strony

1) Niewystarczająca ilość ścieżek rowerowych,
2) Drogi wymagają remontów,
3) Niebezpieczeństwa w ruchu drogowym wynikające zarówno z łamania przepisów przez pieszych i kierowców, jak i ze stwarzających zagrożenie skrzyżowań,
4) Słabo rozwinięta sieć kanalizacyjna,
5) Niski stopień wykorzystania odnawialnych źródeł energii,
6) Zbyt mała liczba przydomowych oczyszczalni ścieków,
7) Źródła ogrzewania mieszkań i budynków niosą za sobą niską emisję substancji szkodliwych do powietrza atmosferycznego,
8) Problem występowania szkodliwego dla zdrowia i przyrody azbestu.

W projekcie strategii określono również cele Gminy Łowicz, uznając za podstawowe – wspieranie i rozwój przedsiębiorczości, turystyki przy wykorzystaniu lokalnych specjalizacji i tradycji. Cel strategiczny będzie osiągnięty m.in. poprzez:

- inwestycje w infrastrukturę techniczną (głównie poprzez budowę nowoczesnej sieci kanalizacyjnej oraz modernizację sieci wodociągowej),
- pobudzenie przedsiębiorczości wśród mieszkańców Gminy,
- wsparcie rozwoju rolnictwa opartego o innowacje,
- tworzenie dogodnych warunków i wsparcie dla nowo powstających przedsiębiorstw,
- rozwój rynku produktów regionalnych wytworzonych na terenie Gminy we współpracy z organizacjami pozarządowymi (m.in. z Lokalną Grupą Działania),
- promocję wykształcenia technicznego pośród dzieci i młodzieży,
- rozwój infrastruktury informatycznej,
- rozwój sektora turystyki.

Elementem kluczowym dla rozwoju Gminy ma być zapewnienie podstawowych warunków dla rozwoju przedsiębiorstw. Niezbędne stają się dalsze inwestycje w budowę nowoczesnej sieci kanalizacyjnej, która połączona zostanie z wybudowaną w ostatnich latach oczyszczalnią ścieków. Dostęp do systemu kanalizacyjnego umożliwi rozwój wielu branż, w tym turystyki. Podczas projektowania należy przeprowadzić bardzo skrupulatną analizę wariantów oraz ekonomicznego uzasadnienia budowy poszczególnych odcinków. Do sieci kanalizacji sanitarnej podłączone będą miejscowości o ścisłej zabudowie. Gospodarstwa rozproszone muszą być wspierane poprzez pomoc w uzyskaniu dofinansowania na przydomowe oczyszczalnie ście-

ków. Budowa nitek kanalizacyjnych do pojedynczych domów będzie nieuzasadniona ekonomicznie i technologicznie.

Nie bez znaczenia będzie również dalszy rozwój sieci drogowej. Każda miejscowość musi posiadać dogodne połączenie drogowe z siecią dróg krajowych i miastem Łowicz. Wszystkie miejscowości gminy powinny zostać płynnie połączone z siecią dróg TEN-T (autostrada A2).

Projekt mocno akcentuje, że podstawą tworzenia innowacyjnej gospodarki jest wykształcenie. W Gminie Łowicz brakuje osób z wykształceniem technicznym. Dlatego też nie jest możliwy rozwój działów gospodarki opartych na wiedzy. Gmina przeprowadzi program zachęcający do nauki w zawodach technicznych. Bardzo ważna jest również zdolność do samokształcenia. W działaniach rozwojowych Gmina będzie kreować postawy edukacyjne wśród młodszych i starszych mieszkańców.

Aby rozwój gospodarki był możliwy – podkreśla projekt strategii – konieczny jest rozwój technik społeczeństwa informacyjnego. W wyniku realizacji strategii wszyscy mieszkańcy Gminy muszą uzyskać pełny dostęp do Internetu. W tym samym czasie konieczny staje się rozwój e- usług publicznych.

Wspierane będą również działania polegające na promocji Gminy, w szczególności walorów turystycznych Ziemi Łowickiej. W tym zakresie przewiduje się zintegrowanie działań z powiatem łowickim oraz Lokalną Grupą Działania. Promocja ma być bardziej skoordynowana i skuteczna [*Strategia rozwoju Gminy Łowicz*…2016, ss. 91–92].

Należy przyznać, że zaprojektowana Strategia rozwoju Gminy Łowicz na lata 2016–2022, analizowana tu pod kątem wspierania przedsiębiorczości, przewiduje bardzo postępowe, przełomowe wręcz – jak na gminę typu wiejskiego – zadania, zwłaszcza w zakresie innowacyjności i zastosowania wysokich technologii. Ich skuteczna realizacja mogłaby przyczynić się do osiągnięcia znacznego postępu w rozwoju ogólnym gminy, dokonania swego rodzaju skoku cywilizacyjnego w obrębie tego regionu.

Metodologiczne założenia badań własnych

Punktem wyjścia badań było przyjęcie definicji firmy rodzinnej. Oparto się na klasycznej, najczęściej w Polsce przytaczanej definicji biznesu rodzinnego jako: „przedsiębiorstwa o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny – jej założycieli, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny" [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19]. Doboru jednostek oraz procesów związanych z działalnością gospodarczą na wsi w celu ich analizy jakościowej do-

konano, posługując się kryterium możliwości przeprowadzenia przez autorkę systematycznych, długoterminowych obserwacji. Jednocześnie badane firmy należą do najczęściej reprezentowanych co do typu i branży na terenie Gminy Łowicz. Analizie poddano zatem gospodarstwo reprezentujące dział specjalny produkcji rolnej (pieczarkarnię), sklep spożywczo-przemysłowy, zakład naprawy pojazdów mechanicznych oraz salon fryzjerski. Trzy ostatnie firmy zaspokajają palące potrzeby mieszańców okolicznych wsi. Umyślnie zawężono opis funkcjonowania prezentowanych podmiotów wyłącznie do czynników kluczowych, gdyż pozostałe faktory wydawały się mało istotne z punktu widzenia celu artykułu. Z całą mocą należy jednak podkreślić fundamentalną dla rozwoju biznesu rolę cech i zachowań przedsiębiorczych właścicieli reprezentowanych firm.

Przekształcenie gospodarstwa rolnego w firmę produkcyjną

Wzorcowym przykładem wiejskiej firmy rodzinnej w gminie Łowicz jest Uprawa Pieczarek – Gospodarstwo Rodzinne – Anna i Jacek Walczakowie w Dąbkowicach Dolnych [*Plan rozwoju*…2009]. Gospodarstwo o powierzchni 9,22 ha specjalizuje się w uprawie „drobnych" pieczarek na potrzeby przetwórstwa. Początki działalności były skromne. Jacek Walczak, jeden z największych obecnie producentów w Polsce, zaczynał w 1989 r., przeznaczając pod pieczarki ok. 80m2 w budynku gospodarczym. Wcześniej, w 1985 r. zaraz po maturze w technikum rolniczym przejął gospodarstwo rolnicze od rodziców, typowe dla centralnej Polski (10 ha pagórkowatej ziemi pociętej na wąskie paski, kilka krów i świń, uprawa warzyw). Takie gospodarstwo nie dawało większych szans na rozwój w przyszłości, dokupienie ziemi było trudne. Pomysł na produkcję pieczarek podpowiedziała siostra. Pierwsze lata działalności były jednak pasmem niepowodzeń, ciągle popełnianych błędów. Po kilku latach zaczęły się dochody, a rozwój firmy wspomagał solidny, stały odbiorca – Firma Bracia Urbanek, skupująca od rolników pieczarki, stawiająca jednocześnie wysokie wymagania jakościowe. To mobilizowało do inwestowania w produkcję i podnoszenia jakości. I tak Walczakowie stali się głównym dostawcą pieczarek dla Urbanków. W 2000 r. podjęto „życiową decyzję" o zaciągnięciu kredytu na ponad 2 mln zł. Decyzja okazała się bardzo mądra, umożliwiła wybudowanie dużego, nowoczesnego obiektu z klimatyzacją i ogrzewaniem, w którym wszystko (oprócz zbioru grzybów) jest zautomatyzowane [Naszkowska 2005]. Dziś pieczarki uprawiane są w 16 halach o łącznej powierzchni 5000m2. Produkcja odbywa się w systemie całorocznym, oparta jest na technologii tzw. „drugiej fazy". Podłoże do uprawy dostarczane jest ze specjalistycznego zakładu

w balotach, a następnie umieszczane na półkach. Cykl produkcyjny od momentu rozłożenia podłoża trwa 8 tygodni, a przeciętny plon wynosi 22–25 kg z m2. Roczna produkcja wynosi około 700 t, a odbiorcą jest firma eksportująca przetworzone pieczarki do wielu krajów świata. Przedsiębiorczość, profesjonalizm i ciężką pracę Walczaków doceniono w środowisku branżowym. Zostali laureatami XIV edycji konkursu Rolnik – Farmer Roku 2007 w kategorii gospodarstw rodzinnych do 50 ha. Otrzymali również tytuł Mistrza Województwa Łódzkiego konkursu Agroliga 2007 w kategorii „rolnicy". Jacek Walczak zasiada we władzach Stowarzyszenia Branży Grzybów Uprawnych, jest konsultantem i recenzentem projektów fachowych i naukowych z dziedziny produkcji pieczarek. Firma jest również znaczącym pracodawcą; w gospodarstwie znajduje zatrudnienie na stałe około 10 osób [Winnicka-Popczyk 2015, ss. 22–23].

Podjęcie działalności handlowej

Przykładem wiejskiej przedsiębiorczości rodzinnej są placówki handlu detalicznego. Lucyna i Marian Bejdowie prowadzą pod własnym szyldem sklep spożywczo-przemysłowy we wsi Ostrów od blisko dwudziestu pięciu lat. Wcześniej pracowali w sklepie dla gminnej spółdzielni, ale w 1991 r. pojawiła się możliwość odkupienia biznesu, z której przedsiębiorcy skorzystali. U podstaw decyzji legły: pragnienie samodzielności oraz wpływu na wybór asortymentu, jakości i terminu dostaw, znajomość rynku, w tym potrzeb klientów. W bardzo dobrze zaopatrzonym sklepie z profesjonalną obsługą zakupów dokonują mieszkańcy wszystkich okolicznych wsi, po niektóre towary przyjeżdżają klienci nawet z Łowicza. Bejdowie prowadzą również agencję Poczty Polskiej S.A., co stanowi ogromną wygodę dla mieszkańców. Lucyna Bejda jest niekwestionowanym liderem opinii w społeczności, aktywnie działa w Radzie Sołeckiej, Kole Gospodyń Wiejskich, jest również współzałożycielką Stowarzyszenia Dolina Bobrówki zajmującego się działalnością edukacyjną, kulturalną, sportową i rekreacyjną skierowaną głównie do dzieci i młodzieży z obszarów wiejskich w ramach wyrównywania szans rozwojowych. Działania Stowarzyszenia aktywizują mieszkańców aż sześciu sąsiadujących wsi [Winnicka-Popczyk 2015, ss. 22–23].

Uruchomienie firmy usługowej

Daniel Saługa ze wsi Otolice nie wiąże swojej przyszłości z rolnictwem. Mieszkańcy znają go jako zaradnego, przedsiębiorczego młodego człowieka, otwartego na nowe przedsięwzięcia, pasjonującego się motoryzacją. Przedsiębiorca miał możliwość poznania, jak funkcjonuje mały biznes w krajach Unii Europejskiej, kiedy pracował kilka

lat za granicą. Decyzja o otwarciu własnej firmy Dar-Auto zajmującej się konserwacją i naprawą samochodów, została bardzo pozytywnie przyjęta w środowisku. Zakład ma wielu stałych klientów, którzy szybko przekonali się do solidności i jakości świadczonych usług. Działalność jedynego syna zdecydowanie wspierają rodzice, co również stanowi ważny czynnik rozwoju nowo powstałej firmy. W ostatnich latach w tej i okolicznych wsiach powstały liczne firmy usługowe: fryzjerskie, krawieckie, wymiany butli gazowych, transportowe, agroturystyczne i inne [Winnicka-Popczyk 2015, ss. 22–23]. Kolejny przykład uruchomienia działalności usługowej na wsi stanowi zakład fryzjerski Fantazja Magdaleny Ufy w miejscowości Strugienice. Po kilkunastu latach pracy w salonie fryzjerskim w Łowiczu pani Magdalena zdecydowała się na założenie własnego biznesu. Okoliczności okazały się nader sprzyjające: posiadanie licencji fryzjerskiej, praktycznie brak konkurencji na lokalnym rynku, umiarkowanie wysokie koszty materialne podjęcia działalności, wykorzystanie i dostosowanie własnego lokalu, zawarcie umowy ze znaną zagraniczną firmą zaopatrzenia salonów w kosmetyki fryzjerskie, poparcie całej trzypokoleniowej rodziny, tzn. rodziców, męża i dzieci. Mimo, że firma jest działalnością gospodarczą osoby fizycznej, rodzina wspiera funkcjonowanie zakładu moralnie i realnie, nieodpłatnie pomagając przy wykonywaniu prac organizacyjno-porządkowych. Rodzina żyje problemami firmy, dlatego ten stosunkowo młody biznes bez wątpienia można zaliczyć do grupy firm rodzinnych. Na sukces firmy ogromny wpływ ma sama właścicielka, dla której fryzjerstwo jest ogromną pasją. Kobieta posiada nieprzeciętne umiejętności fryzjerskie, lubi eksperymentować, jest innowacyjna, bierze udział w szkoleniach krajowych i zagranicznych, gdzie ma szansę poznać nowe trendy i stylizacje. Jako strategię konkurowania przedsiębiorczyni przyjęła wysoką jakość oraz indywidualizację usługi, natomiast jako formę marketingu obrała właściwą – jak na pierwszy etap działalności firmy – tanią reklamę miejsca sprzedaży. Właścicielka stworzyła miejsce o niepowtarzalnej atmosferze, w którym klienci bardzo dobrze się czują i do którego chętnie powracają, zachęcając jednocześnie do skorzystania z usług innych. Kluczowe wydają się zatem umiejętności oraz przedsiębiorcza osobowość właścicielki: odwaga, gotowość podjęcia ryzyka, pracowitość, otwartość na nowości, bardzo dobra komunikacja z klientami i otoczeniem.

Zakończenie - rekomendacje i zalecenia dla przedsiębiorczości wiejskiej

Z uwagi na znaczne w dalszym ciągu różnice w warunkach prowadzenia biznesu między miastem a wsią przedsiębiorcy wiejscy, wśród których ogromny odsetek stanowią właściciele firm rodzinnych, jak również lokalne instytucje ich wspierania, potrze-

bują bardzo konkretnych rekomendacji, które stanowiłyby użyteczne i rzeczywiste wsparcie ich działalności. Najczęściej proponuje się następujące zalecenia.

- zwiększanie różnorodności przedsiębiorczości z uwzględnieniem jej lokalnych i regionalnych atutów (np. wynikających z położenia, jakości środowiska przyrodniczego czy funkcji społeczno-gospodarczych);
- łączenie w dużej liczbie firm produkcji żywności z działalnością pozarolniczą;
- indywidualizację oferty pomocy dla każdej z firm ze strony instytucji wspierających;
- utworzenie „instytucji pierwszego kontaktu" w celu uzyskania przez przedsiębiorcę podstawowych informacji, a następnie skierowania go do odpowiedniej instytucji specjalistycznej;
- ułatwienie interpretacji i stosowania przepisów prawa oraz zwiększenie zaufania przedsiębiorcy do instytucji państwowych i samorządowych;
- dostosowanie niektórych przepisów do specyfiki mikroprzedsiębiorstw działających na wsi;
- odchodzenie od zasady refinansowania do zasady prefinansowania, co poprawi dostępność zewnętrznych środków finansowych dla większej liczby podmiotów gospodarczych;
- rozszerzenie wykorzystania e-administracji (elektroniczne składanie dokumentów), co szczególnie w przypadku przedsiębiorstw wiejskich stanowi oszczędność czasu i nakładów;
- priorytetowe działania administracji rządowej i samorządowej w zakresie infrastruktury teleinformatycznej na wsi;
- stwarzanie zachęt organizacyjno-regulacyjnych skłaniających firmy do współpracy poziomej [*Rozwój przedsiębiorczości…* 2014].
- propagowanie podjęcia internetowej sprzedaży żywności jako innowacyjnej formy przedsiębiorczości rolników – rolnicy uzyskują w Internecie informacje przydatne w gospodarstwie, kupują za jego pośrednictwem narzędzia rolnicze i części zamienne do maszyn. Mogą również podjąć sprzedaż, zakładając sklep internetowy na podstawie wpisu do Ewidencji Działalności Gospodarczej lub rejestracji jako spółki handlowej w Krajowym Rejestrze Handlowym. Podjęcie w Internecie obrotu artykułami spożywczymi wymaga uzyskania zgody Państwowej Inspekcji Sanitarnej i/lub Inspekcji Weterynaryjnej [Targosz 2014].

Obszary wiejskie wymagają opracowania nowych strategii rozwojowych, które przyczynią się do rozwoju przedsiębiorczości z uwzględnieniem polityki ochrony środowiska [Davis 2004, s.12].

Intensywny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej na obszarach wiejskich stał się w Polsce faktem. Główne przyczyny tego zjawiska obejmują:

- globalne tendencje w rolnictwie;
- zmiany społeczno-gospodarcze w Polsce po 1989 r.;
- konsekwencje przystąpienia naszego kraju do Unii Europejskiej;
- migracje ludzi z miast, którzy przenoszą na obszary wiejskie swoje biznesy.

Przedsiębiorczość wiejska umożliwia osiąganie dochodów przez mieszkańców, tworzy nowe miejsca pracy, pochłaniając nadwyżki siły roboczej, przyczynia się do postępu cywilizacyjnego obszarów wiejskich. Jest to widoczne w przypadku opisywanych w artykule firm. Ich właściciele pełnią jednocześnie jeszcze jedną ważna rolę – są liderami opinii, kształtują postawy przedsiębiorcze, dają pozytywny przykład i zachęcają do działania ludzi z bliższego i dalszego sąsiedztwa.

Bibliografia

Bański J. (2014), *Koncepcje systemowego wsparcia przedsiębiorczości*, IGiPZ PAN, FDPA.

Bariery instytucjonalne rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich (2011), raport Forum Inicjatyw Rozwojowych, EFRWP, Warszawa.

Domański B. (2001), *Czynniki społeczne w lokalnym rozwoju gospodarczym we współczesnej Polsce* [w:] I. Sagan, M. Czepczyński (red.), *Wybrane problemy badawcze geografii społecznej w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdyńskiego, Gdynia.

Eftekhari A.R., Hamdollah S.G. (2011), *Rural Development with Emphasis on Entrepreneurship (Definitions, Viewpoints and Experiences)*, Samt Publication, Tehran.

Gotkiewicz W., Mickiewicz B. (2009), *Ekologiczne czynniki i bariery rozwoju gospodarczego terenów nadmorskich w Polsce*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych", nr 41.

Heaton J. (2005), *Developing Entrepreneurs: An Examination of Systematic Approaches to Entrepreneurial Development for Rural Areas*, Illinois Institute for Rural Affairs, Rural Research Report, Western Illinois University.

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

Kłodziński M. (2015), *Zagrożenia i szanse stojące przed rozwojem sektora przedsiębiorczości wiejskiej*, „Wieś i Rolnictwo", nr 2 (167).

Morrison A. (1990), *Entrepreneurship: An International Perspective*, Jordan Haill, Linacre House, Oxford.

Nurzyńska I. (2013), *Uwarunkowania instytucjonalne rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich,* „Wieś i Rolnictwo", nr 3.

Obszary wiejskie w Polsce. Rural areas in Poland. Studia i analizy statystyczne (2011), Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Olsztynie, Warszawa-Olsztyn.

Plan rozwoju lokalnego Gminy Łowicz na lata 2007–2013 (2006), BIP, Łowicz.

Plan rozwoju lokalnego Gminy Łowicz na lata 2008–2015, Załącznik do Uchwały Nr XXXII/161/09 Rady Gminy Łowicz z dnia 28.08.2009 (2009), BIP, Łowicz.

Rozwój przedsiębiorczości na terenach wiejskich – diagnoza, kierunki, rekomendacje dla polityki rozwoju obszarów wiejskich (2014), Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa.

Skubiak B. (2015), *Czynniki i bariery rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", t. 2, nr 42, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Strategia rozwoju Gminy Łowicz na lata 2016-2022 (11.01.2016), BIP, Warszawa.

Winnicka-Popczyk A. (2015), *Przedsiębiorczość rodzinna na polskiej wsi*, „Relacje –Magazyn Firm Rodzinnych", nr 5/13.

Źródła internetowe

Bank Światowy, http://data.worldbank.org/indicator#topic-1, dostęp: 10 lipca 2015.

Charakterystyka gminy Łowicz, http://www.lowicz.bipst.pl/index.php?grupa=518167, dostęp: 10 lipca 2015.

Davis J. (2004), *Guide to Rural Economic and Enterprise Development*, Working Paper, http://www.gtz.de, dostęp: 30 kwietnia 2015.

http://www.lodr-bratoszewice.pl/AGROLIGA/agroliga2007.htm, dostęp: 10 lipca 2015.

http://www.ppr.pl/artykul-rolnik-farmer-roku-2007-145899-dzial-22.php, dostęp: 10 lipca 2015.

Naszkowska K. (2005), *Polskie pieczarki podbiją Europę*, http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,53600,2613135.html, dostęp: 10 lipca 2015.

Targosz R. (2014), *Wsparcie dla rozwoju przedsiębiorczości na wsi, www.dodr.pl/III/4/2/3/3/koncepcja-rozwoju.pdf*, dostęp: 10 lipca 2015.

www.wodr.konskowola.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=168&Itemid=158, dostęp: 10 lipca 2015.

Wyżnikiewicz B. (2015), *Kiepski stan polskiego rolnictwa*, biznes.pl, dostęp: 10 lipca 2015.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **155–175**

Guadalupe Serrano Torres | gserrano@utleon.edu.mx
Universidad Tecnológica de León

Javier Eduardo Rangel Hernández
Universidad Tecnológica de León

De la Luz Quezada Flores
Universidad Tecnológica de León

Investigación sobre las empresas familiares longevas de México

Research About Long-Lived Family Businesses of Mexico

Abstract: This research shows the long-lived family businesses in Mexico, structured according to its founding year in a ranking of 25 companies, according to statistics in Mexico 100% of companies 90% enterprises are family businesses, which generate sources work, contribute to GDP and economic development of the country. The objective of this research is to present the long-lived running family businesses in Mexico, show success stories, analysis of the factors that have led companies to move from generation to generation. The results show a list with a ranking of the 25 long-lived running family businesses in Mexico, the first place is occupied by the José Cuervo Group which was founded in 1795 represented by Backmann family, the place 25 is for the company Marti Group Alfredo Harp family which was born in 1935. In this way the family enterprises are known in Mexico. The methodology used in this research was documentation and analysis. 2009 INEGI data were analyzed, the executive world and article 2015. Banamex Mexico magazines consists 90% of family businesses, to perform the analysis of sources cited comprising the year 2009 to 2015, a total of 250 family businesses came to a ranking of 25 lived companies that are the backbone of Mexico.
Key words: Family businesses, strategies used, long-lived companies.

Introducción

La presente investigación se realiza a través de recopilación y análisis de datos sobre las empresas familiares longevas de México, nos encontramos con contrastes de información, autores que ven a la empresa familiar como una ventaja al ser administrada por una familia, y polos opuestos que opinan que el sentimiento y los lazos familiares nos llevas a conflictos y caos que pueden terminar con un negocio en muy poco tiempo.

Como lo escribe David S. Landes, "La empresa familiar sigue viva goza de buena salud continua transmitiendo su legado a las nuevas generaciones, ello se debe a que se basa a la emoción y al impulso [Landes 2006].

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 [Serrano 2015].

El trabajo se organiza presentando los antecedentes de las empresas longevas en México, las ventajas, casos de éxitos y desventajas de los negocios familiares, la metodología y terminamos con un análisis de cada una de las 25 empresas del ranking.

De las 250 empresas familiares que cotizan en bolsa 10 son empresas mexicanas, en este trabajo se darán a conocer los secretos administrativos y financieros que tienen las empresas para seguir funcionando con resultados positivos en sus finanzas. Como lo comenta Raúl Olmedo "Las empresas familiares tienen un papel preponderante en la estructura económica mexicana, ya que según datos oficiales representan entre un 70 y 90% del total de los negocios en el país".

Como lo menciona Michel de Montaigne, "gobernar una familia es tan difícil como gobernar un reino". Es un éxito Para una empresa pasar de la primera a la segunda generación y luego a la tercera y no será nada fácil administrar una empresa donde el nieto tiene que lidiar con los primos, familiares políticos como, esposas, esposos que se sumaron a la familia. Como lo menciona Austí Sala "en el fondo, con las empresas debe suceder una buena parte de lo que acontece en el mundo animal; deben tener ante todo, afán no solo de continuidad, sino de supervivencia, dejar huella para las generaciones futuras" [Sala, Secretos de familia 2009].

Las empresas familiares 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 para influir y participar de forma efectiva en la administración y dirección con objetivos y fines claramente empresariales no personales.

Como lo escribe Beryl Markham, "lo bueno es enemigo de lo sobresaliente", no tenemos grandes escuelas porque tenemos buenas escuelas, no tenemos un gran gobierno porque tenemos un buen gobierno. Pocas personas alcanzan a vivir grandes vidas porque es igualmente fácil contentarse con una Buena vida [Collins 2015].

Según lo comenta Chase Peterson-Whithorn. "Al escuchar las palabras empresa familiar usualmente pensamos en el restaurante a la vuelta de la esquina administrado por un matrimonio, o la tintorería local que ha estado en la misma familia por generaciones. Pero algunas de las compañías más grandes del mundo y de las marcas más conocidas, como BMW y Wal-Mart, tienen raíces familiares profundamente arraigadas" [México, Abril].

Así lo anuncia el diario alto nivel "Los negocios familiares, entre los que destacan las de dinastías como la Slim, Servitje y Azcárraga, representan entre el 70% y 90% del total de las empresas en México. A pesar de estas cifras, existe un alto índice de fracaso. De cada 100 **organizaciones familiares** que se crean, sólo 30 llegan a manos de la segunda generación y 10 a la tercera. Sin embargo, en **México,** hay varias excepciones a la regla. Se trata de empresas cuyo poderío ha permitido sostener y ampliar las relaciones del país con el exterior, generar mayor oportunidades de empleo y diversificar la exportación.

Después de analizar diferentes opiniones de autores de empresas familiares longevas se llega a describir que las empresas tienen una característica en común y que se refleja en el modelo que a continuación se describe.

Estructura de las empresas familiares siguiendo el modelo de los tres círculos.

Lo que hace que un negocio familiar sea distinto al resto de las compañías es, la propiedad, la familia, y la gestión de la empresa, John Davis y Renato Tagiuri desarrollaron en 1980 lo que conocemos como "el modelo de los tres círculos" estos representan tres sistemas: la empresa, familia y propiedad. Los tres sistemas están interrelacionados y cada persona involucrada puede encontrarse en diferentes posiciones.

1) Propietarios y miembros de la familia que trabajan en la empresa
2) Propietarios que trabajan en la empresa pero no son miembros de la familia
3) Miembros de la familia, no propietarios, que trabajan en la empresa
4) Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa

Cada persona que interactúa en el sistema social tiene ciertas necesidades, motivaciones.

Leyes de Newton aplicables al sistema empresa-familia-propiedad-sociedad

1) "Todo cuerpo permanece en su estado de reposo o de movimiento rectilíneo uniforme a menos que otros cuerpos actúen sobre él". Si usted no hace nada… los demás sí lo harán.
2) "La fuerza que actúa sobre sobre un cuerpo es directamente proporcional a su aceleración". Cuando las metas personales, familiares, empresariales y sociales no están alineadas….existe potencial de conflicto….entre menos alineación haya, mas desequilibrio y mayor potencial de riñas familiares".
3) "Cuando un cuerpo ejerce una fuerza sobre otro, éste opera sobre el primero una fuerza igual y de sentido opuesto". Si usted hace o deja de hacer algo, los demás también….sus acciones tienen consecuencias [Rodriguez 2010].

Metodología

1) Presentación de las 25 empresas más longevas del mundo, se realiza remembranza de cada una de ellas, como nace la empresa el desarrollo que ha tenido, los productos o servicios que ofrece.
2) Se realiza un listado con un resumen de los giros, familia a la pertenece y la fecha de la creación de la empresa.
3) Se hace un análisis de las causas de éxito y fracaso de casa una de las empresas más longevas del mundo.
Resultados

A continuación se presentan las 25 empresas familiares longevas en México.

Como un ejemplo a seguir, estas compañías han sabido romper la barrera del tiempo para formar parte de la historia empresarial de nuestro país. Cada una es un caso de éxito. Las compañías de este ranking están en su segunda generación, algunas en la tercera o cuarta y, por decirlo de algún modo, sus propietarios tienen el control de lo que está pasando en México. Ellos, con sus decisiones, potencian o no la eficiencia y productividad; es su turno de tomar el control y de hacer prosperar a sus empresas

y con ello a la economía del país, a la par de preparar el arribo de la nueva generación de tomadores de decisiones.

Empresas longevas de México casos de Éxito

1) **Empresa Grupo José Cuervo**, fundada en el año 1795, de la familia Beckman, en el año 1758 don José Antonio de Cuervo recibió la concesión de un terreno en el estado de Jalisco, en el cuál instalo una pequeña fábrica para producir vino mezcal. En 1781, José Prudencio de Cuervo, hijo de don José Antonio, adquirió los potreros de la Hacienda de Abajo, donde más tarde se instalaría la destilería José Cuervo, posteriormente en 1795, el título de propiedad del terreno se transfirió a José María Guadalupe de Cuervo, quien recibió de Carlos IV la primera licencia para producir vino mezcal, antecedente del tequila, y así comenzó formalmente la historia de la compañía [Trevinyo 2010].

2) **El Puerto de Liverpool**, de la familia Bremond-Guichard. En el año de 1847, fue fundada por Jean Baptiste Ebrard (JBE), al instalar un cajón dedicado a la venta de telas finas en el centro de la Ciudad de México. Posteriormente en 1872, JBE comenzó a importar mercancía de Europa embarcada desde el puerto de Liverpool, Inglaterra, por lo que así decide nombrar a su tienda.

En 1944, se constituye legalmente como sociedad anónima. Para 1965, empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

En 1997, adquiere de Tiendas Chedraui la tienda departamental Comercial Las Galas las cuales convierte en tiendas Fábricas de Francia.

En 1998, adquiere las Tiendas departamentales Salinas y Rocha; propiedad original de Grupo Salinas [Wikipedia 2012].

Inicialmente una sociedad anónima de capital variable (S.A. de C.V.), modificó su denominación social a la de sociedad anónima bursátil de capital variable (S.A.B. de C.V.), para dar cumplimiento a lo señalado por la Ley de Mercado de Valores del 28 de junio de 2006.

En 2008 lanzó la tarjeta de crédito denominada *Liverpool Premium Card* con el apoyo de VISA, la cual es aceptada en cualquier establecimiento comercial a nivel mundial. La duración de la empresa es de 99 años, contados a partir de 1983.Emplea a más de 35 mil trabajadores en todo México.

3) **Arca Continental,** fundada en el año 1871, de la familia Barragán-Grossman Los hermanos Grossman Cynthia y Bruce cuentan, por ejemplo, con una fortuna valuada por Sentido Común y PODER en al menos 2,620 millones de dólares. La riqueza de los dos hermanos proviene del interés de 18.8% que tienen en Arca

Continental, la segunda compañía embotelladora más grande de refrescos Coca--Cola en el país [García 2010].

4) **Industrias Peñoles**, la principal extractora de oro y plata en el país, es una empresa con 126 años que fue formada por una cooperativa minera. Pertenece a la familia Baillères desde 1961 y no ha estado exenta de turbulencias por la depreciación de los metales y ahora por los impuestos que se avizoran para el sector.

Fresnillo PLC, una empresa del Grupo Peñoles dedicada a la explotación y beneficio de metales preciosos, inició actividades de manera autónoma con una exitosa colocación de capital en el mercado de Londres. Esta operación, valuada en alrededor de 1,770 millones de dólares, fue apoyada por una tercerización de servicios administrativos y de apoyo a la operación, que le generó importantes beneficios como tener menores costos de operación, y contar con prácticas y tecnología de punta [México K. e. 2010].

5) **El Palacio de Hierro.** El lujo y la elegancia cobran vida en el año de 1891 cuando J. Tron y Cía. deciden establecer la primera y más moderna tienda departamental en el célebre Centro Histórico de la Ciudad de México.

Con estructura de hierro y acero en su interior, un diseño hermoso inspirado en las más bellas e importantes tiendas de París, Nueva York, Londres y Chicago, se instala el primer edificio de El Palacio de Hierro.

Su éxito fue inmediato y se vio reflejado al ampliar las instalaciones del edificio en dos ocasiones debido a la asombrosa aceptación y agrado de innumerables clientes. Desafortunadamente el inmueble sufrió un incendio y, en 1921 se reinauguró modernizándose con detalles art Decó y art Nouveau, posicionándola nuevamente como la mejor tienda departamental [Palacio 2016].

6) **Casa Saba.** Asimismo, Casa Saba, que nació en 1892 con el nombre de Casa Autrey, también está en un momento crucial en su historia, pues podría abandonar su actividad principal: la distribución de medicamentos. Incluso, ha trascendido que estaría a punto de venderse a la inglesa Alliance Boots [Sánchez 2014].

7) **Grupo Financiero Banorte**, Hay una convicción entre los funcionarios de Banorte que su gran reto es mantenerse como una empresa familiar, vinculada a la imagen de Roberto González Barrera, quien era más que el principal accionista.

Era una suerte de padre para la institución donde todas las decisiones giraban en torno a su figura. Desgraciadamente para su familia, el país y el tercer grupo financiero del país, don Roberto ya no está en la tierra aunque se aferren en campañas corporativas a su imagen.

Las empresas familiares, sin importar el tamaño, como Banorte, llegan a un punto de quiebre cuando falta su patriarca. Los herederos inician luchas por ser

quienes representen la herencia del que se fue o plantean inyectar una nueva visión al negocio [Paramo 2016].

8) Grupo Nacional Financiero Datos históricos de su legado empresarial (información actualizada al 2010): el Grupo que dirige Alberto Baillères es uno de los más diversos de México, y las empresas que lo conforman son una mezcla de compañías centenarias y de reciente creación. El holding se encuentra participando en posiciones de liderazgo en los principales sectores en los que participa. Las empresas de mayor importancia son: El Palacio de Hierro, Grupo Nacional Provincial, Industrias Peñoles, Grupo Profuturo, Medica Móvil, Médica Integral y ValMex. El grupo también tiene empresas en los sectores de arrendamiento, agroindustrial y cría de toros [Impulsa 2010].

9) Grupo Salinas.- Grupo Salinas tiene más de 100 años en México forjando una historia de éxito. Incursionamos en las ventas a crédito a la base de la pirámide socioeconómica cuando nadie lo creyó posible. Entramos a la industria de medios de comunicación cuando existía un monopolio y ofrecimos planes de venta innovadores. También ingresamos al negocio de telecomunicaciones cuando la telefonía se convirtió en un servicio básico para la mayor parte de la población.

En el año 1906, fundación de la fábrica de muebles y la primera tienda Salinas y Rocha en Monterrey. Creó y presidió El Club de Banqueros de México. Presidió la Asociación de Banqueros de México y fue miembro distinguido de Asociaciones Patronales. En el año 1950 Se funda Elektra, dedicada a la manufactura de radios y televisores. En el año 1952, Hugo Salinas Price asume la Gerencia General de la empresa. En el año 1961• Hugo Salinas Price asume la Dirección General de Elektra. En el año 1993, Realiza su primera oferta pública en la Bolsa Mexicana de Valores. En el año 2000, Javier Sarro Cortina es nombrado Director General de Grupo Elektra [Salinas 2013].

10)Cemex.- En el caso de CEMEX, empresa familiar regiomontana de cuarta generación con 108 años en el mercado, el sorpresivo fallecimiento de Lorenzo Zambrano, su Presidente y Director General, generó incertidumbre y hasta especulación. Y es lógico, ¿no? Luego de casi 30 años en el poder, de haber implementado un estilo de liderazgo y administración propio (Cemex Way) y de haber transformado la industria cementera, todos nos comenzamos a cuestionar. ¿Cuál será el futuro del negocio? ¿Habrá alguien que pueda llenar sus zapatos?

Hoy en día, siendo la tercera cementera más grande del mundo, las cosas han cambiado, se requiere concentrar esfuerzos, asentar bien los cimientos y potenciar la estructura ya construida. Además, es indispensable asegurar a los fondos de inversión y a los más de 80 mil accionistas que forman parte del accionariado, que no habrá sobresaltos, que las líneas estratégicas, al igual que las operaciones (compras,

ventas de activos) y negociaciones acordadas (re-negociación de deuda) seguirán en pie y que el desempeño no variará [Trevinyo-Rodríguez 2013].

11) **Ekco de la familia Elizondo.** Fundada por una familia de inmigrantes españoles en 1911, justo en la revolución, fue adquirida por Elizondo en 1991. En su división de consumo maneja unas 25 marcas como Vasconia, EKCO, Presto, Regal y que tienen que ver con productos como sartenes, baterías, ollas exprés, vaporaras, moldes, cuchillos, etc.

Comandada por Pedro Mendoza, ex timón de Sunbeam, Vasconia es una de las firmas más importantes en el ámbito de artículos para mesa y cocina. Elizondo ha apostado a que no hay ningún hogar que no tenga al menos un destapador de su compañía y ha ganado las más de las veces.

Al ser adquirida, Vasconia ya tenía una laminadora, pero en 2012 para reforzar su integración vertical adquirió Almexa que era propiedad de Elementia de Antonio del Valle Ruiz.

A sus plantas de manufactura en Cuautitlán y Querétaro para lo que hace a productos de consumo, la división de aluminio tiene también otras en Cuautitlán y Ecatepec. Esta última recibió el año pasado una inversión de 20 millones de dólares para modernizarla.

Ahí se fabrican aluminios planos para el rubro automotriz, eléctrico, minería, construcción, farmacéutica, alimentos, entre otros [Aguilar 2015].

12) **Empresa Chinoin** de la familia Hagsacer, Es una de las empresas nacionales más importantes del sector farmacéutico en México, posición que ha conseguido a través de la fabricación de productos de probada y reconocida calidad en el mercado nacional en sus dos divisiones: - Línea Humana Ética - OTC.

Asimismo, CHINOIN exporta sus productos a Centroamérica, parte de Sudamérica y el Caribe, lo que ha contribuido a consolidar su prestigio dentro de este ramo industrial. Gracias al profesionalismo de nuestra gente y a la calidad y eficacia de nuestros productos, ocupamos una posición relevante en el mercado farmacéutico, tanto en ventas como en recetas. Nuestros productos ALIN, SEVERIN, ANTIFLU DES, TOPRON, TROFERIT y SEPTACIN AMOXI han logrado posicionarse entre los más recetados en nuestro país [Chinoin 2016].

13) **Grupo Herdez** Nace en la Cd de Monterrey, Nuevo León una compañía que más tarde se convertiría en Grupo Herdez, 1921 se constituye como una sociedad, 1945 Se abren Centros de Distribución en Monterrey, Guadalajara y Mérida, 1956 inauguran la Planta México y sus oficinas, en la propia Ciudad de México, 1961 En este año estudiaron la posibilidad de sacar una línea de alimentos, qué producto lanzar primero, el nombre de la marca y qué estrategias publicitarias emplear.

Este espacio se aprovechó para lanzar nuevos productos, 1973 Inicia la exportación de productos Herdez, primero fueron las salsas y luego los chiles. Con esto se alcanzan aún mayores niveles de expansión y reconocimiento empresarial, 1980 Marca Herdez® es líder de mercado de los siguientes productos: Salsas Casera (esto no lo había sacado en 1964), Champiñones, Legumbres, Carnes Enlatadas y el Jugo de 8 Verduras, Se crea Fundación Herdez A.C. con el principal objetivo de realizar investigación y difusión en materia alimentaria, aportando al país nuevas posibilidades nutricionales combinadas con sana economía, 1992 La empresa incluye a su flota de barcos 3 barcos atuneros para realizar su propia pesca de atún: El Cartadeses, El Arkos I y el Arkos II, 1995 Al corazón de los mexicanos hace varias décadas que llegó Herdez®. Llegó y se quedó [Herdez 2016].

14) Laboratorios senosiain, El QFB Juan Senosiain Gavarre nació el 15 de mayo de 1915 en la Ciudad de México. Siendo muy joven se involucró en el sector farmacéutico al trabajar en la Farmacia Santa Ana, negocio de su padre, donde se encargaba de elaborar y preparar prescripciones farmacéuticas, así como preparados oficinales.De 1936 a 1940., los hermanos Juan y José Senosiain fueron los primeros en recibir el Premio Nacional de Ciencias Farmacéuticas Doctor Leopoldo Río de la Loza, por su destacada trayectoria en la industria. Este galardón lo otorga la Asociación Farmacéutica Mexicana. Senosiain Gavarre fue miembro fundador de diversas agrupaciones nacionales e internacionales, tales como: el Patronato de la Facultad de Química de la UNAM, la Asociación Farmacéutica Mexicana, el Colegio Químico Farmacéutico, la Sociedad Química de México y su Patronato, la Producción Químico Farmacéutica, la American Chemical Society y la American Pharmaceutical Association. Siempre agradecido con la ENCQ, guardó una estrecha relación con los docentes de su Alma mater; asimismo, fue un distinguido miembro del Patronato de la Facultad de Química de la UNAM, hasta su lamentable fallecimiento acaecido el 8 de abril de 1994 [Quimica 2016].

15) Fábrica de Jabón La Corona lidera su segmento con 48% del mercado mexicano sin ayuda de publicidad la razón es el control de precios de los 60 y 70; 15% del precio de los competidores es Hay una empresa mexicana que no saldrá en la historia de campañas publicitarias. No porque sea demasiado chiquita; al contrario, lidera el segmento de jabones para lavandería, con 48% del mercado mexicano; no porque sus estrategias de mercadotecnia sean aburridas; al contrario, varias universidades envían a sus alumnos ahí para investigar qué está haciendo. Fábrica de Jabón La Corona, de la Ciudad de México, simplemente no hace publicidad, o casi. Y lo peor desde la lógica de los medios, que viven, en buena medida, de los ingresos por publicidad es que le funciona.

"La publicidad es efímera", dice Jorge Rueda, director de ventas de La Corona, una empresa fundada en 1920 en la Ciudad de México, que fabrica las marcas Zote, Foca, La Corona, y el aceite 1-2-3. "Haces algo, y cuando lo dejas de hacer se pierde", afirma. Y las ventas de La Corona no van mal. Facturó alrededor de 800 millones de dólares en 2006. Esta compañía, con 3,900 empleados, elevó sus ventas 5% anual en los últimos 10 años.

En aquella época, la empresa cabildeaba precios más altos y habría sido difícil argumentar a las autoridades que el gasto en publicidad era necesario. Desde entonces, dejó de anunciarse y florece con exportaciones a Estados Unidos, el Caribe y Centroamérica [Jong 2007].

16) **Grupo chocolatera Ibarra** de la familia Gómez Ruíz, es una empresa 100% mexicana fundada desde 1925 y exportando a partir de 1946, dedicada a la producción, comercialización y distribución de Chocolate para Mesa, Chocolate en Polvo y Golosina con la marca IBARRA, entre otros productos. Es una empresa del tipo lucrativa ya que su finalidad es la de obtener utilidades por medio de la producción, comercialización y distribución de Chocolate. A su vez también se clasifica como una organización formal dado que cuenta con una estructura, normas y procedimientos fijos y definidos [Rizo 2013].

17) **En el Grupo Kaltex** se le considera un empresario perfeccionista y visionario, con gran energía y vitalidad, siempre al pie de la jugada. En Coltejer, estuvo al frente de la negociación y de todos los detalles y quiere aplicar en ella lo que ha sido su obsesión: la eficiencia y la productividad, que tanta falta le hacen a la empresa.

El señor Kalach, como ahora se refieren a él, es ciudadano mexicano pero de ascendencia siria. El grupo fue fundado por Moisés Kalach Alfie, quien es el presidente honorario y vitalicio. Llegó a México empezando el siglo y en 1925 montó una comercializadora de telas, la empresa que le dio vida al emporio textil Kaltex, que tiene plantas en varios Estados, ventas en varios países y que emplea en forma directa a 12.000 personas, el tamaño de Coltejer de los años 60 y 70.

"Gracias al legado de don Moisés, actualmente conmemoramos 80 años de historia, en los que hemos crecido de ser una distribuidora de textiles, a un grupo verticalmente integrado, que produce y comercializa en el mercado mexicano y en el exterior, fibras, hilos, telas, prendas de vestir y productos textiles para el hogar". Así definió él mismo el grupo que dirige cuando el entonces presidente de México, Vicente Fox, visitó una de sus plantas, en el Estado de Hidalgo, en junio de 2005.

Don Rafael Kalach es el director General de la compañía familiar, que no cotiza sus acciones en bolsa. Otros siete miembros de la familia tienen responsabilidades en la empresa y asiento en el Consejo de Administración, que él mismo preside.

También lo definieron como "un duro" para negociar. "Son unos negociadores duros y querían hacer el mejor negocio posible", dijo José Roberto Arango, presidente de Coltejer, en entrevista con él colombiano [2008].

18) **Grupo Zapata**, reconocida como Empresa Socialmente Responsable cuenta con 13 plantas distribuidas en 4 países en América del Norte, Centro América y Europa. Cuenta con presencia comercial en más de 20 países en el mundo. Abastece a los mercados de alimentos, farmacéuticos, cuidado personal, químicos, industrial, entre otros, con sus diversas líneas de productos, principalmente envases, hechos en su mayoría de hojalata además de otros materiales. Con su filial Talleres Exacta brinda a sus clientes las herramientas necesarias para echar a andar sus proyectos [Zapata 2016].

19) **Grupo Sanborns,** Aunque se fundó en 1886, Sears abre su primer establecimiento a nivel detallista en los Estados Unidos en 1925, expandiéndose rápidamente a países como Cuba, Brasil, Canadá, Colombia, España, Panamá y Venezuela. Estas operaciones fueron desapareciendo gradualmente por las dificultades de operación, quedando únicamente presencia en Estados Unidos, Canadá y México, 1946 a sus 73 años de edad Frank Sanborns decide vender las tiendas Sanborns a Walgreen Drug Company de Chicago, quienes manejan el formato hasta 1990. Se inauguran 5 ubicaciones: el Café del Prado (1949), la tienda de Reforma y Lafragua (1954), Salamanca (1958), Niza (1960) e Insurgentes (1962). Estas tiendas contaban con librería, revistas, tabacos, discos, aparatos musicales, platería y artesanías populares; categorías que se fueron agregando con el tiempo, Se inaugura el primer gran establecimiento departamental de Sears en la Ciudad de México ubicado en la calle de Insurgentes esquina con San Luis Potosí. Las innovaciones que Sears introdujo en el mercado fueron: el desarrollo de proveedores locales, la exhibición de mercancía en anaqueles abiertos, pagos a través de cajas registradoras, la tarjeta de crédito y los manuales de operación. En tan sólo 3 años Sears se convierte en la cadena de tiendas departamentales más grande del país contando con sucursales en el D.F., Guadalajara, Monterrey, Mérida, Veracruz y Puebla [Sanborns 2016].

20) **Grupo Industrial Saltillo,** El trabajo fue herencia de su padre, quien es el iniciador del desarrollo industrial de Saltillo a través de una ferretería dedicada a la producción de utensilios a base de aluminio en 1928. El crecimiento de las industrias de su padre no fue la excusa para que Don Isidro López del Bosque aprendiera desde temprana edad lo que significaba el trabajo y la devoción por la unión familiar; así lo manifiesta en su libro Presencia Viva, Jorge Fuentes Aguirre. "Pudiera suponerse que los hijos de una familia pudiente estarían pasando las

vacaciones en placentera inactividad muy a sus anchas, pero Don Isidro (López Zertuche) tenía para ellos planes muy distantes a esa pretendida dulzura de no hacer nada. De los dos meses de vacaciones, el primero de ellos, completo, los varones de la familia eran enviados como obligación a trabajar en la 'Compañía Industrial del Norte'. Y allí andaban los hijos de don Isidro (López Zertuche): Isidro, Armando, Javier y Eduardo como cualquier otro obrero o como cualquier otro empleado, haciendo las labores más rudas y de menor relevancia. Isidro y Eduardo acarreando arena en carretilla desde el patio de depósito hasta donde estaban los molderos que la utilizarían; Armando y Javier transportando cacerolas de la línea de terminación a las cajas de empaque". [Vanguardia 2008].

21) Grupo Lamosa, de la familia Elosúa y Valdez, Lamosa, se constituyó bajo la denominación social de Ladrillera Monterrey, S.A. en 1929 por los señores Ing. Bernardo Elosúa Farías y el Ing. Viviano L. Valdés, a través de la adquisición de la firma "Compañía Manufacturera de Ladrillos Monterrey", una empresa dedicada a la fabricación de ladrillos que inició operaciones en el año de 1890. La Emisora fue constituida mediante la Escritura Pública No. 405 del 24 de diciembre de 1929, pasada ante la fe del Lic. Andrés Canales Cadena, inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de la citada Entidad Federativa, el 13 de febrero de 1930, bajo el Número 10, Folio 39, Volumen 46, Libro 3, Segundo Auxiliar de Comercio. La duración de la Emisora es de cien años contados a partir del primero de enero del 2002, y sus oficinas principales se encuentran ubicadas en la Avenida Pedro Ramírez Vázquez número 200-1, en la ciudad de San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Aun y cuando a partir de 1929, miembros de la familia Elosúa han intervenido en la administración de la Compañía a través del Consejo de Administración, no más de uno de sus miembros participa directamente en las operaciones del día a día de Lamosa. Su Director General actual y, Presidente del Consejo de Administración, Ing. Federico Toussaint Elosúa, es uno de los nietos del Ing. Bernardo Elosúa Farías. La Compañía listó sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en el año de 1951. Ladrillera Monterrey, S.A. cambió su denominación social a Grupo Lamosa, S.A. de C.V. en el año de 1995. En el año del 2006 a través de una reforma íntegra de estatutos se adoptó la modalidad de sociedad anónima bursátil, siendo actualmente su denominación Grupo Lamosa, S.A. de C.V. [Mosa 2014].

22) Hablar de la historia de Televisa, es hablar de la historia de la televisión en México. Todo comienza en 1930 con la visión empresarial de Emilio Azcárraga Vidaurreta, quien fundó la XEW "La Voz de la América Latina desde México", primera radiodifusora con cobertura nacional. Posteriormente ante los cambios tec-

nológicos mundiales surgieron importantes adelantos en medios electrónicos, hecho que lo alistó para emprender un nuevo reto: la televisión. En 1955, Emilio Azcárraga Vidaurreta y los propietarios de XHTV Canal 4 y XHGC Canal 5, deciden fusionarse para colocar la infraestructura necesaria y llevar la señal a todos los rincones del país, formando Telesistema Mexicano. Fue hasta el 8 de enero de 1973 cuando Independiente de México y Telesistema Mexicano se fusionaron para dar nacimiento a Televisa (Televisión Vía Satélite).

En 1997 asume la presidencia Emilio Azcárraga Jean, trayendo consigo una ola de innovación y crecimiento que han posicionado a Televisa como una empresa que se mantiene a la vanguardia en su oferta de contenido y plataformas de distribución. Hoy, la empresa ha extendido sus horizontes hacia otros mercados, basándose en una estrategia de diversificación en distintas líneas de negocio. Contenidos: televisión, radio, internet, móviles, cine, Consumer Products, eventos. Telecomunicaciones: Telefonía fija y servicios de banda ancha. Actualmente, Televisa tiene una visión: ser líder mundial en la producción y distribución de contenidos de habla hispana para todas las plataformas actuales y futuras. El negocio del entretenimiento, impulsado por la tecnología ha obligado a ampliar los contenidos a otras plataformas, para crecer en otras latitudes y consolidar a la empresa en la apertura de nuevos mercados y generar alianzas en todo el mundo mediante la creación de coproducciones y formatos de exportación [Somos 2016].

23)Kimberly Clark, en 1925 Se constituye la fábrica de papel "La Aurora, S.A." operando en Naucalpan de Juárez, Estado de México". 1931 Kimberly-Clark Corporation (KCC) inicia la comercialización de toallas femeninas Kotex® y pañuelos Kleenex® en México.1959 KCC adquiere el 100% del capital de fábrica de papel La Aurora, convirtiéndose en Kimberly-Clark de México (KCM). 1962 KCM se convierte en empresa pública, cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores.1968 Arranque de planta Orizaba con un novedoso proceso de transformación de bagazo extraído de la caña de azúcar, para ser procesado como celulosa para la fabricación de papel. 1973 Kimberly-Clark de México, se convierte en una empresa de capital mayoritariamente mexicano, es decir, la inversión pública es principalmente mexicana. 1974 se lanza al mercado el pañal KleenBebé® predoblado. 1981 Arranque de operaciones de Planta Bajío y Planta Cuautitlán, esta última conocida como PROSEDE. KCM inicia la venta del primer pañal con elásticos en la entrepierna en el mercado mexicano.1984 se realiza la primera venta de exportación.1987 las ventas superan el equivalente a US 500 millones.. 2001 inicia la producción de toallitas húmedas en la planta de Tlaxcala, con tecnología única de KCC a nivel mundial denominada COFORM. KCM lanza al mercado el papel higiénico Pétalo®

Sensations, con tecnología propietaria de KCC conocida como UCTAD. 2006 KCM desincorpora a favor de un tercero, los negocios (activos productivos e intangibles) de fabricación de papel para escritura e impresión de cuadernos y papeles planos. Con estos negocios se forma Corporación Scribe®, una Compañía independiente de KCM. 2008 las ventas de la compañía superan el equivalente a US $2 mil millones [México K.-C. d. 2016].

24)Industrias CH, S.A.B. de C.V.; Está conformada por más de setenta compañías subsidiarias; controladas al 99% y 100% (excepto por Grupo Simec, S.A.B. de C.V., la cual controla el 76.65%); dichas controladas son productoras, transformadoras y comercializadoras de aceros especiales, aceros comerciales, Tuberías con costura, prestadoras de servicios e inmobiliarias. Nuestros productos son utilizados como materias primas para los sectores automotriz, minería, energía, construcción, herramientas de mano y otros. Los productos fabricados en las veinticinco plantas que conforman el grupo son vendidos a través de distribuidores y fabricantes de productos destinados a los consumidores finales. Dichas plantas de producción y procesamiento, tienen una capacidad instalada de 5.5 millones de toneladas de acero líquido anuales [Valores 2014].

25)Grupo Aeroméxico, S.A.B. de C.V., es una sociedad controladora, cuyas subsidiarias se dedican a la aviación comercial en México y a la promoción de programas de lealtad de pasajeros. Cuenta con una flota de aviones Boeing 777, 767, 737, así como Embraer 145, 170 y 190 de última generación. En 2011 anunció un importante plan de expansión para adquirir 20 aviones nuevos y propios en los próximos 24 meses. En 2012, anunció la firma de una carta de intención para comprar 100 aviones Boeing, 90 equipos Boeing 737 Max y 10 Boeing 787-9 Dreamliner, convirtiéndose en el plan de inversión más importante en la historia de la aviación en México. Grupo Aeroméxico tiene su centro principal de operaciones (hub) en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Opera más de 600 vuelos diarios a distintas ciudades en México, Estados Unidos, Canadá, Centro y Sudamérica, así como en Europa y Asia [Aeromexico 2013].

26)Grupo Martí de la familia Alfredo Harp, grupo Martí es la empresa líder en ventas de artículos deportivos. Destacamos por la diversidad de productos y excelente atención al cliente; siendo líderes a nivel nacional y latinoamericano. Nuestro lema es "Apasionadamente saludables", reflejando la pasión, entusiasmo y compromiso que tenemos con el desarrollo positivo del deporte. 1937 Don Domingo Martí Riera tiene una visión y decide evolucionar la venta de artículos deportivos en nuestro país. Junto a su hijo, Domingo Martí Fortún, abren la primera tienda en el centro de la Ciudad de México, 1950 Se incrementó notoriamente

el prestigio de la empresa en el mercado deportivo con la venta de líneas de productos importados, 1968 Durante la realización delos Juegos Olímpicos en México, se une al equipo de Martí, Alejandro Martí García, nieto de nuestro fundador, quien implementa con gran éxito un stand deportivo en la Villa Olímpica, 1969-1973 Se inició una exitosa etapa de apertura de tiendas, que comenzó con la de Plaza Universidad. Se inaugura la tercera tienda Martí en Insurgentes y en el Centro Comercial Plaza Satélite. Empezando una gran expansión, tanto en el DF como en el interior de la República, 2008 Don Alfredo Harp Helú, contador egresado de la UNAM y un ferviente apasionado del béisbol, decide incursionar y contribuir en el mundo del deporte uniéndose al consolidado Grupo Martí para aportar su gran conocimiento en los negocios y liderarlo hacia una nueva era comercial, 2011 Grupo Martí es considerado uno de los negocios más sólidos en México, debido a su crecimiento de más del 50% en número de tiendas, con alrededor de 70 aperturas y cerrando el año con más de 200 tiendas en sus diferentes formatos, Grupo Martí hoy nuestro grupo está conformado por 7 exitosos negocios, cada uno líder en su ramo: Tiendas Martí, Martí Outlet, Martí Digital, Clubes Sport City, Restaurantes City Café, Emoción Deportiva, Smart Fit.

Tabla 1. Lista de las empresas longevas de México

Empresas Longevas de México				
Ranking	Año de Fundación	Empresa	Sector	Familia
1	1795	Grupo José Cuervo	Bebidas	Beckman
2	1847	El Puerto de Liverpool	Comercio-Departamental	Bremond-Guichard
3	1871	Arca Continental	Bebidas	Barragán – Grossman
4	1887	Industrias Peñoles	Minería	Bailleres – González
5	1888	El Palacio de Hierro	Comercio-Especializado	Bailleres – González
6	1892	Grupo Casa Saba	Comercio Especializado	Saba
7	1899	Grupo Financiero Banorte	Grupo Financiero	n/p
8	1901	Grupo Nacional Financiero	Seguros	Bailleres
9	1906	Grupo Salinas	Holding	Salinas Pliego

10	1906	Cemex	Cemento	Zambrano
11	1911	Ekco	Metalurgia	Elizondo
12	1912	Chinoin	Farmacéutico	Hagsater
13	1914	Grupo Herdez	Alimentos	Hernández-Pons-Torres
14	1915	Laboratorios Senosiain	Farmacéutica	Senosiain
15	1920	Fábrica de Jabón la Corona	Química y Petroquímica	González
16	1925	Grupo Chocolatera Ibarra	Alimentos	Gómez Ruiz
17	1925	Grupo Kaltex	Textil	Kalach
18	1926	Grupo Zapata	Envases	Zapata
19	1928	Grupo Samborns	Comercio Departamental	Slim Heú y Domit
20	1928	Grupo Industrial Saltillo	Holding	López Villa Real
21	1929	Grupo Lamosa	Productos Cerámicos	Elosúa y Valdez
22	1930	Grupo Televisa	Medios de Comunicación	Fideicomiso, Azcárraga
23	1931	Kimberly Clark México	Papelera	X. González
24	1934	Industrias CH	Metalurgia	Vigil
25	1934	Grupo Aeroméxico	Holding	Trico Haro
26	1935	Grupo Martí	Comercio Especializado	Alfredo Harp
Tabla de elaboración propia.				

Algunos de los datos para la elaboración de esta tabla provienen de Forbes

Causas y ventajas de éxito de las empresas familiares.

1) Al tener un control familiar, la ganancia rápida no es el objetivo del negocio, persiguen el aumento del valor de la empresa, la política financiera es conservadora, se tienen bajos endeudamientos, se reinvierten las utilidades obtenidas, los propietarios acostumbran a ser pacientes con el éxito y las ganancias.

2) Las compañías buenas a grandes no se concentran en qué hacer para llegar a ser grande; se concentran igualmente en lo que deben hacer y en evitarlo.

3) La tecnología puede acelerar la transformación pero no puede encausarla,

eso depende del empresario.

4) Cómo llevar una compañía que sobre sale a ser una compañía que perdure, se consideran principalmente valores básicos y un propósito más allá de solo ganar dinero, en combinación con la dinámica clave de preservar la base y estimular el proceso. Algunas de las empresas familiares longevas siguen el siguiente proceso.

La Empresa sobresale⇨Grandes resultados sostenidos⇨empresas que perduran gran compañía duradera.

Problemas que enfrentan las empresas familiares

En México, 50% de las empresas familiares se encuentra en la transición entre la primera y la segunda generación, enfrentando problemas sucesorios. La mortalidad de estas empresas se ubica en 75%, y la mayoría están destinadas a desaparecer cuando fallece su fundador. Los principales problemas que aquejan a estos negocios son los siguientes:

1) Problemas estructurales y de flujo de efectivo, no alcanza el dinero es la queja más generalizada entre los empresarios. No quiero pedir prestado al banco, es la respuesta más recurrente.

2) Falta de información en material contable, legal e impositiva. Tener un buen contador, un buen abogado y un buen fiscalista ayuda no solo a agilizar procedimientos, sino también a evitarnos problemas.

3) Problemas de sucesión, poca organización del crecimiento y cambio generacional. En ocasiones el fundador o la generación al mando por miedo o por desidia, no planifica el futuro de su familia ni de su empresa, debe saber que miembros de la familia se ocuparan del negocio.

4) Conflictos familiares, al no planificar con claridad y a su debido tiempo las reglas de operación de la empresa y los roles de cada miembro de la familia, puede generar conflictos con los miembros nucleares de la familia y con los pariente políticos.

5) Problemas de planificación estratégica, Se debe llevar a nivel familia y nivel empresa. Saber a dónde queremos ir como empresa nos ayudará a organizar el proceso paralelo de determinar a dónde deseamos llegar como familia.

6) Falta de formación en los ámbitos empresa-familia por parte de los miembros de la familia, tener formación tanto en os ámbitos de la empresa, como en los de la familia, Poseer información y saber utilizarla es la clave para comprender y entender los signos que nuestra empresa y nuestra familia emiten.

7) Falta de información sobre consultores que pueden ayudarnos, al elegir un

consultor es necesario analizar sus trabajos pasados, su asociación con centros de investigación y/o instituciones que tengan programas en el área de empresas familiares [Treviño 2010].

Conclusión

Al realizar el resumen de cada una de las empresas familiares, los giros, los ADN de sus fundadores son diferentes, las circunstancias, los escenarios para cada uno de sus dueños se plasmó con poca o mucha dificultad, tal es el caso del Tequila José Cuervo que tardo varios años en legalizar su empresa, jabones la corona que su estrategia fue no contratar publicidad, las empresas presentadas la gran mayoría cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, cada empresario muestra su historia y todos los negocios son considerados caso de éxito y son las empresas que le han dado estructura a México, nos encontramos contrastes de opiniones de artículos citados en la presente investigación donde a pesar de que son bajos los porcentajes de las empresas familiares que pasan a la segunda y tercera generación al presentar estas dinastías se confirma de que con liderazgo y manejando correctamente sus círculos empresa familia la empresa puede llegar a ser una gran empresa.

Las empresas familiares longevas que dieron inicio a este modelo en México son de giros múltiples, vinos, metales, alimentos, bebidas, textil, papelera, televisora, comercio departamental y cerámica. Cada una de ellas ha tenido una gran labor y pasar varias etapas de crecimiento que no han sido fácil, requirieron alianzas, venta de acciones de empresas, etc. Como resultado siguen vivas, la mayoría en su tercera generación, como resultado vemos que el modelo de empresa familiar es un ejemplo a seguir, cuidando los aspectos de empresa-familia y sucesión de la empresa.

Los casos de éxito y fracaso son, lecciones de aprendizaje para cada uno de sus dueños y se interpretan según la situación y el momento por el que atraviesa cada una de las empresas familiares presentadas en esta investigación, la cual tiene mucho hilo de donde cortar para seguir actualizado los resultados que se generen de estas empresas familiares que dieron origen a México.

Bibliografía

Aeromexico (12 de Febrero de 2013), *Aeromexico.* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de https://aeromexico.com/mx/descarga/pdf/inversionistas/invest_esp.pdf.

Aguilar A. (17 de febrero de 2015), *El debate*. Recuperado el 05 de febrero de 2016, de http://www.debate.com.mx/opinion/Vasconia-con-Elizondo-mas-enfasis-en-aluminio-20150216-0284.html.

Chinoin (2016), *Chinoin*. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de http://www.chinoin.com/.

Collins J. (2015), *Empresas que sobresalen, porqué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no.,* New York: Norma.

Diario Excelsior (26 de Agosto de 2014), Recuperado el 05 de febrero de 2016, de http://www.dineroenimagen.com/2014-08-26/42407.

García E. (11 de marzo de 2010), *Sentido Común, negocios, economía, mercados.* Recuperado el 05 de 02 de 2016, de http://bs.sentidocomun.com.mx/print-friendly.phtml?id=2110.

Herdez (2016), *Herdez.com*, Recuperado el 10 de Enero de 2016, de http://www.herdez.com.mx/historia.

Impulsa (2010), *Impulsa*, Recuperado el 02 de febrero de 2016.

Jong F.d. (14 de Diciembre de 2007), *Expansión*, Recuperado el 10 de enero de 2016, de Emprendedores: http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2007/12/14/no-a-la--publicidad.

México F. (23 de 2015 de Abril), *Forbes México.com*. Recuperado el 2016 de 01 de 15, de http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/.

México K. e. (Agosto de 2010), *KPMG Cardenas Dosal, S.C.* Recuperado el 10 de febrero de 2016, de https://www.delineandoestrategias.com.mx/Secciones/Biblioteca/BibliotecaEspecifico.aspx?IdBiblioteca=208004.

México K.-C. d. (2016), *Kimberly-Clark de México-Historia.* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.kimberly-clark.com.mx/conoce-kcm/historia.

Mosa B. M. (31 de Diciembre de 2014), *Informe de la Mosa, S.A. DE C.V.* Recuperado el 10 de febrero de 2016, de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_603296_2014_1.pdf.

Palacio C. (10 de febrero de 2016), *Palacio de Hierro*. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de http://www.casapalacio.com.mx/corporativo.

Palacio C. (enero de 2016), *Palacio de Hierro*. Recuperado el 10 de febrero de 2016

Paramo D. (26 de Agosto de 2016), *Excelsior*. Recuperado el 10 de Febrero de 2014, de http://www.dineroenimagen.com/2014-08-26/42407

Quimica P. d. (2016), *Universidad Nacional Autonoma de México*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de http://patronatofq.org.mx/patronos-fundadores/qfb-juan-senosiain-gavarre/

R., F. J. (19 de Julio de 2008), *C. El Colombiano*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de http://www.elcolombiano.com/historico/rafael_kalach_textilero_por_excelencia-EREC_6732

Rizo A. (6 de Diciembre de 2013), *Chocolatera Ibarra*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de https://prezi.com/jhvjfjfr2hq4/chocolatera-ibarra/

Rodriguez R.N. (2010), *Empresas familiares Visión Latinoamericana,* México: Pearson.

Sala A. (2009), *Secretos de familia,* Barcelona: Robin book.

Sala A. (2009), *Secretos de Familia las guerras del poder,* Barcelona: Robinbook.

Salinas G. (2013), *Grupo Salinas*. Recuperado el 10 de febrero de 2016.

Sanborns (febrero de 2016), *Sanborns*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de http://www.gsanborns.com.mx/historia.html.

Sánchez A. (7 de febrero de 2014), *El financiero*. Recuperado el 05 de febrero de 2016, de http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/10-empresas-centenarias-fieles-a-mexico.html.

Somos T. Q. (2016), *Televisa Quienes Somos.* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.televisa.com/corporativo/quienes-somos/historia/.

Trevinyo-Rodríguez D.R. (2013), *El financiero*. Recuperado el 10 de febrero de 2016, de http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/la-sucesion-en-cemex.html.

Valores B.M. (31 de Diciembre de 2014), *BMV Industrias CH.* Recuperado el 05https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_605097_2014_1.pdf de Febrero de 2016.

Valores B.M. (31 de Diciembre de 2014), *BMV Industrias CH.* Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/infoanua/infoanua_605097_2014_1.pdf.

Vanguardia (01 de Mayo de 2008), *Vanguardia*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de http://archivo.vanguardia.com.mx/semblanzadonisidrolopezdelbosque-160056.html.

Wikipedia (2012), *Wikipedia*. Recuperado el 15 de enero de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/El_Puerto_de_Liverpool.

Zapata G. (2016), *Grupo Zapata*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.gzapata.com/.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **177–190**

Jacek Lipiec | jlipiec@sgh.waw.pl
Szkoła Główna Handlowa

Sukcesja po szwedzku na przykładzie rodziny Wallenbergów

The Swedish Way of Succession in the Wallenberg Family Firms

Abstract: This article presents family firms in Sweden and in particular analyzes the succession of the Wallenberg enterprising family. This family plays an important role in Sweden and in the Scandinavian economy as well. The article begins with outlining the characteristics of family firms in Sweden with their future challenges. Then it focuses on outlining the Wallenberg family and its recipe for the successful succession. It presents the genealogy tree with some observable patterns, e.g. regarding preferred names in the family. Next the family sphere (*Wallenbergsfären*) is explained with some requirements of the next generation to step into the family firm. Based on this sphere some values and norms of the Wallenbergs were provided and explained.
Key words: Wallenbergs, family firms, Sweden

Wstęp

Szwecja jest względnie słabo zaludnionym krajem z populacją wynoszącą 9,6 mln [Bank Światowy 2014], ale niektóre jej firmy rodzinne są doskonale znane na całym świecie. Z pewnością taką flagową firmą jest IKEA, która jest w posiadaniu rodziny Kamprad. Do innych znanych szwedzkich firm rodzinnych zaliczyć można koncern medialny Bonnier (w Polsce wydaje m.in. Puls Biznesu), a także Investor AB, która kontroluje znaczną cześć gospodarki szwedzkiej, będąc udziałowcem wielu przedsiębiorstw zarówno prywatnych, jak i notowanych na giełdzie, wśród których znaj-

dują się m.in. bank SEB czy firmy SAAB i Electrolux. Investor AB kontrolowany jest przez rodzinę Wallenbergów. Szwedzkie rodziny przedsiębiorcze – Wallenbergowie czy Rausingowie – wykazują małe zainteresowanie jeśli chodzi o maksymalizację własnego bogactwa, ponieważ dla nich najważniejsza jest akumulacja oraz produktywność kapitału [Andersson 1983, s. 140].

Niniejszy artykuł opisuje koncepcję zarządzania portfelem firm przez rodzinę Wallenbergów. W szczególności skoncentrowano się na przedstawieniu wielowątkowego procesu sukcesji wypracowanego przez tę rodzinę. Dodatkowo w artykule poruszono filary dobrego zarządzania kultywowane przez rodzinę Wallenbergów, a także wartości, którymi rodzina ta kieruje się, zarządzając rodzinnym majątkiem.

Sukcesja w firmie rodzinnej

Sukcesja stanowi jedno z najważniejszych wyzwań, z którym muszą się zmierzyć firmy rodzinne. Wyzywanie to jest niełatwe, gdyż w 30% firm rodzinnych przekazanie sterów drugiemu pokoleniu kończy się powodzeniem, już tylko o połowę mniej przy przekazaniu sterów trzeciemu pokoleniu, a zaledwie 3% firm rodzinnych z sukcesem przekaże stery poza trzecie pokolenie [Ward 1987]. J. Jeżak, A. Winnicka-Popczyk oraz W. Popczyk [2004, s. 43] zwracają uwagę na wiele czynników niepowodzeń firm rodzinnych, wśród których wymieniają m.in. niewłaściwie zaplanowaną sukcesję, problemy z przekazaniem i przejęciem kierownictwa w firmie czy nieprzewidziane sytuacje, związane z przejęciem własności.

K. Safin i J. Pluta zauważają, że licznie występujące definicje procesu sukcesji nie różnią się znacząco między sobą [Safin, Pluta 2013, ss. 14-15]. Powołują się na opracowanie I. Stamma i in., którzy wyliczają następujące ich elementy wspólne:

1) Sukcesja jest wiązką procesów przebiegających symultanicznie, a czasami przebiegających „pod prąd", to proces trwający całe życie.

2) Sukcesja jest procesem przebiegającym pomiędzy dwiema grupami – sukcesorami i seniorami.

3) W toku procesu obie grupy wypełniają specyficzne zadania i role, które nachodzą na siebie wzajemnie.

4) To, co zostaje przekazane (podlega sukcesji), to władza nad przedsiębiorstwem rodzinnym.

Sukcesja dokonuje się zatem pomiędzy sukcesorami oraz seniorami firmy, w ramach niej przekazane zostają uprawnienia do zarządzania firmą oraz transfer własności. Innymi słowy, proces sukcesji następuje dwutorowo, przy czym nie musi on obejmować dwóch wymienionych etapów, gdyż właściciel firmy rodzinnej może

przekazać własność sukcesorowi, natomiast zarządzanie firmą zlecić menedżerowi zewnętrznemu. A. Lewandowska, realizując ogólnopolski projekt *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych,* zwróciła uwagę na istotną rolę wartości, jakimi żyje firma, oraz działająca na jej korzyść rodzina biznesowa, które stanowią istotny element procesu sukcesji [Lewandowska 2015, s. 82]. Zatem sukcesja w firmie rodzinnej polega nie tylko na przekazaniu władzy i własności, ale także wartości specyficznych dla rodziny, jak i firmy. Ł. Sułkowski i A. Marjański zauważają ponadto, że wykupienie indywidualnego ubezpieczenia na życie może przyczynić się do właściwego przeprowadzenia procesu sukcesji. Uważają, że takie podejście niesie ze sobą dwie korzyści dla odchodzącego seniora. Po pierwsze, zapewnia zabezpieczenie finansowe, a z drugiej strony w wypadku śmierci seniora umożliwia zapłacenie podatków spadkowych, nie naruszając przy tym płynności finansowej firmy [Sułkowski, Marjański 2009, s. 51].

Proces sukcesji może stanowić duże wyzwanie dla firmy rodzinnej. P. Drucker już dawno zauważył, że mimo iż proces sukcesji jest ostatecznym sprawdzianem skutecznego zarządzania, to w wielu firmach nie poświęca się mu należytej uwagi [Drucker 1998]. Sukcesja w firmie rodzinnej powinna być zaplanowana odpowiednio wcześnie – zarówno w sferze własności (odpowiednie regulacje prawne), jak i zarządzania firmą, z uwypukleniem jej wartości.

Firmy rodzinne w Szwecji

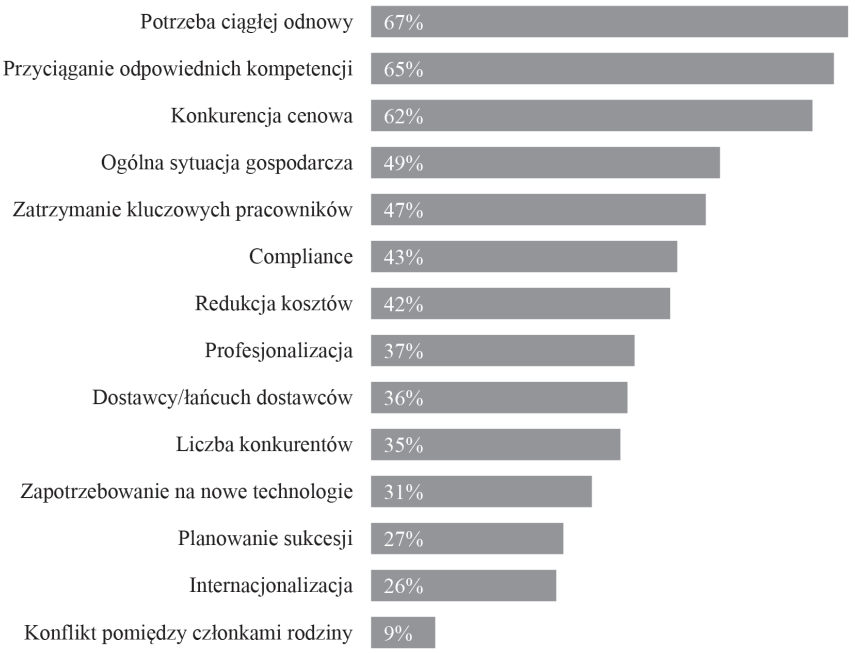
Firmy rodzinne stanowią nieco ponad połowę (54,5%) ogółu firm gospodarki szwedzkiej, zatrudniając przy tym mniej niż połowę pracowników (34,7%) oraz generując obrót rzędu 29,5% w stosunku do całkowitego obrotu, co odpowiada ok. 20% PKB [Brunk, Wahman 2008, s. 4; Brundin, Johansson, Johannisson i in. 2012, s. 8]. Wynika z tego, że większość firm rodzinnych w Szwecji należy głównie do sektora MŚP. Podmioty te są najbardziej aktywne w sektorze rolnictwa i leśnictwa (ponad 90%), nieco mniej w handlu detalicznym (62%) oraz przemyśle (61%). Jednak Szwecja może również poszczycić się wieloma globalnymi firmami rodzinnymi. Center for Family Business Uniwersytetu St. Gallen oraz Global Family Business Center of Excellence firmy EY opracowały Global Family Business Index, który klasyfikuje 500 największych firm rodzinnych na świecie. Trzy największe rodziny przedsiębiorcze na świecie według tego wskaźnika to rodzina Waltonów (Wal-Mart Stores), rodzina Porsche (Volkswagen AG) oraz rodzina Buffetów (Berkshire Hathaway). W zestawieniu tym znalazło się pięć firm szwedzkich: (1) H & M Hennes & Mauritz należąca do rodziny Persson, (2) Axel Johnson AB należąca do rodziny Johnson, (3) Bonnier AB należąca do rodziny Bonnier, (4) Ratos

AB – do rodziny Soderberg oraz (5) LE Lundbergföretagen AB do rodziny Lundberg.

Firmy rodzinne w Szwecji analizowane są od 2007 roku przez firmę Pricewaterhouse Coopers, która koncentruje się na badaniu ich możliwości rozwojowych oraz wyzwaniach, z jakimi rodziny przedsiębiorcze będą się mierzyć w niedalekiej przyszłości. W niniejszej części artykułu zaprezentowano najważniejsze wnioski z tego badania, przeprowadzonego na przełomie maja i sierpnia 2014 r. na próbie 103 firm [PwC 2014]. Badano w nim głównie firmy duże (obrót roczny powyżej 5 mln USD), w których rodzina bądź rodziny posiadają przynajmniej 51% udziałów oraz wywierają wpływ na bieżące zarządzanie firmą.

Z badania PwCwynika, że zdecydowana większość szwedzkich firm rodzinnych (81%) pozytywnie postrzega przyszłość, wierząc we wzrost firmy. Do najważniejszych wyzwań w nadchodzących latach zaliczyły one potrzebę ciągłej odnowy najważniejszych wyzwań (wzrost o 18% w stosunku do roku poprzedniego), która dokonuje się głównie poprzez działania przedsiębiorcze (wykres 1).

Wykres 1. Największe wyzwania szwedzkich firm rodzinnych w perspektywie pięcioletniej



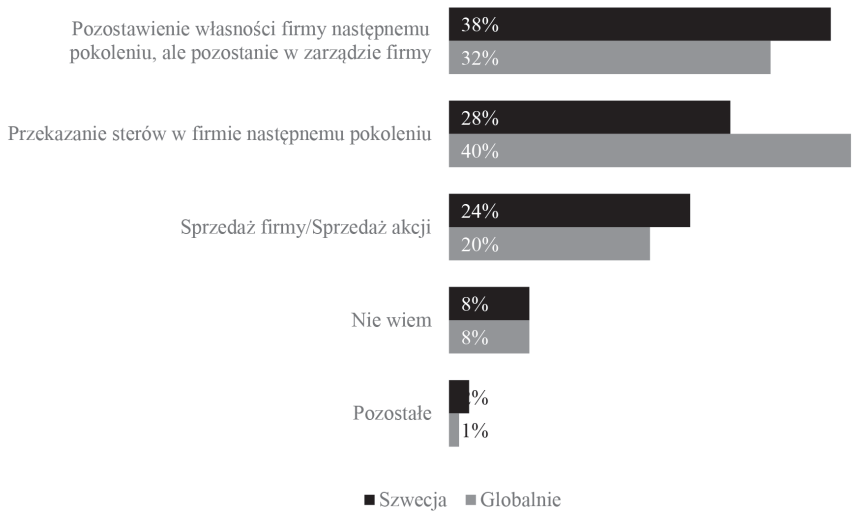
Źródło: PwC (2014), *Family Business Survey 2014 Sverige. En värld i ständig förändring*, **s. 9.**

Równie ważnym wyzwaniem dla szwedzkich firm rodzinnych jest rekrutacja

pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz konkurencja rynkowa. Należy także zaznaczyć, że wyzwania firm rodzinnych, wynikające z sytuacji gospodarczej, zmniejszyły się o 14% w stosunku do roku poprzedniego.

Większość właścicieli firm rodzinnych w Szwecji planuje przekazać firmę następnemu pokoleniu, przy czym więcej niż jedna trzecia planuje pozostawić sobie wpływ na zarządzanie firmą (wykres 2). Należy przy tym zauważyć, że wola pełnego przekazania sterów następnemu pokoleniu jest zdecydowanie mniejsza w stosunku do globalnej tendencji (40% badanych planuje przekazać stery następnemu pokoleniu w ciągu najbliższych lat). Oznacza to, że sukcesja w firmach szwedzkich odbywa się przy współudziale właścicieli bądź w przeciwnym razie zwiększa się skłonność do sprzedaży firmy.

Wykres 2. Przyszłe plany firm rodzinnych



Źródło: PwC (2014), ***Family Business Survey 2014 Sverige. En värld i ständig förändring*****, s. 13.**

Plany sukcesyjne w Szwecji należy rozumieć raczej jako wolę przekazania firmy następnemu pokoleniu aniżeli udokumentowaną procedurę, którą posiada zaledwie 9% firm rodzinnych.

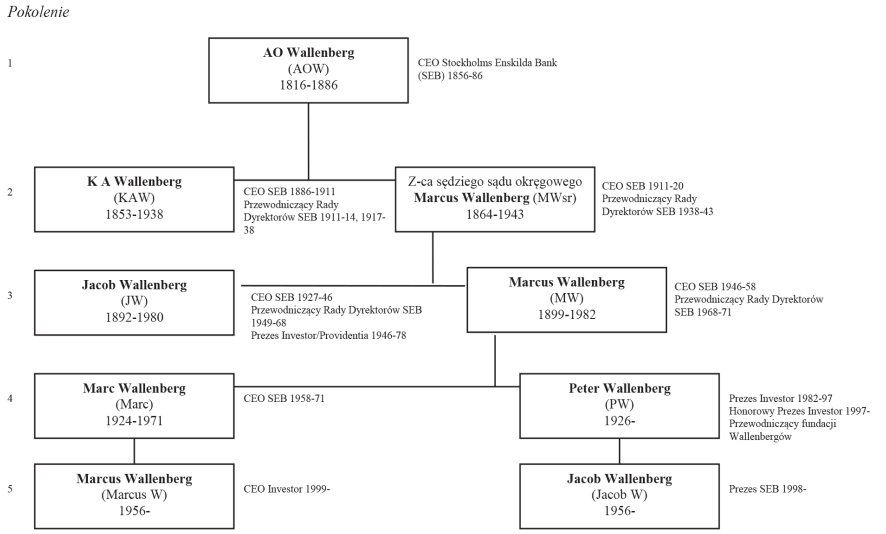
Kontekst odnowy (*förnyelse*) stanowi dla większości szwedzkich firm rodzinnych najważniejsze wyzwanie w przyszłości [szerzej w Brundin, Johansson, Johannisson i in. 2012]. Takie samo wyzwanie postawiła sobie rodzina Wallenbergów z chwilą, gdy wkroczyła na drogę przedsiębiorczości.

Sukcesja w Rodzinie Wallenbergów

Rodzina Wallenbergów odgrywa znaczącą rolę nie tylko w biznesie, ale również w gospodarce szwedzkiej od pięciu pokoleń – jest to najpotężniejsza rodzina przedsiębiorcza oddziałująca na pojedyncze państwo [Karlsson Stider 2000, s. 4]. Jej protoplasta – André Oscar Wallenberg – był oficerem marynarki. Wypływając w jeden z kolejnych rejsów, nabył w portach szkockich i amerykańskich książki o bankowości [Maccoby Berglof 2013]. Kiedy powrócił do Szwecji założył bank Stockholms Enskilda Bank w 1856 r. Prawo w 1916 r. nakazywało rozgraniczenie struktury własnościowej od działalności bankowej i dlatego powołano holding Investor AB do zarządzania majątkiem rodzinnym.

Rodzina Wallenbergów inwestuje w różne branże i przedsięwzięcia, lecz ich najbardziej flagowym biznesem jest bank Skandinaviska Enskilda Banken (SEB), założony przez A.O. Wallenberga jako Stockholms Enskilda Bank, który następnie połączył się ze Skandinaviska Banken w 1972 r. Od 1998 r. na czele banku stoi Jacob Wallenberg, zaś jego kuzyn – Marcus Wallenberg zarządza od 1999 r. firmą Investor (rys. 1).

Rysunek 1. Pięciopokoleniowa dynastia Wallenbergów



Źródło: Lindgren H. (2003), *Esse non videri. Om värderingar och självbilder i den wallenbergska familjetraditionen* **[w:] Hasselberg Y., Hedberg P., Larsson M. (red.),** *I samma båt: uppsatser i finans- och företagshistoria tillägnade*, **Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.**

Przedstawione powyżej drzewo genealogicznie niesie ze sobą wiele informacji na temat zachowań i zwyczajów rodziny Wallenberg. Zauważyć w nim można powtórzenia imion Marcus oraz Jacob. Taki wzorzec charakteryzował dostojne (burżuazyjne) rodziny i można go dostrzec w wielu drzewach genealogicznych. Imię Jacob powtarzane jest ku pamięci Jacoba Perssona, który jako pierwszy dokonał przełomu polegającego na awansie społecznym od rodziny chłopskiej do rodziny burżuazyjnej poprzez zmianę nazwiska na Wallberg. Jego drugą żoną była Anna Christina Tillberg, córka pastora Marcusa Tillberga, którego imię stało się również powtarzalnym wzorcem w rodzinie. Dzieci Jacoba i Anny, które zostały pastorami, zmodyfikowały odrobinę nazwisko na Wallenberg, którego forma pozostaje w użyciu do dzisiaj.

Dzieckiem urodzonym w tym pokoleniu był również André Oscar Wallenberg, którego ojcem był doktor teologii i jednocześnie biskup diecezji Linköping. Cechowała go silna osobowość i od samego początku zdecydował o poświęceniu się karierze marynarskiej. W latach dojrzałości A.O. Wallenberg udzielał się także aktywnie na polu polityki, proponując modernizację Szwecji oraz stworzenie systemu bankowego. A.O. Wallenberg był płodny nie tylko na polu biznesowym, ale także rodzinnym powołując do życia 21 dzieci – z czego 14 z córką admirała – Anną von Sydow. Na łożu śmierci napominał syna Knuta, któremu powierzył pieczę nad biznesem – aby nie zszargał nazwiska rodowego. Postawa taka znamienna jest w wielu firmach rodzinnych.

Utrzymanie więzów w tak licznej rodzinie wymagało ustanowienia rytuału. A.O. Wallenberg ustanowił rytuał „poczęstunku wołowego", polegającego na tym, że w pierwszym dniu każdego nowego roku rodzina zbierała się w godzinach porannych na modlitwie za jego żonę Minę, a następnie zjeżdżała do domu na Kungsträdgården, gdzie wspólnie spożywała śniadanie. W trakcie tego śniadania serwowano wołowinę, stąd wzięła się jego nazwa. Tradycja ta przetrwała w kolejnych pokoleniach gromadząc nawet 120 członków rodziny. Współcześnie odnieść tę praktykę można do ładu przedsiębiorstwa rodzinnego, gdyż Wallenbergowie praktykowali to, co dzisiaj nazywa się spotkaniem (zgromadzeniem) rodzinnym. Z czasem spotkania przeniesiono na 29 maja – dzień urodzin Amalii – żony Marcusa Wallenberga Sr. Tego dnia urodził się także jej prawnuk Peter, co dodatkowo przemawiało za organizowaniem spotkań w tym dniu. Spotkania rodziny Wallenbergów miały kardynalne znaczenie dla utrzymania spójności rodziny, gdyż w ich trakcie opowiadano m.in. historie rodzinne.

Sukcesja w rodzinie Wallenbergów odbywa się w poprzez wprowadzanie do sfery biznesu tych członków rodziny, którzy od najmłodszych lat wykazują szczególne nim zainteresowanie. Marcus Wallenberg Sr. wypowiedział następujące słowa na temat sukcesji do Carla Friska w dn. 17 lutego 1900 r.: „Wiesz, że kluczowym elemen-

tem tej firmy jest to, że jest to firma rodzinna. Wymiar Wallenbergów musi nieustanie dominować tak długo, jak członkowie rodziny są na tyle kompetentni, aby pracować w biznesie" [Lindgren 2012, s. 179]. Marcus Wallenberg – prezes firmy Investor – swoje wprowadzenie do biznesu opisuje następująco: „Moje wprowadzenie do sfery i jej biznesów nastąpiło wcześnie i spontanicznie. Interesowały mnie jej sprawy od najmłodszych lat, kiedy słuchałem i dyskutowałem z moim ojcem (zmarł kiedy Marcus Wallenberg miał 15 lat). Mój dziadek (Marcus Wallenberg Jr. 1899-1982) był również moim nauczycielem, kiedy byłem młody. Przebywanie z nim zawsze wiązało się z zapoznawaniem się ze sprawami sfery. Cokolwiek robił poza biurem – żeglował, polował itp. – i kiedykolwiek miałem okazję z nim przebywać – dziadek zawsze żył bieżącymi sprawami sfery. Zawsze w tych podróżach żeglarskich, polowaniach itp. brali udział kluczowi ludzie z biznesów sfery. Zatem zawsze od najmłodszych lat byłem na bieżąco z informacjami dotyczącymi sfery". Sukcesora wyłania się w tej rodzinie właśnie na zasadzie zainteresowania firmą oraz według starszeństwa (primogenitura). Najstarsza osoba w rodzinie pełnił rolę *pater familias*, której zdania zawsze należy zasięgnąć oraz która powinna dbać, aby członkowie rodziny traktowali się z szacunkiem.

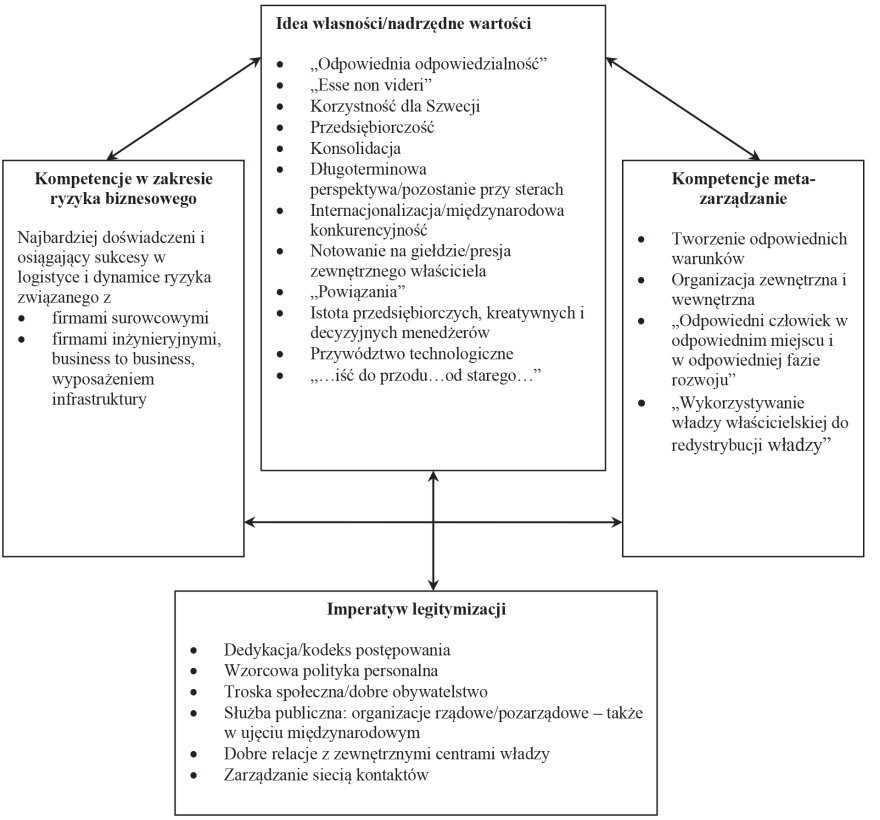
Kiedy Jacob i Marcus przystąpili do biznesu, ten pierwszy pełni rolę „ojcowską" w stosunku do Marcusa z racji tego, że jest siedem lat starszy. Marcus Sr. zwykł zawsze powtarzać: „Pamiętaj, Jacob jest starszy" [Lindgren 2012, s. 181]. Jednak primogenitura odcisnęła również negatywne piętno na rodzinie Wallenbergów w latach 70-80 ubiegłego wieku, kiedy doprowadziła do tragedii rodzinnej. Jacob Wallenberg (3 pokolenie na rys. 1) przez długi czas pozostawał w stanie kawalerskim, natomiast jego młodszy brat – Marcus (MW) – posiadał dwóch synów – Marca oraz Petera. Marc pełnił funkcję prezesa banku SEB, natomiast Peter pracował w zagranicznym oddziale firmy Atlas Copco. Jacob i Marcus mieli przeciwne zdanie odnośnie do fuzji dwóch banków, która ostatecznie dokonała się w 1972 r. Jacob był jej przeciwny, preferując pozostawienie banku SEB całkowicie w rękach rodziny. Natomiast Marc był bardzo rozdarty pomiędzy koncepcją ojca – połączenia banków, a wuja Jacoba– pozostawienia banku w rękach rodziny, co doprowadziło do tego, że odebrał sobie życie w 1971 r. W tej sytuacji sukcesorem został Peter, jednak jego relacje z ojcem nie były najlepsze do końca życia ojca. Mimo wszystko, dzięki wysiłkom Petera, sukcesorami w firmie zostali jego własny syn Jacob oraz Marcus Wallenberg – syn tragicznie zmarłego Marca.

Sfera Wallenbergów

Z końcem 1999 r. rodzina Wallenbergów posiadała udziały w ponad połowie firm notowanych na giełdzie w Sztokholmie [Carlsson 2001, s. 124]. Posiadanie tylu udziałów w wielkich biznesach oznacza duży wpływ, ale także odpowiedzialność za gospodarkę szwedzką. W rodzinie Wallenbergów odpowiedzialność tę kultywuje się poprzez tzw. aktywne uczestnictwo w strukturze własnościowej (*aktivtägande*), które implikuje koniecznością posiadania określonych kompetencji. Wallenbergowie używają terminu *sfera* (*Wallenbergsfären*) w odniesieniu do aktywnego zarządzania własnością. Termin ten podkreśla zakres (sferę) oddziaływania rodziny na biznes, które może dokonywać się na wiele sposobów – poprzez liczbę głosów w firmach, ale także kompetencje, wartości oraz tradycję – prowadząc w ostateczności do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju. Tradycję w rodzinie nie rozumie się jako trwanie przy określonych wartościach, lecz progresję od dawnego do tego, co ma przyjść. Rodzina uważa, że tylko tak rozumianą tradycję należy pielęgnować, tym samym oddając szacunek poprzednim pokoleniom. Kompetencje nabywane są w trzech obszarach: sektorze finansowym (SEB), w którym rodzina rozpoczęła działalność biznesową, przemyśle inżynieryjnym (np. Scania, ABB) oraz surowcowym (Stora Enso). Jednak rodzina nie ogranicza się tylko do tych trzech obszarów, inwestując również w inne branże, jak przemysł farmaceutyczny czy IT. Rodzina uważa, że połączenie kompetencji inżynierskich z finansowymi najbardziej przyczynia się do tworzenia wartości.

W rodzinach przedsiębiorczych wartości odgrywają kluczowe role. A. Karlsson Stider postrzega je w kontekście dziedzictwa symbolicznego (*symboliskaarvet*) twierdząc, że rodziny przedsiębiorcze poza zasobami ekonomicznymi dziedziczą pewnego rodzaju symbolikę oraz wywierają wpływ na życie kulturowo-społeczne poprzez nazwę firmy, jednolitość rodzinną, a także historię rodzinną, wpisaną w społeczeństwie szwedzkim, itp. [Karlsson Stider 2000, s. 143]. Owe elementy symboliczne sytuują i legitymizują rodziny przedsiębiorcze w kontekście określonego kraju. Przykładem takiego dziedzictwa symbolicznego mogą być członkowie rodziny Wallenbergów – bracia Knut Agathon oraz Marcus Sr. Ten pierwszy miał zmysł biznesowy i dbał o rozwój biznesu, natomiast Marcus Sr. starał się, aby normy i wzorce przekazane mu przez ojca były pielęgnowane w obecnym i zostały przekazane następnemu pokoleniu. Dodatkowo Marcus Sr. słynął ze spartańskiego życia i to on ukuł termin *esse non videri*, który przyświeca kolejnym pokoleniom Wallenbergów (rys. 2). Akcentuje on fakt, że ważniejsze jest to, co rodzina osiągnęła aniżeli jej ekspozycja publiczna.

Rysunek 2. Kluczowe kompetencje determinujące sukces w tworzeniu wartości w sferze Wallenbergów



Źródło: R.H. Carlsson (2001), *Ownership and Value Creation. Strategic Corporate Governance in the New Economy*, **John Wiley & Sons, s. 123.**

Wartości rodzinne determinujące sferę Wallenbergów przekładają się na kompetencje. Kompetencje metazarządzania oznaczają dla rodziny Wallenbergów zatrudnianie takich menedżerów, którzy dzięki swojej zaradności potrafią zwiększać wartość firmy, a także zyskać zaufanie rodziny. Rodzina dokłada wiele starań, aby znaleźć kompetentnego kandydata, pasującego do bieżących potrzeb firmy, gdyż uważa, że na statku najważniejszy jest kapitan. Należy przy tym dodać, że dla rodziny priorytetem jest firma oraz długoterminowe zaangażowanie. Przykładem może tu być firma farmaceutyczna Astra. Jacob Wallenberg, który z ramienia rodzi-

ny nadzorował tę firmę, za priorytet uznał badania i rozwój. Jego długoterminowy horyzont działania widoczny był w pracach nad lekiem Losec (stosowanym na nadkwasowość treści żołądkowych). Mimo iż wielokrotnie sugerowano, aby zaprzestać nad nim prace, to jednak dzięki determinacji Ivana Östholma – ówczesnego szefa działu BiR – oraz przy wsparciu J. Wallenberga wieloletnie prace nad tym lekiem zakończyły się sukcesem – również rynkowym.

Rodzina Wallenbergów realizuje misję społeczną poprzez swoje fundacje, wśród których najważniejsza jest Fundacja Knut i Alice Wallenberg założona w 1917 r. z zamiarem redystrybucji bogactwa tego bezdzietnego małżeństwa. Należy nadmienić, że fundacje rodziny Wallenbergów należą do największych prywatnych darczyńców uniwersytetów oraz ośrodków badawczych w Szwecji [Hoppe i in. 1993]. Dodatkowo rodzina założyła Stockholm School of Economics w 1903 r., której otwarcie nastąpiło w 1909 r. Fundacje rodziny posiadają 46% głosów w holdingu Investor AB przy 22% kapitałów, co oznacza, że ich majątek nie może być skonsumowany przez członków rodziny [The Economist 2006]. Aktywa fundacji Wallenbergów szacowane są na ok. 45 bilionów SEK, z których przeznacza się rocznie ok. 1 biliona SEK na granty i badania naukowe. Marcus Wallenberg zaangażowanie rodziny reasumuje następująco: „oprócz naszych udziałowców oraz firm, naszym najważniejszym interesariuszem jest akademicka społeczność, gdyż celem Fundacji Wallenbergów jest finansowanie zaawansowanych badań w Szwecji" [Carlsson 2001, s. 149].

Podsumowanie

W Szwecji firmy rodzinne cenią bardziej akumulację oraz wielopokoleniową produktywność kapitału aniżeli wysiłki zmierzające do maksymalizacji zysków, czego znakomitym przykładem jest rodzina Wallenbergów. Priorytetem dla szwedzkich firm rodzinnych jest odnowa najważniejszych wyzwań w drodze podejmowania działań przedsiębiorczych. Z kolei proces sukcesji dokonuje się przy współudziale właścicieli, a w przeciwnym razie wzrasta skłonność do sprzedaży firmy niż do całkowitego jej przekazania następnemu pokoleniu.

W rodzinie Wallenbergów zarządzanie majątkiem rodzinnym określa się mianem sfery. Wallenbergowie uważają, że na czele biznesu mogą stać członkowie rodziny, którzy bardzo tego pragną oraz posiadają odpowiednie kompetencje. Kompetencje są jednak ważniejsze, ponieważ rodzina jest świadoma, że zasób rodzinny jest ograniczony. Brak spełnienia obu kryteriów będzie stanowił dla rodziny bodziec do rezygnacji z zarządzania biznesem. Sukcesor firmy powinien nabyć odpowiednie kompetencje z zakresie finansów, inżynierii oraz gospodarki surowcami. Rodzina

Wallenbergów uważa, że nabycie kompetencji w tych trzech dziedzinach najbardziej przyczynia się do tworzenia wartości w firmie. Kompetencje powiązane są ściśle z wartościami, którymi rodzina kieruje się, zarządzając swoimi firmami. Dziedzictwo wartości w szwedzkich firmach rodzinnych, tzw. dziedzictwo symboliczne, zwraca uwagę na istotę przekazywania kolejnemu pokoleniu szeregu elementów pozaekonomicznych, które są ściśle związane z miejscem, w którym firma wyrosła.

Sukcesja w rodzinie Wallenbergów odbywała się na zasadzie primogenitury, jednak rodzina postanowiła nieco zmodyfikować tę zasadę, aby maksymalnie wykorzystywać talent, który pojawia się w rodzinie. W procesie sukcesji wyznacza się dwóch kluczowych sukcesorów – jednego do banku SEB, zaś drugiego do firmy Investor. Zazwyczaj jedna osoba koncentruje swoje wysiłki na zwiększaniu wartości biznesu (SEB), zaś druga na pielęgnowaniu wzorców oraz norm rodzinnych (Investor).

Dla rodziny szacunek dla potomka – założyciela oraz pozostałych zarządzających firmą okazywany jest poprzez odejście od dawnego w kierunku tego, co ma nadejść. Innymi słowy, istotną rolę w tym procesie stanowi ciągła odnowa najważniejszych wyzwań przed którymi staje rodzina Wallenbergów, co charakterystyczne jest również dla innych firm rodzinnych w Szwecji. Z tego też względu rodzina w ostatnich latach odeszła m.in. od primogenitury i utworzyła radę rodziny, której rolą jest m.in. maksymalne wykorzystanie talentu istniejącego w rodzinie. Dla rodziny ważne jest podtrzymywanie więzi, co czyni się poprzez organizowanie raz do roku spotkań rodziny.

Marcus Wallenberg Sr. przed śmiercią wypowiedział następujące słowa: „najcenniejszą rzeczą na świecie nie są honory, ani pieniądze. Uważam, że tym, co wywołuje szacunek jest służba każdego z nas. Ten, kto naprawdę coś osiągnął dla swoich pobratymców i dla swojego kraju, doświadczy największego zaszczytu w długiej perspektywie. To jest prawdziwe bez względu na rozmiar wysiłku. To zawsze zależy od okoliczności, które są poza kontrolą człowieka" [Lindgren 2012, s. 187].

Bibliografia

Andersson D. (1983), *Vad gör kapitalisterna? En läsebok om ägandet i Sverige*, Tidens Förlag, Stockholm.

Brundin E., Johansson A.W., Johannisson B. i in. (2012), *Familjeföretagande: Affärer och känslor*, SNS Förlag, Stockholm.

Brunk T., Wahman M. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Country Fiche Sweden*, KMU Forschung Austria.

Carlsson R.H. (2001), *Ownership and Value Creation. Strategic Corporate Governance in the New Economy*, John Wiley & Sons.

Drucker P.F. (1998), *Management's New Paradigms*, „Forbes", 10.05.

Hoppe G., Nylander G., Olsson U. (1993), *Till landets gagn. Knut och Alice Wallenbergs Stiftelse 1917-1992*, S-E-Banken.

Karlsson Stider A. (2000), *Familjen & Firman*, EFI, Handelshögskolan, Stockholm.

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

Lindgren H. (1994), *Aktivt ägande. Investor under växlande konjunkturer*, EHF, Handelshögskolan, Stockholm.

Lindgren H. (2003), *Esse non videri. Om värderingar och självbilder i den wallenbergska familjetraditionen* [w:] Y. Hasselberg, P. Hedberg, M. Larsson (red.), *I samma båt: uppsatser i finans – och företagshistoria tillägnade*, Acta Universitatis Upsaliensis, Uppsala.

Lindgren H. (2012), *The long-term viability of the Wallenberg family business group: The role of "a dynastic drive"* [w:] A. Perlinge, H. Sjögren (red.), *Biographies of the Financial World*, Gidlunds Förlag, EHFF Institute for Economic and Business History Research.

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

Maccoby Berglof A. (2013), *At home: Marcus Wallenberg*, "Financial Times", 5.04.

Olsson U. (1986), *Bank, familj och företagande: Stockholms Enskilda Bank 1946-1971*, Institutet för Ekonomisk Historisk Forskning vid Handelshögskolan i Stockholm.

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 I, t. XIV, z. 6, Łódź.

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

Ward J.L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy*, Jossey-Bass, San Francisco.

The Wallenbergs. Sweden's Enduring Business Dynasty, "The Economist", 12.10.2006.

Förvaltningsberättelse – Bolagsstyrningsrapport (2014), "Investor".

PwC (2014), *Family Business Survey 2014 Sverige. En värld i ständig förändring*.

Global Family Business Index [online], http://familybusinessindex.com, dostęp: 11 lutego 2016.

Część II

Metodyczne i praktyczne aspekty zarządzania firmami rodzinnymi

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **193–208**

Andrés Guzmán-Sala | andresguz18@hotmail.com
División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

Armando Mayo Castro | armando.mayo@ujat.mx
División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

La formación y profesionalización en las empresas familiares, en Pomoca, Tabasco, Mexico

Training and Professionalism in the Family Business in Pomoca, Tabasco, Mexico

Abstract: Professionalism is relevant to explain the survival, growth and competitiveness of family businesses. In mexico, many of these companies have a fragile structure that prevents their growth, and risk putting their viability, such as in the village quality modern populations (pomoca) nacajuca municipality, state of tabasco, mexico. This paper aims to show the value of training and business professionalism to the success of organizations. The data collection was done through a likert scale questionnaire on 248 family businesses. Data were analyzed according to the following variables: experience and training, professionalization, and succession. The results show that in fact the success of companies is determined by the training of managers and business professional. Many managers do not have training according to business but tend directed training. Although managers are interested and believe that professionalization is beneficial to the company, there is no process of professionalization in companies of this community. In conclusion, it was observed that companies grow slowly due to the absence of a process of professionalization for the achievement of their goals.
Key words: Training, Professionalism, Business, Tabasco

1. Introducción

La profesionalización es un elemento relevante para explicar la sobrevivencia, el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares. Desde el ámbito económico, las empresas familiares se encuentran entre las más importantes generadoras de riquezas y empleos en la mayoría de los países del mundo, en general, y en México no es la excepción. Y se prevé que en un futuro sigan jugando un papel clave en la economía por su flexibilidad, su agilidad en la toma de decisiones y su preocupación constante por la calidad. La revista Forbes México publicó una lista de las 25 empresas familiares más grandes del mundo y marcas como BMW y Wal-Mart tienen sus inicios como empresas familiares. En efecto, muchos de los fundadores de estas empresas señalan la necesidad de la formalización o profesionalización de sus empresas, como el primer paso hacia el éxito.

Desde el ámbito empresarial, en la mayoría de las economías tiene lugar un importante cambio generacional, en donde los miembros de la siguiente generación están mejor preparados, mas no presentan un carácter más emprendedor que el fundador, aun contando con mayores posibilidades de acceso a más conocimientos teóricos y empíricos sobre los puntos fuertes y débiles de las empresas familiares, pudiendo basarse en estos conocimientos para incrementar la longevidad de sus empresas, en donde el problema de la continuidad es algo más que una cuestión de estadísticas. Sólo entre 10 a 15% de las empresas familiares logra ir más allá de la tercera generación, y la mayoría fracasa por problemas de sucesión y conflictos entre familiares que derivan de una incipiente profesionalización [Martínez 2010]. En los procesos de profesionalización, la evidencia empírica señala que estos son de carácter crítico y estratégico, no solo en la sobrevivencia más allá de una tercera generación, sino que también en la competitividad en el largo plazo [Davis 2009].

Uno de los principales problemas de las empresas familiares es su baja esperanza de vida; en los Estados Unidos únicamente el 13% de estas empresas sobreviven al paso de la tercera generación, en el Reino Unido el 14% y en Canadá el 10%, se estima que en Argentina el 70% de las empresas familiares desaparecen cada generación; en Brasil solo el 30% de ellas suele pasar a la segunda generación y únicamente el 5% a la tercera; en Chile la media de vida es de 31 años [Martínez 2010].

El tiempo de vida esperado de las empresas en México es de 7.7 años, y tratándose de empresas familiares, la esperanza de vida es aproximadamente de 5 años [INEGI 2014]. En este sentido, el promedio de esperanza de vida de las empresas investigada es también de alrededor de 5 años. Un pequeño porcentaje de las empresas estudiadas mostraron una vida empresarial mayor al promedio, que van de los

7 a los 10 años. Dichas empresas representan un 20.7% de la muestra investigada. Cabe mencionar que, si bien el porcentaje de empresas que sobrepasan el promedio esperado de vida de las empresas familiares es alto, son menos del 1% las empresas que han alcanzado la década de vida.

El presente trabajo tiene por objetivo analizar la formación y profesionalización de las empresas familiares en el fraccionamiento Poblaciones Modernas de Calidad (POMOCA) municipio de Nacajuca, en el estado de Tabasco, con el propósito de conocer como inciden en su desarrollo. Se empleo una muestra no probabilística de 248 dirigentes empresariales a quienes se les aplicó un cuestionario escala Likert compuesto de 32 items integrados en 5 secciones, donde las variables formación académica y profesionalización fueron consideradas.

2. Revisión de literatura

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital) [Reyes 2004]. Las PyMEs son empresas que se caracterizan principalmente por contar con un nivel de recursos y posibilidades mucho más reducidas que los de las grandes empresas. El término se aplica además a las empresas que generan hasta determinada cantidad de dinero o ganancias anuales, por lo cual todas aquellas que no sobrepasen el límite o parámetro establecido (que varía de país en país) dejarían de ser consideradas como tales [Sérvulo 2009]. El concepto de pequeña o mediana empresa, se deriva originalmente de la clasificación que se realiza de las empresas de acuerdo a su tamaño, número de empleados y capital, sin embargo, el concepto de pequeña y mediana empresa engloba más factores que su simple dimensión.

Las pymes son en cualquier país la principal fuente de riqueza de la economía nacional, tanto por el volumen total de actividad como por su dinamismo y capacidad de adaptarse al entorno, así como por ser la principal fuente generadora de empleo. Las condiciones en las que se desenvuelven las pymes en América Latina no le son particularmente favorables. Esto es debido en buena medida a sus competencias endógenas (bajo grado de tecnología, poca calificación de sus trabajadores y/o el propio propietario, fragilidad administrativa, baja productividad, entre otras), pero también es cierto que las condiciones del entorno les afectan en mayor grado que a las grandes empresas [Zevallos 2002].

En el ámbito europeo, la definición de pequeña y mediana empresa fue introducida por la Comisión Europea en abril de 1996. Su recomendación 2003/361/CE publicada en el Diario Oficial de la Unión Europea el 20 de mayo de 2003, constituye la base de referencia para determinar las condiciones relativas a la clasificación de una empresa como pyme y aplicable a todas las políticas, programas y medidas que arbitra la Comisión desde que entró en vigor el primero de enero de 2005. Dicha definición está basada en el número de trabajadores, facturación, total de balance anual e independencia [Lobato 2008].

Problemática de las pymes en México

En la actualidad el segmento de las pequeñas y medianas empresas empieza a vivir un entorno global más competitivo, ante ello los empresarios se han percatado que tienen que dejar de lado las antiguas formas de organización empresarial para adoptar nuevas estrategias que les permitan enfrentar con éxito los nuevos retos, poder realizar cambios flexibles y reinventarse de manera ágil [Barber 2007]. En ese sentido, Nava [2006] afirma que el papel de las pymes es fundamental en el mundo globalizado concordando con el Banco Interamericano de Desarrollo [2002], el cual afirma que la importancia económica, sumada a la potencial flexibilidad y capacidad innovadora de las pymes, hacen que estos agentes económicos sean un instrumento privilegiado para mejorar la competitividad de las economías de la corporativa donde una compañía es creativa cuando sus empleados hacen algo nuevo potencialmente útil sin que se les haya enseñado directamente [Robinson 2000]. Dentro de la problemática que acontece a este tipo de empresas se encuentra la falta de innovación tecnológica por no contar con la información oportuna y el acceso al financiamiento, emplean procesos productivos y diseños anticuados, con plantas de producción en las que la organización del trabajo es escasa con amplia participación de estructuras gerenciales de corte familiar, ausente de estrategias de calidad, de seguridad e higiene y de bajos costos. Por ello a muchas pymes le ha sido imposible sobrevivir ante empresas globales, logrando algunas subsistir debido a experimentaron una significativa transformación o se convirtieron en subcontratistas de grandes empresas o bien porque se mantuvieron aisladas en pequeños nichos de mercado.

La empresa Familiar

Existe un consenso sobre tres elementos esenciales de la empresa de familia: la propiedad, el negocio o empresa y la familia, propiamente dicha; de modo que los

autores se dividen al tratar de definir la empresa de familia partiendo de las preferencias más o menos subjetivas sobre cuestiones de distribución de la propiedad en la compañía, o sobre el aspecto del control, o sobre la intención de continuidad generacional. Gersik [1997], afirma que la empresa familiar es aquella organización de negocios en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar. También y de un modo general, se acepta que una empresa familiar es una organización controlada por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización [Belasteguigoita 2004].
La empresa familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo compartido, crean estructura, planes, construyen un ideal común, buscan oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios y que desde la creación del negocio estarán en constante conflicto de intereses. En la empresa familiar se conjuga la unión del esfuerzo y el capital familiar, en donde cada uno de los miembros de la familia adquiere roles como el padre, madre, hijo y al mismo tiempo de trabajadores, etc., con los demás factores estructurales del negocio.

La Profesionalización empresarial

Giraldo [2001] define la profesionalización como el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y la metodología de trabajo están bien desarrollados y sistematizados; esto quiere decir, que sus estructuras institucionales, sus métodos de conducción, su planificación institucional y el manejo de personal están diseñados acorde a la organización y sometidos a una rigurosa evaluación. Así mismo, señala que por ocupación profesional entendemos aquella para cuyo desempeño se requiere un largo proceso de aprendizaje, de conocimiento, de cierto grado de sistematización, abstracción y formalización, como también la adquisición de una serie de habilidades y actitudes indispensables para ella [Grano 2008].

El concepto de profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más empresarial que familiar, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no [Aparicio 2011]. Lozano [2008] menciona que la formación en valores y en habilidades de liderazgo, debe complementarse con la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, educación formal. Una compañía es considerada profesional cuando muestra altos

niveles de desempeño y ética. Y puede ser de propiedad de una familia, estar administrada por la familia y ser profesional.

La profesionalización en las empresas familiares, consiste en hacer que las actividades, se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la tome de decisiones, se encuentren influenciadas por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales. Para ello, se debe disponer de un equipo directivo con experiencia en los negocios y conocimientos técnicos en administración de empresas. [Davis 2007]. Uno de los principales objetivos de la profesionalización, implica modificar su estructura; los problemas que hay que resolver, en este aspecto se resumen en los siguientes puntos: cómo funcionará la comunicación en la empresa, cómo se tomarán las decisiones, cómo se establecerán las pautas de manejo, cómo se determinarán las responsabilidades y se delegará autoridad, cómo se reconocerá y compensará el rendimiento [Farías 2005].

Sin embargo, profesionalizar la empresa familiar, no es fácil, por las características y condiciones particulares de cada entidad, y los elementos básicos a considerar tales como familia, propiedad y empresa. Es necesario conjugar los intereses de cada persona y su rol en la organización, en el entendido de que cada individuo es diferente pero sus motivaciones e intereses tienen que ser dirigidas hacia los intereses propios de la compañía.

La investigación sobre profesionalización de la empresa familiar es una de las aéreas que no han sido suficientemente examinadas [Debicki, Matherne, Kellermanns, y Chrisman 2009]. Giraldo [2001], plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual, una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Asimismo, Belausteguigoitia [2004] menciona que en este proceso de profesionalización se clarificarían los roles de cada uno de los individuos, tanto en la empresa como en la familia, y así se evitaría la gran confusión que generan las relaciones ambiguas.

Profesionalización en la gestión de la empresa familiar.

No es sencillo definir y mucho menos medir el nivel de profesionalización en la empresa familiar. Ha habido intentos como Sonfield y Lussier [2004] pero que han tenido un alcance parcial. Con una orientación más amplia, definimos la gestión profesional como aquella que, por un lado, cuenta con una dirección capacitada con independencia de su pertenencia a la familia propietaria y, por otro lado, con un

sistema de gestión adecuado. El primer componente lo analizaremos centrándonos en la figura del Gerente. Para el segundo componente, las variables seleccionadas son la Estructura Organizativa, el empleo de Tecnologías de la Información y el Planteamiento Estratégico de la empresa.

La labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta una tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en tres elementos básicos que son la familia, propiedad y empresa. En definitiva, la empresa familiar tradicional debe reflexionar lo antes posible sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización para la organización, que debe ser entendido como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, a la vez que se favorece su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios familiares, empleados y futuras generaciones.

Factores que ayudan a la profesionalización empresarial

Las decisiones de la organización deben ser objetivas y de criterio imparcial para sostener el crecimiento. Por ello, la calidad de la estructura, sistemas y procesos tienen que ser cuidadosos e independientes de las personas. Debe existir una clara delimitación de funciones y responsabilidades en todos los niveles, así como mecanismos para abordar las decisiones de carácter indefinido. Las empresas que se inician con buenas prácticas de gobernabilidad, tales como gestionar el negocio y la familia como dos entidades separadas y por lo tanto con diferentes factores críticos de éxito, encuentran la transición al crecimiento bastante fácil.

La competitividad, el buen desempeño directivo, el crecimiento e, incluso, esa característica propia de las empresas familiares, el deseo de perdurar en el tiempo, están estrechamente unidas a la profesionalización de sus estructuras.

Esta característica está ligada a numerosos factores. Algunos, aunque no le son ajenos, están condicionados por elementos que no dependen directamente de las compañías, sino de su entorno. Por ejemplo, la formación de las personas, la existencia de escuelas de negocios de calidad o el adecuado desarrollo de la sociedad de la información y de la capacidad innovadora de cada país son elementos claves.

Otros vienen determinados por la realidad de cada empresa. Dependen, entre otras cosas, de su vocación internacional, del diseño de sus órganos directivos y de gestión, de las políticas utilizadas para atraer y motivar a los mejores profesionales, de la forma de entender la responsabilidad social corporativa o de las fórmulas empleadas para financiar sus procesos de expansión.

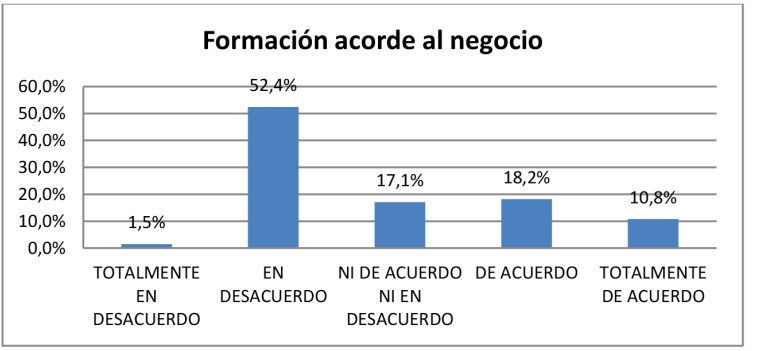
como se ha mencionado anteriormente, existen múltiples factores que influyen en la profesionalización de las empresas, sin embargo, existen cuatro que son de gran peso para el proceso de profesionalización, los cuales son: La experiencia y formación académica del gerente, La estructura organizacional de la empresa, el uso de tecnologías adecuadas la existencia de un plan de sucesión.

3. Resultados

Experiencia y Formación académica.

Las empresas familiares van creciendo, llega un momento en que es difícil que la familia pueda ocupar los puestos claves y tener todos los requerimientos y competencias necesarias, para enfrentarse a los desafíos a los que se enfrenta, una manera de profesionalizar es a través de la capacitación ya sea interna o externa a los directivos familiares y no familiares. Por lo tanto es necesario que las empresas familiares cuenten con un plan estratégico, que deben conocer los empleados de la organización, para obtener los resultados esperados y lograr sobrevivir en los mercados actuales. En efecto, solo el 12% de los propietarios de las empresas investigadas tienen una formación académica de nivel profesional, sin embargo, el hecho de no tener una formación de este nivel no significa que su grado académico sea inadecuado para su negocio. Sin embargo los resultados de investigación nos revelan que mas del 53% de los gerentes no cuentan con una formación acorde al negocio que dirige.

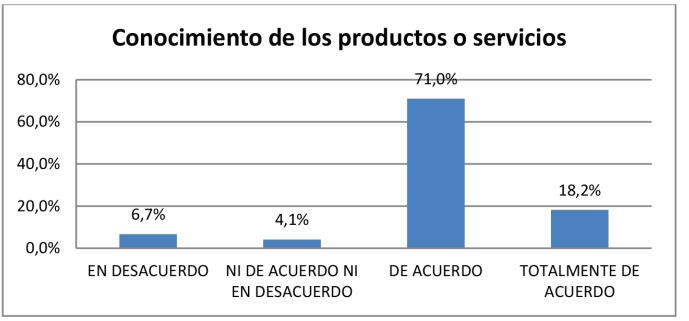
Figura 1. Formación del gerente acorde al negocio



Fuente: elaboración propia.

El conocimiento de los productos o servicio por parte de los gerentes, es de suma importancia para el logro de las ventas, considerando sus puntos débiles, así como sus fortalezas. Conocer su empresa permite al propietario tomar decisiones adecuadas y una mayor capacidad del mismo para la resolución de problemas. Dentro de la investigación realizada se obtuvieron resultados favorables respecto al conocimiento que los gerentes o propietarios tienen de sus productos y servicios.

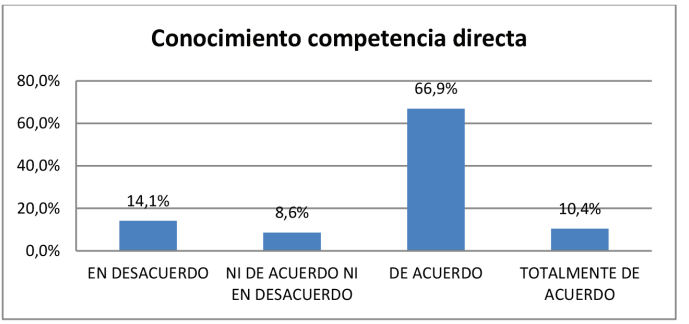
Figura 2. Conocimiento del gerente sobre los productos o servicios



Fuente: elaboración propia.

El conocimiento es poder, al ser propietarios de una empresa, es necesario que los gerentes conozcan cada uno de los aspectos de la misma. La competencia es un aspecto fundamental de los negocios. Los verdaderos emprendedores saben que ver a los competidores como adversarios significa tener una visión limitada y potencialmente dañina. Una sana competencia empresarial permite a los contrincantes ofrecer y dar lo mejor viendo como ventaja la preferencia del cliente. Los resultados muestran una situación favorable referente al conocimiento que poseen los propietarios respecto a las empresas consideradas como competidoras directas.

Figura 3. Conocimiento de la competencia

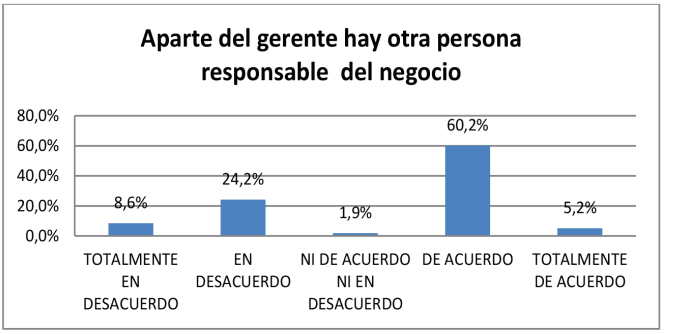


Fuente: elaboración propia.

Pero cual es la situación de la centralización? Una característica muy juzgada de las empresas familiares, es la centralización de responsabilidades y facultades únicamente al dueño o propietario de la empresa, es decir, resulta muy difícil para el gerente o dueño la delegación de responsabilidades a otra persona, pero el depender sólo del gerente para la resolución de problemas prácticamente paraliza a la empresa en el momento que este llegue a hacer falta por circunstancias fuera de su alcance, por tal motivo resulta conveniente que el gerente o propietario cuente con una segunda persona al mando, a la cual pueda delegar ciertas responsabilidades y facultades operativas.

Desafortunadamente, en este particular caso de investigación, no existen muchas empresas en donde el gerente o propietario cuente con una segunda persona que se encuentre involucrada en las operaciones de la empresa por la misma naturaleza del tipo de negocio. Lo rescatable es que a pesar de todo mas del 60% ya están delegando.

Figura 4. Hay otra persona responsable del negocio a parte del gerente

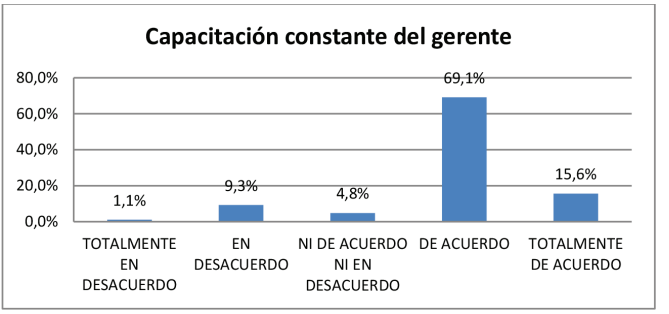


Fuente: elaboración propia.

Finalmente, otro aspecto de importancia por analizar, es el interés por parte de los gerentes para mantenerse actualizado, es de suma importancia que los empresarios se encuentren en constante actualización en diversos aspectos (legales, fiscales, tecnológicos, de recursos humanos, etc.). La importancia de este punto radica precisamente en el hecho den que la empresa opera en un mundo cambiante respecto a nuevos servicios que puede ofrecer para atraer más clientes y que tal vez las empresas competidoras ya los ofrecen, una mejor tecnología que le permita a la empresa acelerar su producción o mantener mejor su información financiera, entre otros.

En este sentido, los resultados son gratificante ver que existe por parte de los empresarios el interés por mantenerse actualizados en asuntos que les permita dirigir con mayor seguridad a su empresa.

Figura 5. Capacitación constante del gerente



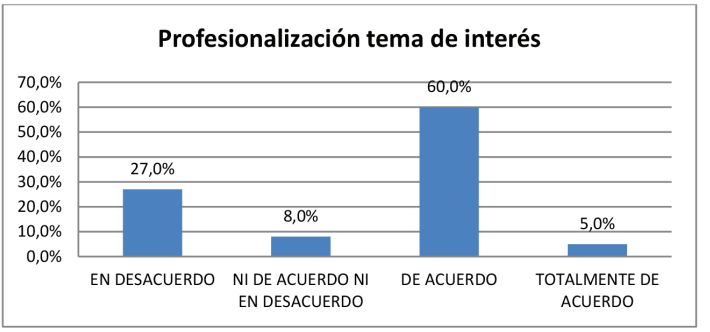
Fuente: elaboración propia.

Profesionalización

La profesionalización de un negocio familiar demanda una transición en el que el negocio se empieza a manejar y administrar como una empresa, en lugar de una familia. En hechos, se busca que la empresa se vaya preparando para ser altamente competitiva, olvidándose de ciertos vicios o limitaciones que puedan estar obstaculizando su crecimiento como empresa familiar.

Los resultados de esta investigación muestran los gerentes en su mayoría no solo están familiarizados con el concepto de profesionalización, si no que además están interesados en el tema de la profesionalización empresarial como lo muestra la siguiente grafica.

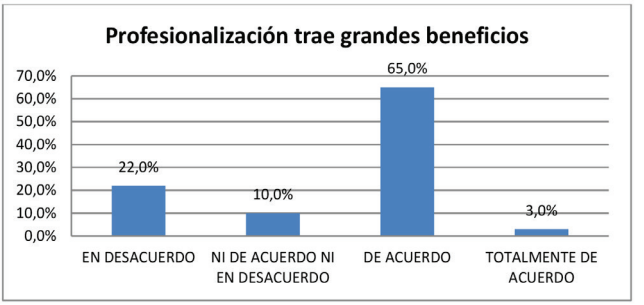
Figura 6. La profesionalización es un tema de interés para el gerente



Fuente: elaboración propia.

La importancia de la profesionalización empresarial radica en que es un elemento determinante para la sobrevivencia empresarial, además de coadyuvar al incremento considerable de los ingresos en el negocio. De hecho, muchos empresarios reconocen que profesionalizar su negocio repercute positivamente en la empresa, al contar con mano de obra calificada para competir en la rama o actividad empresarial de su interés.

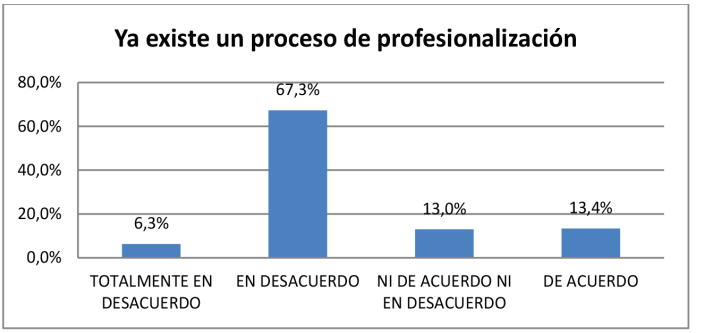
Figura 7. La profesionalización trae grandes beneficios



Fuente: elaboración propia.

Iniciar un proceso de profesionalización implica una serie de estudios a la empresa y aplicación de conocimientos técnicos a la misma, requiere de un estudio a profundidad sobre aspectos como estructura organizacional, nivel jerárquico, delimitación de funciones, entre otros. Los resultados obtenidos revelan que aunque conocen los beneficios que trae profesionalizar su empresa, muchos propietarios niegan que ya exista un proceso de profesionalización empresarial, esto principalmente por falta de información respecto a la persona indicada quien pueda encaminarlos o la creencia de que se trata de un proceso caro e innecesario.

Figura 8. Ya existe un proceso de profesionalización

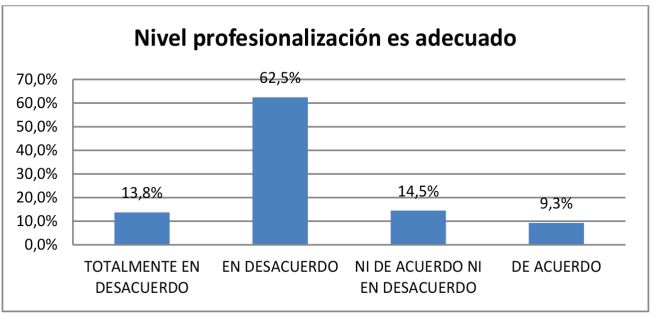


Fuente: elaboración propia.

Finalmente, independientemente resulta importante conocer la percepción que los propios gerentes tienen respecto a su empresa en lo concerniente al nivel académico, ya que esto permite determinar el campo de oportunidades que tienen dichas

unidades económicas. Es interesante observa cómo mientras algunos propietarios son muy críticos respecto al nivel que consideran tiene su empresa, existen empresarios orgullosos de la misma sea cual fuere su nivel. Los resultados son concluyente la empresas necesitan elevar este tipo de indicador.

Figura 9. Nivel de profesionalización adecuado



Fuente: elaboración propia.

4. Conclusiones

Las empresas familiares del fraccionamiento Pomoca, tienen el gran desafío de convertirse en empresas competitivas pero tendran que solventar sus limitaciones en lo que a formacion y profesionalizacion se refiere. Los resultados de la investigacion muestran problemas en la necesidad de que el gerente tenga una formacion acorde a la empresa, inexistencia de un proceso de profesionalizacion, y el nivel academico de quienes conforman las entidades empresariales. Por tanto se recomienda incluir dentro de la planeacion estos indicadores necesarios para el logro de la profesionalizacion empresarial. El futuro de este tipo de empresas depende en gran medida de la apertura de los propietarios o dirigentes empresariales y de la vision que estos tengan en el mercado donde esten compitiendo.

Referencias

Aparicio R. (2011), *Lo primero es el negocio*, "Entrepreneur México", 32-35.

Banco Interamericano de Desarrollo (2002), IADB. Recuperado el 30 de 06 de 2015, de http://www.iadb.org/en/topics/topics-in-latin-america-and-the-caribbean.

Belasteguigoita I. (2004), *La relación familiar en las organizaciones mexicanas, en* Administrate Hoy-la práctica de las micro, pequeñas y mediana empresa (30). México.

Barber C. (2007), *La responsabilidad social en las pymes*, "Fortina, 52.

Davis J. (2009), *El desafío de profesionalizar una empresa*, "WOBI Magazine", Vol. 14 marzo--abril 2009. Recuperado el 10 de 07 de 2015, de http://www.wobi.com/es/articles/el-desaf%C3%ADo-de-profesionalizar-una-empresa-familiar.

Debecki B., Matherne C., Kellermanns F., Chrisman J. (2009), *Family business research in the millennium: An overview of the who, the where, the what ant the why*, "Family Business Review", Vol. 22, p. 151–156.

Farías J.P. (2005), *Modelo de intervención para el desarrollo de la economía mexicana*. Extraído el día 12 de Febrero de 2016. http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2005/jpg.htm.

Gersick K. (1997), *Generation to generation: Life cycles of the family business*, MA, USA.: Harvard Bussiness School Press.

Giraldo C. (2001), *La importancia de la profesionalización del Tercer Sector*, Mexico DF: Publicaciones Colegio Mexiquense.

Grano V. (2008), *Profesionalización Orientada el Crecimiento de la Empresa Familiar*, "Magazine for Managers", 14–15.

INEGI (2014), *Censos económicos*. Recuperado el 11 de 06 de 2015, de http://www.inegi.org.mx/ Estadística/Fuente/Proyecto/Censos/económico.

Lobato R. (2008), *Caracterización del conocimiento en pymes que realizan los models TIC: Un modelo de análisis y valoración*, Oviedo, España.: Universidad Oviedo.

Lozano O. (2008), *Análisis Organizacional de la Empresa Familiar*, Mésico DF: HESS.

Martínez J. (2010), *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*, Buenos Aires, Argentina: Grancia.

Nava D. (2006), *Las medianas y pequeñas empresas, clave del mundo globalizado*, "The Anahuaz Journal".

Reyes A. (2004), *Administración de Empresas*, México DF: Ed Lumisa.

Robinson A. (2000), *Creatividad Empresaria: Un nuevo concepto de mejoramiento e innovación corporativos*, Mexico DF: Prencite Hall.

Sérvulo A. (2009), *Administración de Pequeñas Empresas*, México: Mc Graw Hill.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **209–225**

Małgorzata Sosińska-Wit | m.sosinska-wit@pollub.pl
Politechnika Lubelska
Karolina Gałązka | k.galazka@pollub.pl
Politechnika Lubelska

Problemy zarządzania w MSP na przykładzie firm rodzinnych

Management Problems in SMEs on the Example of Family Businesses

Abstract: Family businesses in Poland are an important part of the SME sector. The area of activity of these organizations are often local, so that they affect local communities. They produce about 10% of GDP and employ around 20% of employees. Family businesses can provide competitive advantage in the market and generate management problems, which do not have non-family companies.
The article presents the results of surveys conducted in the years 2014–2015 (as part of the third edition of the research) on a group of 67 family businesses, operating in the Lublin voivodship. The subject of research are subjective opinions of family businesses, belonging to the sector of micro-small and medium-sized enterprises and also the problems of management and factors, affecting the company's management.
Key words: SMEs, family businesses, barriers of management, management issues

Wstęp

Małe i średnie firmy rodzinne stanowią przedmiot zainteresowania wielu badaczy. Badania dotyczące specyfiki ich działalności prowadzone są na różnych płaszczyznach – odnoszą się do funkcjonowania w określonych warunkach makroekonomicznych, re-

akcji na bodźce wynikające z polityki prowadzonej na rzecz wspierania rozwoju tych przedsiębiorstw, relacji z innymi podmiotami na poziomie mikroekonomicznym czy też osoby właściciela i menedżera, biorąc pod uwagę charakter procesów decyzyjnych.

Ta wielopłaszczyznowość analiz czyni obserwację firm rodzinnych sektora MSP szczególnie interesującą. Zwraca się uwagę, że firmy rodzinne sektora MSP poprzez swoje działania aktywnie kształtują gospodarkę regionu, jak również pozytywnie wpływają na sferę społeczną. Warunkiem aktywnego uczestnictwa małych i średnich przedsiębiorstw w grze rynkowej, a także stymulowania przez nie rozwoju gospodarczego i społecznego kraju jest jednak szeroko pojęty rozwój tej kategorii podmiotów gospodarczych. W procesie tym napotykają one na pewne bariery zarządzania, problemy i ograniczenia, które mają charakter zewnętrzny jak i wewnętrzny. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych problemów zarządzania i rozwoju firm rodzinnych należących do sektora małych i średnich przedsiębiorstw na podstawie badań prowadzonych na terenie województwa lubelskiego. Problemy zarządzania identyfikowane są przez autorów artykułu jako wąskie ograniczenia w postaci barier uniemożliwiających rozwój przedsiębiorczości rodzinnej na wybranym obszarze. Przeanalizowano bariery występujące głównie w obszarze zarządzania organizacją, w sferze intelektualnej i wynikające z niewiedzy, z braku umiejętności właściciela lub osób pełniących funkcje kierownicze.

Podmiotem badań są firmy rodzinne zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego, przedmiotem badań zaś subiektywne opinie przedsiębiorstw rodzinnych należących do sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw na temat czynników mających wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. W pracy wykorzystano dane statystyczne zamieszczone na stronach Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego.

Wybrane aspekty zarządzania na przykładzie firm rodzinnych

Małe i średnie firmy rodzinne borykają się z wieloma problemami zarządzania. Prowadzenie przez nie działalności gospodarczej wiąże się z koniecznością pokonywania barier o różnym charakterze (rynkowym, prawnym, administracyjnym, fiskalnym, finansowym; związanych z kwestiami zatrudnienia itp.). Przyczyny problemów dotyczących zarządzania firmą rodzinną leżą w dwóch charakterystycznych „elementach" tego rodzaju biznesów: szeroko rozumianej „rodzinności" oraz sukcesji. Dodatkowe

zagrożenie wynika z faktu, że właściciele nie zawsze są świadomi istnienia tych problemów, a w związku z tym nie podejmują działań, aby im zaradzić [Korda 2010].

Właściciele przedsiębiorstw zarówno rodzinnych, jak i nierodzinnych chcą osiągnąć określone cele gospodarcze. Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na takim wykorzystaniu zasobów, którymi ono dysponuje, aby cele te osiągnąć. We współczesnym przedsiębiorstwie cele zarządzania można podzielić według dwóch zasadniczych kryteriów [Wędzki 2002, ss. 1–17]:

1) ze względu na znaczenie dla firmy (cele pierwotne i wtórne),

2) w zależności od tego przez kogo i gdzie są formułowane, a więc gdzie są umiejscowione (cele wewnętrzne i cele zewnętrzne).

W literaturze przedmiotu rozpowszechnił się pogląd, że celem przedsiębiorstwa jest jego przetrwanie. Jednak S. Sudoł zwraca uwagę, że przetrwanie może być uznane za cel główny jedynie w sytuacjach kryzysowych, gdy przedsiębiorstwu grozi upadek [Sudoł 2005, s. 89]. Zbliżony pogląd na ten temat ma A. Jaki, który przyjmuje, że przetrwanie i rozwój to najbardziej ogólne cele działania przedsiębiorstwa. Przetrwanie oznacza jedynie realizowanie swoistego *status quo*, które niekiedy może przyczynić się także do upadku przedsiębiorstwa [Zarzecki 2005, s. 9]. Jednak zupełnie inne stanowisko na ten temat mają N. Grzeszkowicz oraz D. Wędzki, którzy twierdzą, iż fundamentalnym, a wręcz nadrzędnym celem (pierwotnym) każdego przedsiębiorstwa jest zachowanie jego istnienia oraz rozwój. Realizując cel przetrwania, przedsiębiorstwo musi być ukierunkowane na rozwój. Z punktu widzenia przyszłości przedsiębiorstwa, to właśnie przetrwanie i rozwój stają się najważniejsze. Jest to cel długookresowy, a jego realizacja zależy nie tylko od krótkookresowego wyniku finansowego [Janik 2003, s. 106].

Zarządzanie przedsiębiorstwem oznacza systemowe rozumienie biznesu i zarządzanie działaniami w ramach przedsiębiorstwa w aspekcie kultury, misji, celów, i struktury organizacyjnej. Do głównych obiektywnych przyczyn destabilizacji funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, jak i nierodzinnych można zaliczyć następujące zmiany: rynkowe, demograficzne, technologiczne, społeczno-polityczne, a także związane ze zmianami w zasobach ludzkich i relacjami w organizacji [Wróblewski 2010, ss. 53–54].

Odwołując się do wymienionych problemów zarządzania i odnosząc je do funkcjonowania firm rodzinnych, jako główny problem wskazać można zmiany związane z zasobami ludzkimi. Zły styl zarządzania oraz niechęć właścicieli firm rodzinnych do zatrudniania na kluczowych stanowiskach osób spoza rodziny jest jednym z głównych problemów zarządzania w tych jednostkach. Właściciele często zarządzają firmą w sposób apodyktyczny, charyzmatyczny i nieznoszący sprzeciwu. Taki styl

zarządzania może przyczynić się do rozwoju firmy i poprawy efektywności pracowników, ale jedynie wtedy, gdy jest używany rozsądnie. Również pracownicy powinni mieć wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. W Polsce, według danych PARP-u, aż 64% pracowników firm rodzinnych nie bierze udziału w podejmowaniu decyzji lub ich udział jest niewielki [Korda 2010].

Skuteczne zarządzanie firmą rodzinną jest determinowane przez konieczność uwzględniania również cyklu życia członków rodziny i firmy. Niezbędne staje się zachowanie równowagi pomiędzy zaangażowaniem rodziny, wartościami wyznawanymi przez jej członków a realizacją celów. Występuje również konieczność ciągłego zaangażowania w długotrwały proces funkcjonowania na rynku z uwzględnianiem wartości i potrzeb wszystkich interesariuszy, a nie skupianie się tylko i wyłącznie na chwili obecnej. Sukces przedsiębiorstwa rodzinnego zależy od osobowości, wartości, stylu zarządzania założyciela i jego spadkobierców. Duże znaczenie ma także sposób rozwiązywania konfliktów i problemów w gronie rodzinnym zgodnie z określonymi wartościami, z uwzględnieniem potrzeb rodziny i przedsiębiorstwa.

Problemy firm rodzinnych, które wpływają na spowolnienie ich rozwoju, wynikają często właśnie z konfliktów, nierzadko pokoleniowych, trudności w godzeniu czasu pracy z czasem poświęconym rodzinie, czy z wysokich obciążeń wynikających z kosztów pracy. Najczęstszymi powodami konfliktów w firmach rodzinnych się obszary funkcjonowania: firma a rodzina, rodzina a własność, własność a firma, rozszerzanie zatrudnienia o osoby z zewnątrz, które może zaburzać układ rodzinny, siła jaką reprezentuje firma, np. zdolności negocjacyjne w zawieraniu kontraktów, przetargach. Inną barierą w rozwoju firm rodzinnych jest brak wiedzy na tematy związane z przedsiębiorczością i zarządzaniem [Popławki 2003, s. 125].

Problemy zarządzania w firmach rodzinnych w świetle dotychczasowych badań

Według różnych badań w Polsce działa blisko 2 mln firm rodzinnych. Ich szczególny rozwój i ekspansja przypadły na przełom 2008 i 2009 roku, kiedy to firmy odnotowały 20% wzrost przychodów ze sprzedaży oraz prawie 15% przyrost zysku netto [Żukowska 2010, s. 1].

Badania PARP-u przeprowadzone w latach 2008–2010 dla tej grupy przedsiębiorstw wskazują, że najpopularniejszą formą prawną działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osoby fizycznej. Można nawet uznać, że 78% przedsiębiorstw małych i średnich to podmioty rodzinne, a również większość firm rodzinnych to mikrofirmy. Polskie firmy rodzinne wytwarzają ok. 10% PKB i two-

rzą ok. 20% miejsc pracy w sektorze MSP. Firmy rodzinne działają w różnych sektorach gospodarki, najczęściej w tradycyjnych i pracochłonnych, takich jak rolnictwo, produkcja, rzemiosło, budownictwo, turystyka czy handel detaliczny, a zdecydowanie rzadziej w sektorze finansowym czy wysokich technologii [PARP 2010].

Firmy rodzinne ze względu na swoją szczególną rolę w rozwoju lokalnej gospodarki cieszą się szerokim zainteresowaniem i objęte zostały wieloma badaniami. Wzrost świadomości znaczenia firm rodzinnych w gospodarce i życiu społecznym można odnotować w 2005 roku, kiedy z inicjatywy Wyższej Szkoły Biznesu National Luis University w Nowym Sączu zorganizowano pierwszą w Polsce Konferencję Biznesu Rodzinnego.

Badania ankietowe są bardzo popularną formą zbierania informacji o funkcjonowaniu firm rodzinnych. W literaturze można znaleźć wiele sprawozdań i analiz przeprowadzonych na podstawie badań ankietowych. Niestety większość z nich opiera się na analizie kilkunastu lub kilkudziesięciu podmiotów, często funkcjonujących na obszarze wybranego województwa lub regionu. Badania kompleksowe, przeprowadzone na większej liczbie podmiotów są rzadkością. Przeprowadzane są one najczęściej w ramach szerszego badania MSP np. opracowania PARP-u lub instytucji związanych z firmami rodzinnymi, takimi jak np. BFR *Barometr Firm Rodzinnych*. W tabeli 1 przedstawiono wybrane badania dotyczące tej grupy przedsiębiorstw.

Tabela 1. Zestawienie informacji o wybranych badaniach w obszarze zarządzania w firmach rodzinnych

Lp.	Rok badania	Liczba podmiotów	Obszar badań
1.	2009	1280	Szerokie badania: świadomości, specyfiki i źródeł działalności rodzinnej, oraz dotyczące, m.in.: własności, sukcesji i zarządzania w firmach rodzinnych [PARP 2009].
2.	2008 –2010	1680	Szerokie badania: świadomości, specyfiki i źródeł działalności rodzinnej oraz dotyczące, m.in.: własności, sukcesji i zarządzania w firmach rodzinnych [PARP, 2010]
3.	2010	131	Stan przygotowania przedsiębiorstw do sukcesji został omówiony na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych na grupie przedsiębiorstw rodzinnych prowadzących działalność gospodarczą na terenie Polski [Roszko-Wójtowicz 2013 ss. 103–119].
4.	2012	140	Głównym celem badania było dostarczenie informacji na temat sukcesji i problemów w jej przeprowadzaniu w rodzinnych biurach księgowych [Orzechowska, Rybicka 2013, ss. 121–130].

5.	2013	390	Badania ilościowe CAPI na próbie firm mających swoją siedzibę na terenie województw dolnośląskiego i wielkopolskiego. Badano sytuację ekonomiczną rodzin i przedsiębiorstw oraz strategie sukcesji [Safin 2014, ss. 23–35]
6.	2013	58	Miały na celu zbadanie, w oparciu o opinie przedsiębiorców, rodzajów ryzyka, z którymi stykają się przedsiębiorcy oraz określenie skutków niestabilności gospodarczej dla prowadzenia działalności gospodarczej. Firmy uczestniczące w badaniu zlokalizowane są w województwach: podlaskim, mazowieckim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim i kujawsko-pomorskim [Leszczewka 2014 s. 269 –281].
7.	2012 – 2013	416 w tym 248 właścicieli i 82 sukcesorów	Raport z badań na temat sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych, m.in.: planowania, formalizacji, motywacji w procesie sukcesji. Zbadano również rolę kobiet i pracowników w tych procesach [Lewandowska 2010, s.6].
8.	2014	2378 firm rodzinnych z 40 krajów (brak informacji o ilości podmiotów z Polski)	Nastroje przedsiębiorców, porównanie do innych podmiotów, rola firm rodzinnych, wyzwania, nowe rynki, planowanie sukcesji, profesjonalizacja [Badanie Firm Rodzinnych 2015]
9.	2014	641	Działanie w warunkach konkurencji (brak pełnego dostępu do badań) [PARP 2015].
10.	2014	710 z czego 132 pochodziły z Polski	Kluczowym elementem raportu są przewidywania firm rodzinnych dotyczące najbliższej przyszłości – ich obawy, plany inwestycyjne, oczekiwania. Ponadto przebadano atuty, strategie, plany inwestycyjne i finansowanie [IFR 2014].
11.	Brak danych	Ponad 2000	Badania ankietowe dotyczące problemów: doradztwa zewnętrznego, stosowanych strategii i planowania, problemów zarządzania i źródeł finansowania [Blackpartners 2015].

Źródło: Opracowanie własne.

Spośród problemów, których dotyczą badania, na pierwszym miejscu plasuje się problem sukcesji, jako specyficzny dla firm rodzinnych. Wiele badań dotyka też problemów zarządzania specyficznych dla MSP, takich jak zarządzanie strategiczne, budowanie misji i strategii funkcjonowania oraz podejmowania decyzji długoterminowych. Można znaleźć też szczegółowe opisy i analizy pojedynczych przypadków.

Charakterystyka próby badawczej

W celu przeanalizowania problemów zarządzania firm rodzinnych przeprowadzona została trzecia edycja badań wśród podmiotów funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu me-

tody ankietowej. Respondentami byli właściciele i kadra menedżerska małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim. Łącznie we wszystkich edycjach prowadzonych badań przekazano 630 kwestionariuszy ankiet dla małych i średnich przedsiębiorców, z czego 229 do firm rodzinnych.

W latach 2010–2011 przeprowadzono pierwsze badanie mające na celu ocenę funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora MSP na obszarze województwa lubelskiego. Szczególną uwagę zwrócono na rolę firm rodzinnych w procesie kreowania lokalnej przedsiębiorczości. Badaniem objęto 240 jednostki gospodarcze, z tego 84 przedsiębiorstwa (co stanowiło 35% całej próby badawczej) wykazywały cechy firm rodzinnych. Druga edycja badań obejmowała okres funkcjonowania przedsiębiorstw w latach 2012–2013. Przeprowadzone badania miały na celu ocenę dotychczasowych działań inwestycyjnych firm rodzinnych oraz źródeł ich finansowania. Badaniami objęto 254 jednostki gospodarcze, z tego 79 przedsiębiorstw (co stanowi 31% całej próby badawczej) funkcjonowało na bazie rodzinnego biznesu. Trzecia edycja badań przeprowadzona została w latach 2014–2015 i miała na celu zidentyfikowanie głównych problemów zarządzania w przedsiębiorstwach z sektora MSP, a w szczególności w firmach rodzinnych funkcjonujących na obszarze województwa lubelskiego. Badaniem objęto 147 jednostek gospodarczych, z tego 67 przedsiębiorstw rodzinnych (co stanowi nieco ponad 45% całej próby badawczej) (tabela 2).

Tabela 2. Zestawienie prowadzonych badań ankietowych

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja		II edycja		III edycja
		2010–2011		2012–2013		2014–2015
1.	Jednostki gospodarcze objęte badaniem	240	100,0%	254	100,0%	147
2.	w tym: firmy rodzinne	84	35,0%	79	31,1%	67

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010–2015.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikroprzedsiębiorstwa działające jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Jest to ulubiona forma prowadzenia działalności, pod wieloma względami najprostsza. Jednocześnie wydaje się najmniej dostosowana do specyfiki firm rodzinnych. Przede wszystkim dlatego, że całkowicie wyklucza możliwość zarówno sukcesji, jak i dziedziczenia. W I edycji przeprowadzonych badań wzięło udział 68 firm rodzinnych prowadzących

działalność gospodarczą (81% ogółu badanych firm rodzinnych), w II edycji – 64 (81% ogółu badanych firm rodzinnych), a w III edycji pośród 67 firm rodzinnych 55 podmiotów prowadziło działalność gospodarczą (co stanowiło już 83% ogółu badanych firm rodzinnych). Pozostałą część stanowiły spółki i spółdzielnie (tabela 3).

Tabela 3. Forma organizacyjno-prawna ankietowanych przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja		II edycja		III edycja
		2010–2011		2012–2013		2014–2015
		WP	FR	WP	FR	WP
1.	Działalność gospodarcza	62,9%	81,0%	65,4%	81,0%	72,8%
2.	Spółka	30,0%	19,0%	27,2%	19,0%	25,0%
3.	Spóła zoo	13,8%	8,3%	11,8%	8,9%	10,0%
4.	Spółka cywilna	8,3%	6,0%	3,1%	7,6%	7,9%
5.	Spółka akcyjna	2,1%	2,4%	2,8%	0,0%	2,9%
6.	Spółka jawna	5,8%	2,4%	5,1%	2,5%	4,3%
7.	Dz. Spółdzielcza	3,3%	0,0%	2,8%	0,0%	2,1%
8.	Przedsiębiorstwo państwowe	3,8%	0,0%	4,7%	0,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010–2015. WP – Wszystkie przedsiębiorstwa; FR – Firmy rodzinne.

Dla mniejszych firm rodzinnych znacznie lepszym rozwiązaniem wydaje się zawiązanie spółki cywilnej (w II i III edycji badań wzięło udział ponad 8% firm zarejestrowanych jako spółka cywilna). Ta forma działalności wymaga wzajemnego zaufania wspólników, ale 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 z ograniczoną odpowiedzialnością (w ostatnio przeprowadzonym badaniu ponad 6% firm rodzinnych to spółki z o.o.).

Pod względem prowadzonej przez firmy rodzinne działalności największą popularność w grupie przebadanych jednostek zdobyły przedsiębiorstwa działające w branży usługowej (32,9%). Na drugim miejscu ukształtowały się jednostki handlowe (średnia ze wszystkich edycji – prawie 31%), a na trzecim połączenie tych

dwóch najpopularniejszych, czyli działalność handlowo-usługowa (branża mieszana – średnio ponad 25%).

Identyfikacja problemów zarządzania w firmach rodzinnych na przykładzie badań ankietowych

Z przeprowadzonych analiz ankiet wynika, że w III edycji badań ponad 48% wszystkich przebadanych jednostek, a ponad 44% ogółu firm rodzinnych, odnotowało przyrost wyniku finansowego. Zmiana ta jest efektem przyrostu przychodów w przypadku firm rodzinnych średnio o prawie 43% oraz w 7% spadku poziomu kosztów. Średnio w około 31% przebadanych firm rodzinnych wskazano, że nie wystąpiły większe zmiany w wartości osiąganych wyników finansowych, a pośród 24% przebadanych jednostek odnotowano spadek zysków (tabela 4).

Tabela 4. Ocena zmian sytuacji finansowej przedsiębiorstw z sektora MSP województwa lubelskiego

Lp.	Wyszczególnienie	Zyski		Przychody		Koszty
		WP	FR	WP	FR	WP
1.	Spadek	20,3%	24,3%	21,0%	27,1%	8,4%
2.	Stały poziom	31,5%	31,4%	33,6%	30,0%	45,5%
3.	Wzrost	48,3%	44,3%	45,5%	42,9%	46,2%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014– 015. WP – Wszystkie przedsiębiorstwa; FR – Firmy rodzinne.

Do głównych przyczyn destabilizacji funkcjonowania przedsiębiorstwa można zaliczyć nieumiejętne zarządzanie organizacją. Zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym to nie tylko systemowe rozumienie biznesu. Należy zwrócić uwagę na zarządzanie działaniami wewnątrz jednostki, np. w aspekcie kultury, misji i celów, ale również z uwzględnieniem zmian zewnętrznych, jakim są np. preferencje klientów czy rozwój konkurencji.

Tabela 5. Ocena zmian sytuacji rynkowej przedsiębiorstw z sektora MSP województwa lubelskiego

Lp.	Wyszczególnienie	Inwestycje		Zatrudnienie		Liczba klientów
		WP	FR	WP	FR	WP
1.	Spadek	11,2%	14,5%	8,4%	10,0%	16,1%
2.	Stały poziom	51,0%	49,3%	61,5%	62,9%	34,3%
3.	Wzrost	37,8%	36,2%	30,1%	27,1%	49,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014–2015. WP – Wszystkie przedsiębiorstwa; FR – Firmy rodzinne.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, ponad 41% firm rodzinnych odnotowało przyrost liczby klientów przy 27% przyroście zatrudnienia oraz ponad 36% odnotowało przyrost nakładów inwestycyjnych (tabela 5).

Zmiany w strukturze wiekowej i liczbie zatrudnionych pracowników również mogą przyczynić się do pogorszenia sytuacji rynkowej przedsiębiorstw. Jeśli chodzi o zmiany stanu zatrudnienia, to w 63% badanych firm liczba zatrudnionych pracowników w poszczególnych okresach działalności pozostaje na stałym poziomie. Niechęć właścicieli firm rodzinnych do zatrudniania osób spoza rodziny jest jednym z głównych problemów zarządzania w tego rodzaju organizacjach.

Pośród przebadanych firm rodzinnych zdecydowana większość podmiotów to mikroprzedsiębiorstwa (prawie 75,7%), czyli jednostki zatrudniające do 10 pracowników, w których średnio 30% ponoszonych kosztów stanowią koszty wynagrodzeń (tabela 6). 10,0% przebadanych podmiotów zatrudnia od 11 do 20 pracowników, a 14,3% – więcej.

Tabela 6. Struktura kosztów wynagrodzeń przedsiębiorstw z sektora MSP województwa lubelskiego

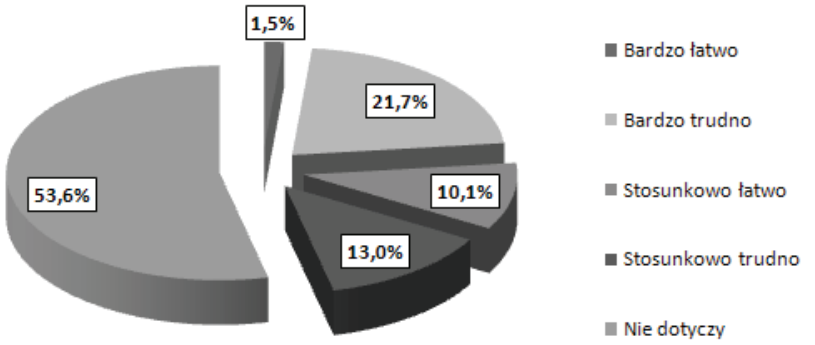
Lp.	Wyszczególnienie	WP	FR
1.	do 30%	83,8%	83,9%
2.	31% - 60%	14,4%	14,3%
3.	61% - 90%	0,9%	1,8%
4.	91% - 100%	0,9%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2015. WP – Wszystkie przedsiębiorstwa; FR – Firmy rodzinne.

Większości badanych podmiotów problem sukcesji jeszcze nie dotyczy, gdyż funkcjonują one w tzw. pierwszym pokoleniu i powstały po 2000 r. Problemem natomiast jest rodzinność i dopuszczenie do podejmowania decyzji osób spoza rodziny.

Na pytanie – *Jak oceniasz stopień trudności w pozyskiwaniu kadry kierowniczej wyższego szczebla spoza rodziny* – w prawie 54% przedsiębiorstw odpowiedziano, że problem ten ich nie dotyczy. Natomiast prawie 22% wskazało na wystąpienie bardzo istotnych trudności (rysunek 1). Najwięcej problemów zarządzania w funkcjonowaniu firm rodzinnych identyfikuje się właśnie w sferze intelektualnej; wynikają one z niewiedzy oraz braku umiejętności właściciela lub osób pełniących funkcje kierownicze.

Rysunek 1. Stopień trudności w pozyskiwaniu kadry kierowniczej wyższego szczebla spoza rodziny



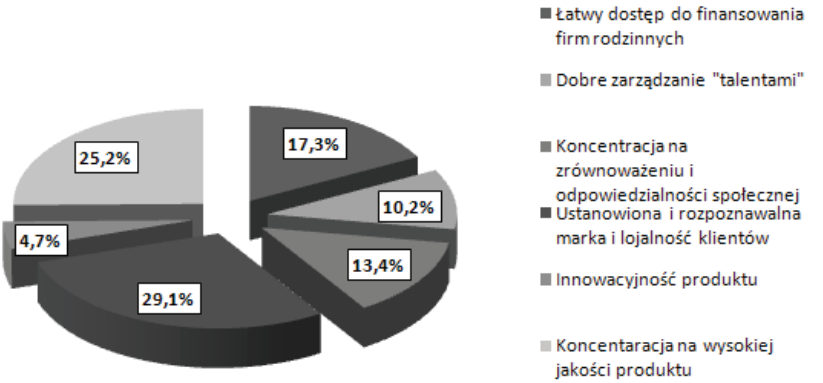
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014–2015.

Dokonując przeglądu działań podjętych przez firmy rodzinne w celu poprawy wydajności pracy, można było zauważyć, że jedynie 33% ankietowanych jednostek podjęło tego rodzaju działania. Najczęściej podejmowanym krokiem było wprowadzenie usprawnień procesów zarządzania, w szczególności w zakresie przepływu informacji pomiędzy poszczególnymi komórkami (29% przypadków).

Jak już wspomniano wcześniej, sukces przedsiębiorstwa rodzinnego to składowa wielu czynników, takich jak: satysfakcja z pracy czy zdolność do generowania zysku. Sukces zależy od osobowości, wartości, stylu zarządzania założyciela i jego spadkobierców. Z przeprowadzonego badania wynika, że głównym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych jest zaangażowanie członków rodzin – ponad 31,5%. W dalszej kolejności wskazano: stabilność finansową (23,8%), lojalność klientów (21,0%) oraz elastyczność działania (18,2%). Najmniej ważnym czynnikiem sukcesu okazało się zastosowanie nowoczesnych technologii (5,6%). Nie ulega zatem wątpliwości, że wspólne dobro rodziny i przedsiębiorstwa stanowi główny czynnik sukcesu przedsiębiorczości rodzinnej.

Spośród czynników mających istotne znaczenie dla kontynuacji sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych ponad 29% ankietowanych wskazało rozpoznawalną markę i lojalność klientów. Na drugim miejscu uplasowała się koncentracja na wysokiej jakości oferowanych produktów czy usług, a na trzecim – łatwy dostęp do finansowania firm rodzinnych (rysunek 2).

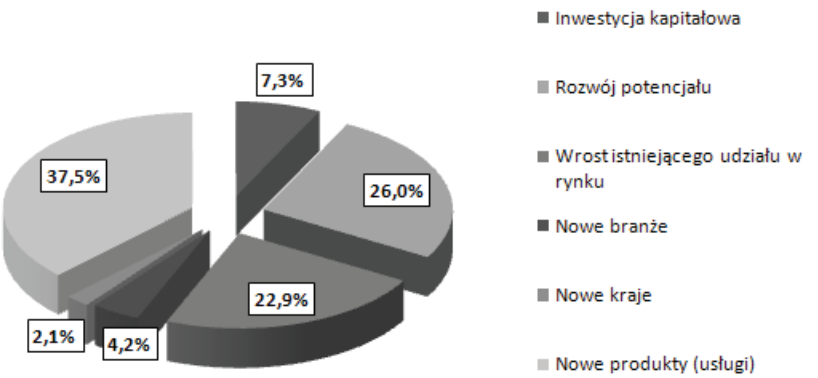
Rysunek 2. Czynniki które uważane są za ważne dla kontynuacji sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014–2015.

Dokonując dalszej analizy funkcjonowania firm rodzinnych, respondentom zadano pytanie o kierunki planów rozwojowych. W ponad 37% przedsiębiorstwa działające na bazie rodzinnego biznesu nastawione są na wprowadzenie nowych produktów (usług), co przyczyni się jednocześnie do wzrostu już istniejącego udziału w rynku (prawie 23%) (rysunek 3).

Rysunek 3. Jakie są kierunki planów rozwojowych w państwa firmie?



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014–2015.

Przeanalizowano także stosunek firm rodzinnych do ryzyka. Okazało się że 56,5% ankietowanych jednostek wykazuje skłonność do podejmowania ryzyka, a w 36,2% z nich przedsiębiorcy rodzinni wolą spokojną i ustabilizowaną działalność. Pomiotów nie bojących się ryzyka, często podejmujących ryzykowne wyzwania jest 7,2%.

Zakończenie

Zarządzanie firmą rodzinną jest trudniejsze niż zarządzanie firmą nierodzinną. Okazuje się że stopień trudności zarządzania firmą rodzinną nie jest sumą trudności zarządzania firmą i rodziną. Każde niepowodzenie w firmie przenosi się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w rodzinie – na firmę. Szanse i wyzwania, jakie niesie ze sobą przedsiębiorstwo rodzinne, powodują, że wiele zjawisk związanych z zarządzaniem taką firmą wygląda inaczej niż w firmie nierodzinnej [PARP 2012, s. 39].

W firmach rodzinnych istnieje szereg barier związanych z ich rozwojem. Występują one m.in. w sferze intelektualnej i wynikają z niewiedzy, z braku umiejętności właściciela lub osób pełniących funkcje kierownicze. Badania wskazują, że przedsiębiorcy mają trudności z dopuszczeniem do podejmowania decyzji osób spoza rodziny, a w firmie brak jasno sformułowanej misji i długoterminowej strategii. Pojawia się niechęć do myślenia perspektywicznego i koncentracja na chwili obecnej. Występują też trudności związane z podziałem pracy i równym traktowaniem pracowników, trudności w zarządzaniu ludźmi wynikające z małej zdolności kontroli i oceny stanu finansowego, konflikty dotyczące systemu wartości.

Największe problemy towarzyszą jednak firmom na początku prowadzenia działalności. Związane są one z brakiem specjalistycznej wiedzy, szczególnie z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji, z emitowaniem wartości bez korzyści ekonomicznych, z długotrwałym procesem budowania wizerunku. Znaczna część przedsiębiorców zarządzających firmami rodzinnymi wie, że edukacja jest elementem niezbędnym w zmieniających się warunkach, ale nie wszyscy podążają za zmianami.

Bibliografia

Badanie Firm Rodzinnych 2015, Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej świata, PwC oraz Instytut Biznesu Rodzinnego,

https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf, dostęp: 11.02.2016.

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

Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość (2014), IFR Inicjatywa Firm Rodzinnych, EFB, KGMB.

Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych (2012), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Firmy rodzinne w Polsce 2014 (2015), Projekt badawczy PARP Panel Polskich Przedsiębiorstw, Warszawa, http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22006.pdf, dostęp: 11.02.2016.

Janik W. (2003), *Podstawy controllingu*, Wyd. Politechniki Lubelskiej, Lublin.

Korda. K. (2016), *Obraz polskich firm rodzinnych*, cz. 2, http://www.taxfin.pl/artykul,970,Obraz_polskich_firm_rodzinnych_czesc_2.html, dostęp: 29.01.2016.

Lewandowska A. (red.) (2009), *Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce.* PARP, Warszawa.

Leszczewka K. (2014), *Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Łódź.

Orzechowska K., Rybicka M. (2013), *Sukcesja w rodzinnych biurach księgowych na terenie Warszawy i okolic*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 14, cz. 1, nr 6.

Popławski W. (2003), *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich. Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń.

Roszko-Wójtowicz E. (2013), *Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 14, cz. 1, nr 6.

Strategia czy intuicja, Profesjonalizacja firm rodzinnych. BLACKPARTNERS; https://blackpartners.pl/wp-content/uploads/2015/12/Badanie-Firm-Rodzinnych-Raport-Blackpartners.pdf, dostęp: 11.02.2016.

Safin K, Pluta J. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, Łódź.

Strategia czy intuicja, Profesjonalizacja firm rodzinnych. BLACKPARTNERS; https://blackpartners.pl/wp-content/uploads/2015/12/Badanie-Firm-Rodzinnych-Raport-Blackpartners.pdf, dostęp: 11.02.2016.

Safin K, Pluta J. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, Łódź.

Sudoł S. (2005), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa.

Wędzki D. (2002), *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Wędzki D. (2002), *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Wróblewski R. (2010), *Wybrane problemy zarządzania przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach", Siedlce.

Zarzecki D. (red) (2005), *Czas na pieniądz, Zarządzanie finansami*, t. II, Wyd. Drukarnia Wydawnicza im. W.L. Anczyca S.A., Szczecin.

Znaczenie firm rodzinnych dla polskiej gospodarki (2010), PARP, Warszawa, www.parp. gov.pl, dostęp: 11.02.2016.

Żukowska J. : *Polskie firmy rodzinne a kryzys*,

http://firmyrodzinne.pl/artykuly/ polskie firmy rodzinne a kryzys/wszystkie, dostęp: 11.02.2016.

http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf, dostęp: 11.02.2016.

http://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2015/04/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-I-FR-2014.pdf, dostęp: 11.02.2016.

http://kodywartosci.pl/kw raport.pdf, dostęp: 11.02.2016.

http://www.taxfin.pl/artykul,971,Problem_zarzadzania_w_firmach_rodzinnych_czesc_3.html, dostęp: 29.01.2016.

http://www.taxfin.pl/artykul,970,Obraz_polskich_firm_rodzinnych_czesc_2.html, dostęp: 29.01.2016. dostęp: 29.01.2016.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **227–238**

Armando Mayo Castro | armando.mayo@ujat.mx
Universidad Juárez Autónoma de TabascoDivisión Académica de Ciencias Económico Administrativas

Andrés Guzmán Sala | andres.guzman@ujat.mx
Universidad Juárez Autónoma de TabascoDivisión Académica de Ciencias Económico Administrativas

La gestión corporativa y protocolo familiar en pequeñas y medianas empresas familiares (pymes)

Corporate Governance and Family Protocol in Small and Medium Family Business

Abstract: In México, the main reasons for the failure of small and medium enterprises are the problems of organizational structure, low investment of entrepreneurs and Family disorganization. The situation may change if many Family businesses apply the model of corporate governance and Family probate scheme that contributes to the organization, and professional control in the Company. Some entrepreneurs think that the acceptance and implementation of this model is only for large capital companies, or to companies listed on the stock Exchange. This perception is wrong according to this study. This research is quantitative and qualitative character. First, relevant information was collected in the INEGI; second, a survey of 200 executives and business managers was conducted. The results reveal that corporate management and Family protocol must be implemented in Family businesses since they are small for their Development can be exponential. In conclusion, the change of perception is more than necessary.
Key words: Corporate management, organization, Family business

Introducción

El método fue cuantitativo y cualitativo, se presentan datos transversales y longitudinales de las empresas por estratificación de tamaño según INEGI, que nos permite construir una estructura de gobierno corporativo en la familia. KPMG empresas familiares en México 2014 nos muestra una cara de las generaciones según su encuesta a 200 ejecutivos, que nos ayuda a relacionar la situación, elementos e importancia de las PYMEs en nuestro país para el análisis completo. El ensamble economiza la idea de un modelo, que confirma el Ministerio de Economía. Por eso la solución al problema de la mortandad empresarial fue el protocolo que coadyuva en la organización y control siendo el motivo principal de nuestras reflexiones finales.

El objetivo principal de la investigación es estudiar una situación social para diagnosticar necesidades y problemas a los efectos de aplicar los conocimientos con finalidades prácticas, el alcance (retrospectivo y prospectivo), la profundidad (descriptiva y explicativa) y el enfoque (inductivo y deductivo) será utilizado para lograrlo, en el ámbito definido que le concierne.

La relevancia de las PYMEs en México cobra importancia, ya que en ellas se generan 7 de cada 10 empleos, según informa las Secretaría de Economía [2014], siendo una de las fuentes de empleos formales en el país. Para el año 2011 se había registrado un total de 2 millones de empresas, de las cuales solo el 1% representa a las grandes empresas [Morales 2011], el cual cada año va en aumento, y a su vez, se cierra la misma cantidad de empresas por año.

De los motivos principales por los cuales fracasan las PYMEs, es la falta de planeación, y la centralización del poder en una sola persona o en familiares que no se encuentran habituados con la empresa.

El Gobierno Corporativo (GC) tiene la capacidad de poder aplicarse a cualquier organización o entidad financiera, sin importar el tamaño de la misma, siendo un modelo que ordena la estructura de las entidades financieras para un mayor flujo de información y mejor toma de decisiones para crear valor intangible en las empresas (siendo un motivador para los inversionistas que buscan empresas potenciales de crecimiento y con estructuras sólidas).

Situación de las pymes familiares en México

En un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, muestra que durante el año 2010, solo el 1% representaban las grandes empresas y 99% restante correspondía a pequeñas y medianas empresas, siendo predominante la mi-

croempresa (o los negocios familiares). Este porcentaje hace equivalente al 52% del Producto Interno Bruto y el 70% de los empleos formales (tabla 1).

Tabla 1. Cantidad de empresas por estratificación de tamaños.

Tipo de Empresa	Número de Empresas	Relación porcentual
Micro	2'605,849	95.57%
Pequeña	87,285	3.20%
Mediana	25,517	0.93%
Grande	7,715	0.28%
Total	**2'726,366**	**99.98%**

Fuente: INEGI

Según reportes creados por la organización Cetro-Crece México, del número de empresas contabilizadas, el 80% de ellas fracasan antes de los 5 años y el 90% no llega a los 10 años. La Comisión Nacional para la protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros menciona algunos de los errores más comunes de los empresarios PYME, los cuales son:

- Falta de cultura empresarial y de análisis estratégico,
- Mala administración y previsión financiera,
- Centralización de poder y falta de planeación.

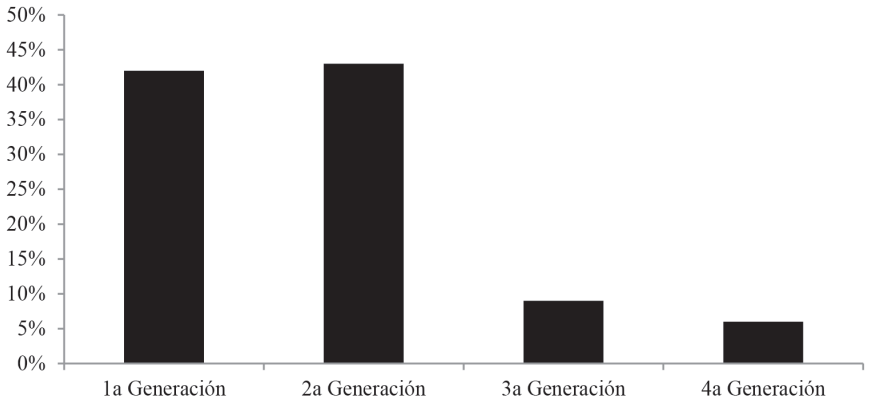
Hernández [2009] en una investigación muestra resultados que: a) 2 de cada 3 PyMEs no se encuentra afiliada a ninguna red empresarial o cámara de comercio, b) que solo el 43% recurre a capacitación de los empleados, c) el 86% de las PyMEs desconocen los apoyos que pueden recibir por parte del gobierno, y d) el 83% no realiza ningún trabajo de internacionalización (exportación).

En México, las PYMEs en su mayoría son de carácter familiar, el 99% de las micros, pequeñas y medianas empresas, corresponden al carácter familiar, siendo un motor económico importante para el país. La KMPG (s.f) en un estudio relacionado a las empresas familiares en México, señala que los principales problemas en las PYMEs familiares son la organización poco clara para la toma de decisiones para las compras, empleados y dinero; falta de una buena gestión de costos; y las políticas de lineamiento sobre los dueños y familiares pueden hacer o evitar. Estos defectos organizacionales, produce inestabilidad en la toma de decisiones y crea deficiencia en los resultados.

La compañía KMPG [2014] realizo una encuesta a 200 directores y altos ejecutivos de empresas familiares y muestra que el 85% de las empresas actuales, aún se en-

cuentran dirigida por las dos primeras generaciones familiares y que solo un 15% se encuentra en su tercera y cuarta generación (diagrama 1).

Diagrama 1. Generaciones en empresas familiares



Fuente: KPMG: Empresas familiares en México [2014].

Elementos de la empresa familiar

Se considera una empresa familiar, cuando esta se encuentra con forma, pertenece y administra por integrantes de una familia. De sus principales características, resaltan el que gran parte de la propiedad pertenece a una familia; los cargos de mayor responsabilidad son ocupados por miembros familiares; y la existencia de una voluntad de comunidad entre los miembros de la empresa.

Cubillos y González [2011] señala sus principales ventajas y desventajas:

- Ventajas: Compromiso y conocimiento (En caso de ser una empresa artesanal y que el conocimiento sea heredado); Flexibilidad financiera. al ser un elemento no fijo en sus gastos domésticos, ellos saben cuánto pueden invertir en la empresa para que puedan cubrir sus necesidades; Comprensión y lealtad, la conexión existente entre los miembros familiares, genera confianza en el resto del equipo, además, se generan lazos de protección entre los miembros familiares;
- Desventajas: Rigidez, en ocasiones se genera que los miembros familiares realicen los mismos trabajos durante mucho tiempo, y esto provoca como falta de innovación y capacitación para ese personal rígido (que se resiste al cambio); Desafío comercial, muchas empresas familiares, no innovan en su imagen y en los avances

tecnológicos, o en las necesidades de mercado, por ende, su tiempo de vida es corto; Sucesión, el traspaso de una generación a otra puede considerarse difícil para muchas empresas familiares, al carecer un protocolo de sucesión, además de no contar con el personal capacitado para el puesto a recibir, siendo un problema de confianza la directa sucesión de los hijos (estén capacitados o no).

En una empresa familiar existen tres sistemas: la familia, empleados y propietarios. Cada uno de los sistemas es compartido y marca la división común en una microempresa manejada por familiares.

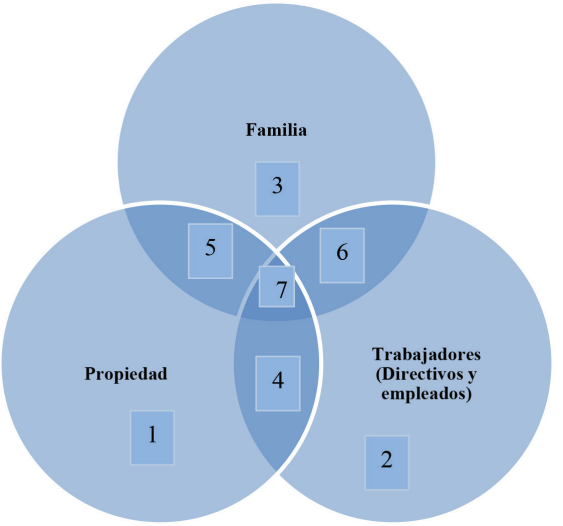
El ministerio de economía [2008, p. 16] definió en un modelo de círculos sobre la participación familiar en la empresa, y lo divide en tres subsistemas: la familia, la propiedad y los trabajadores (figura 2).

Subsistema de la familia: busca la armonía de la familia y el desarrollo personal de cada miembro. Sus actividades son el control y gestión de los órganos de gobierno familiar, y la gestión de los conflictos familiares.

Subsistema de la propiedad: trata de mantener la armonía y control del patrimonio accionarial y familiar con el fin de aumentarlo.

Subsistema de los trabajadores: es el núcleo humano, que se comparte entre los trabajadores que son familiares o no. Son el área organizativa, y la gestión de cambio.

Dibujo 1. Modelo empresa familiar 2008



Fuente: Ministerio de economía – Secretaría de estado de energía, desarrollo industrial y de la pequeña y mediana empresa [2008].

1) Personas con participación en la propiedad de la empresa,
2) Directivos y trabajadores de la empresa,
3) Miembros de la familia,
4) Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad,
5) Familiares propietarios que no trabajan en la empresa,
6) Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios,
7) Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad.

La importancia de un gobierno corporativo en las pymes

Ayala [2011] toma el concepto de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y define al Gobierno Corporativo (GC) como un mecanismo donde los accionistas son motivo para la generación de una guía en la administración, para asegurar equidad, transparencia y resultado mediante decisiones gerenciales, seguidas por la organización, con la finalidad de conseguir razonabilidad, rendición de cuentas, resultados y transparencia. Esta definición toma más importancia en el 2002, debido a casos de manipulación de la información financiera por parte de las empresas WorldCom y Enron, que buscaban presentar a los inversionistas una situación económica que no era real a la situación que pasaba las empresas, dejando la ética y regulaciones de lado por parte de los administradores y como consecuencia perdieron imagen de confianza a los accionistas e inversionistas.

El GC va dirigido a todas las entidades financieras sin importar el tamaño de la misma, de empresas que coticen en bolsa, hasta empresas familiares. Flores G. *et al* [2007] comenta que aplicar un GC en las PyMEs permitira institucionalizar a las empresas, entregando mayor profesionalismo en la toma de decisiones y en la gestión diaria.

Los beneficios de un modelo de GC en las PyMEs según marca la empresa Auditool (s.f) son:

- Tendrían acceso a financiamientos públicos o privados en mejores términos con la institución prestadora.
- Se podrá tomar mejores decisiones gracias a la existencia de información relevante y verídica.
- Identificación de los niveles de autoridad.
- Disminuye el nivel de riesgos de la empresa.
- Ayuda a mejorar la sucesión en caso de cambio generacional.

Para la existencia de un gobierno corporativo se necesitan los siguientes puntos:

Tabla 2. Estructura de un gobierno corporativo en la familia

Elementos	Gobierno corporativo
Estructura de propiedad	Se basa para definir a la persona o conglomerado que tenga poder de decisión dentro del grupo (accionistas e inversionistas).
Máximo órgano social y derechos de los accionistas	Es la junta de socios (accionistas e inversionistas) y dueños directos de la propiedad.
Junta o consejo directivo	Es o son los máximos responsables del desempeño de la empresa o entidad, siendo un órgano de supervisión que orienta la política institucional. Tienen como objetivo principal el beneficio de la sociedad y de los socios.
Administradores	Son los representantes legales y miembros de la junta directiva.
Órganos de control	Tienen la responsabilidad de verificar que la entidad vigilada desarrolle sus actividades de forma correcta y cumpliendo las normas vigentes.

Fuente: Creación propia.

Problema más común de las empresas familiares: la sucesión

Maubert [2012] comenta que:

> …del total de las empresas familiares que hay en México, el 75% de las empresas es manejada por su fundador (haciendo referencia que es la primera generación de la empresa), el 58% cuenta con un plan de negocios, un 43% cuenta con protocolo familiar, 39% tiene acceso único a familiares en la empresa, el 31% de los propietarios tiene testamento y un 27% de las empresas cuentan con un plan de sucesión y reglas internas para los familiares en la empresa.

La existencia de un bajo porcentaje para la sucesión dentro de la empresa familiar, provoca una falla estratégica para la supervivencia de la empresa. El pasar de generación a generación es el objetivo principal de la familia, pero la existencia fortalecida en el mercado, es el objetivo de la empresa.

Venezia [2008, p. 30] define a la sucesión como "…el proceso en el cual se selecciona, decide e instala al nuevo líder máximo de una organización". Por naturaleza del impacto que puede recibir la empresa, esta debe ser planificada con anticipación, aunque tradicionalmente se estipule que la sucesión sea padre a hijo.

Dentro de los principales afectados en el proceso de sucesor, se encuentra el director y jefe de familia, que deberá determinar su posición al respecto y en que momento desea retirarse de la misma (no sin antes haber formulado un protocolo familiar que permita la sucesión en orden); el sucesor, que deberá contar con distintas habilidades requeridas para el puesto. Generalmente, la costumbre familiar es poner a los hijos o familiar directo, aunque pueda resultar contraproducente si este no cuenta con los requisitos para la mantención de la empresa; el resto de la familia debe estar de acuerdo con la sucesión y verificar con ellos en caso de un proceso de elección que los competa como posibles candidatos o a los trabajadores no familiares, ya que estos pueden tener habilidades que en muchos casos, estos pueden ser los de mayor capacidad, al estar directamente colocados en la empresa, sea en uno o mayor puestos de responsabilidad.

Requisitos para un plan de sucesión: protocolo familiar

El protocolo familiar es:

> "…un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa. Se trata de un mecanismo que trata dar respuesta a los problemas que pueden surgir a la hora de plantearse la titularidad, sucesión y gobierno de una empresa familiar y que puede llegar a afectar las relaciones profesionales económicas o incluso personales entre familia y empresa" [Norgestion 2014, p. 5].

Sus principales objetivos es la:

a) Regulación de los aspectos relativos a la disposición de acciones de la empresa familiar.

b) Régimen de derechos y obligaciones a todos los miembros de la familia.

c) Definición de la política de contratación de familiares en la empresa familiar.

d) Establecimiento de normas que regirán la sucesión familiar.

Para que el protocolo familiar se pueda considerar una extensión o un modelo basado en gobierno corporativo, este debe cumplir con rasgos organizacionales que permitan la delimitación de las actividades y de los poderes de cada integrante del consejo directivo (que en este caso, se encontrara conformado por un jefe de familia y el resto de familiares directos).

La estructura de un protocolo familiar comprende un apartado para la existencia de un gobierno familiar que pueda regular el orden de dirección y derechos de la familia en la empresa, donde se pueda llegar a consenso con cada integrante (sea socio directo o accionario).

El orden de necesidad para la formación de un protocolo familiar corresponde a la misma necesidad de un gobierno corporativo, que corresponde a la descripción de la empresa hasta la creación del clausulado para la participación familiar en la empresa.

El protocolo familiar carece de una estructura documental, siendo un documento legal creado por la misma familia y que se legaliza a través de agentes externos que fungen como reguladores o consejeros legales.

El presente orden muestra los puntos más importantes que toca un protocolo familiar común, teniendo pequeñas variables de un Gobierno Corporativo, siendo sus principales diferencias la ausencia de la búsqueda de stakeholders (aunque es dependiendo según los objetivos de la empresa y sus deseos de alcance) y la creación de áreas de responsabilidad social.

El punto 1) hace alusión a la descripción de la empresa, sea su fin, funcionamiento, organigrama y actividades que desarrollar;

el punto 2) hace referencia a los valores que la empresa busca en su labor a los empleados, familia y clientes;

el apartado 3) señalara la existencia de la participación de la familia (puestos, capacidades, requisitos y en caso de sucesión o deserción, se crea un programa de emergencia donde se pueda someter a votación con la familia y socios para la elección del puesto faltante;

4) la creación del gobierno corporativo corresponde a la designación de un consejo directivo en la empresa familiar, siendo el caso de las empresas familiares, que la persona a cargo de dicho consejo es el jefe de familia y fundador o el sucesor elegido, en caso de que se haya pasado un proceso de sucesión generacional: 5) en el área de derechos económicos familiares, se refiere a la designación de los sueldos/acciones que percibirá cada

integrante de la familia, con la finalidad de establecer sus alcances económicos, sin que estos puedan alterarlo a conveniencia sin previa autorización del consejo direccional creado como gobierno corporativo en el apartado 3); el apartado 6) hace señalamiento a las nuevas necesidades de la sociedad, por un mercado empresarial más responsable con el entorno social y medio ambiente. Generalmente las micro empresas por ser de corto alcance, no crean áreas de responsabilidad civil, pero en casos de medianas empresas que se encuentran auspiciadas por entidades gubernamentales o privadas, se ven en la obligación de crear empresas socialmente responsables; la existencia de consejeros externos, permite crear un equilibrio en empresas donde la familia tiene una mayor participación que socios externos y empleados. Un consejero tendría la facultad que le otorgue directamente el gobierno corporativo familiar, siendo generalmente facultades legales descargadas por el jefe familiar (en caso de sucesión, fallecimiento inoportuno o disputas por derechos no adquiridos); el apartado final del clausulado, se maneja el apartado legal de los familiares, marcando las obligaciones, limitantes, reglas y sanciones para los integrantes. Su finalidad es crear una figura legal que pueda controlar cualquier indicio que provoque un perjuicio en la empresa o al resto de los integrantes, sean familiares o no.

Conclusión

Desde el inicio de operaciones las empresas familiares deben de pasar lo más rápido posible del empirismo al profesionalismo para crecer y desarrollarse. Las empresas pequeñas quieren ser medianas, y las medianas quieren ser grandes porque el mundo de los negocios se da más exponencialmente en un entorno de país industrializado o desarrollado al que hay que pretender alcanzar. La organización y control profesional se da en las PYMEs desde que adoptan la gestión corporativa y el conjunto de reglas que ellas mismas se imponen y que deben asentar por escrito (protocolo familiar). Reglas claras que aseguran relaciones familiares largas. La buena administración genera confianza, hay que prevenir, planear, organizar, controlar y dirigir con sensibilidad pero despersonalizando las decisiones, dicha maniobra será un imán en inversiones que garantizaran su crecimiento.

Bibliografía

AUDITOOL (s.f.). *AUDITOOL Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno*. Obtenido de Implementación del Gobierno Corporativo en las PyMEs: http://www.auditool.org/blog/control-interno/358-implementacion-del-gobierno-corporativo

Ayala N.P. (2011), *Colegio de Contadores Públicos de México.* Obtenido de Importancia de un buen gobierno corporativo en las empresas: http://www.ccpm.org.mx/veritas/marzo2011/images/ensayos_images/ENSAYOS%20GANADORES%20PDF/%20Paulina%20Ayala%20Navarrete.pdf

Cubillos Collazos C., González Guevara L. (2011), *Propuesta de protocolo familiar para la empresa empaques flexibles del Huila LTDA (Tesis de licenciatura)*, Universidad de la Salle, España.

Diario Oficial de la Federación (Acuerdo N°25062009, 2009).

Hernández Talonia J. (2009), *Políticas de apoyo a la internacionalización de las PYMES mexicanas. Tesis de Licenciatura*, Universidad de las Américas Puebla, México.

Flores Gaeta V., Vargas Cárdenaz J.G., Casas Cárdenaz R. (2007), *Gobierno corporativo en las pymes mexicanas: una estrategia competitiva*, "Estudios interdisciplinarios de la organizacion", 20–38.

KPMG en México (2014), *KPMG cutting through complexity,* Obtenido de Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanece: http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf.

Maubert Roura I. (2012), *SoyEntrepreneur.com*, Obtenido de Empresa y familia ¿Amigos o enemigos?: http://www.soyentrepreneur.com/empresa-y-familia-amigos-o-enemigos.html.

Ministerio de economía (2008), *Secretaría de estado de energía, desarrollo industrial y de la pequeña y mediana empresa,* Obtenido de Guia para la pequeña y mediana empresa: http://www.emprender-en-aragon.es/medias/pdf/guia_pequena_mediana_empresa_familiar.pdf.

Morales N.I. (2011), *Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*, "Economía Informa", 39–48.

Norgestion (2014), *Norgestion,* Obtenido de ¿En qué consiste el Protocolo Familiar?: http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/en_que_consiste_el_protocolo_familiar.pdf.

Secretaría de Economía (2014), *LAS PYMES GENERAN SIETE DE CADA 10 EMPLEOS FORMALES EN EL PAÍS,* Obtenido de http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais.

Venezia Corral S. (2008), *La sucesión en empresas familiares*, "Entorno Coparmex", 30–33.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **239–255**

Agnieszka Kłysik-Uryszek | aklysik@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Anetta Kuna-Marszałek | akuna@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Przewagi konkurencyjne mikro- i małych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji na przykładzie firm z województwa łódzkiego

Competitive Advantages of Micro and Small Enterprises in the Process of Internationalization on the Example of the Companies from the Region of Lodz

Abstract: Due to the ongoing process of globalization of the world economy and technological progress, internationalization has become a common strategy of the development, not only for medium and big enterprises, but as well for micro and small companies. However, main ownership advantages, which are necessary for successful foreign investments, differ significantly among the companies of different size. Therefore, the aim of the article is to identify and assess the main competitive advantages of micro and small enterprises which trigger their process of active internationalization (FDI). The survey has been conducted on the basis of questionnaire addressed to companies located in the region of Lodz. Main findings show that micro and small enterprises followed varied modes of internationalization (step-by-step paths vs. spontaneous internationalization), but most of them do not enjoy a dominant competitive position either on the home or foreign market. Main advantages are related to the human capital (elasticity, client service, know-how) and good quality of goods. What is most important, however, is that FDI allow long-term development of a mother-company and contribute to the strengthening of its market value in both the local, national, and international.
Key-words: micro enterprises, SMEs, internationalisation, FDI, comparative advantages

Wstęp

Współcześnie dzięki procesom globalizacji światowej gospodarki oraz postępowi technologicznemu, umiędzynarodowienie działalności staje się powszechną strategią rozwoju przedsiębiorstw. Coraz więcej firm, także tych najmniejszych, decyduje się na aktywność na rynkach międzynarodowych, która nierzadko przybiera formę zagranicznych inwestycji bezpośrednich (ZIB). Sukces, jaki przedsiębiorstwo może osiągnąć zależy od wielu wymiarów jego funkcjonowania: metod działania za granicą, celów sprzedaży, wyborów finalnych rynków, posiadanych zasobów ludzkich i finansowych oraz zdolności organizacyjnych. Wszystkie składają się na szeroko rozumianą konkurencyjność przedsiębiorstwa, dzięki której firma buduje swoją pozycję na rynku. Przedsiębiorstwo posiada przewagę konkurencyjną, jeśli ma coś, czego inni nie mają lub robi coś, czego inni robić nie mogą, innymi słowy, dysponuje walorami, które pozytywnie wyróżniają produkty firmy albo ją samą spośród konkurentów w oczach klientów [Fahey 1989, s. 18; Rokita 2005, s. 57].Wykorzystywane atuty odzwierciedlają potencjał przedsiębiorstwa, umożliwiają jego długofalowy rozwój oraz przyczyniają się do umacniania jego wartości rynkowej zarówno na rynku lokalnym, krajowym, jak i zagranicznym.

Celem artykułu jest identyfikacja i ocena przewag konkurencyjnych posiadanych i wykorzystywanych przez mikro- i małe przedsiębiorstwa z województwa łódzkiego w procesie ich aktywnej internacjonalizacji (ZIB). Analiza atutów podmiotów została dokonana w oparciu o badanie ankietowe (ankieta bezpośrednia) przeprowadzone w latach 2014–2015 w ramach projektu NCN *Determinanty i efekty aktywnej internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa łódzkiego*[1].

Przegląd literatury

Powszechnie uważa się, że proces liberalizacji światowej gospodarki sprzyja głównie dużym korporacjom, które są w stanie osiągnąć znaczne korzyści dzięki umiędzynarodowieniu swojej działalności. Z wielu badań wynika jednak, że coraz częściej także mniejsze firmy angażują swoje zasoby (np. finansowe, technologiczne czy ludzkie) w działalność na rynkach trzecich, traktując ją jako wyzwanie, które może przyczynić się do zwiększenia ich potencjału konkurencyjnego [Czaja-Cieszyńska 2009; Nowiński, Nowara 2011, Gajowiak 2014; OECD 2014]. Umiędzynarodowienie może być efektem przyjętej strategii lub spontanicznej decyzji, choć najczęściej stanowi efekt zapla-

1. Efektem projektu jest książka pt. *Polskie inwestycje bezpośrednie. Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego* [Buczkowski, Kłysik-Uryszek, Kuna-Marszałek, Świerkocki 2015].

nowanych i realizowanych przez firmę działań, które są warunkowane posiadanymi zasobami oraz atrakcyjnością rynków zagranicznych [Fonfara i Łuczak 2009, s. 15].

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje na różnorodność modeli teoretycznych procesu internacjonalizacji. Zazwyczaj podkreśla się jej ewolucyjny charakter [Johanson, Wiedersheim-Paul 1975; Johanson, Vahlne 1977], choć nie zawsze jest on progresywny [Jones, Coviello 2005]. Badania wykazują również, iż ścieżka umiędzynarodowienia firmy jest często związana z rozwojem przemysłu, w jakim działa [Andersson 2004], zależy także od powiązań sieciowych [Johanson i Vahlne 2009] czy zasobów i zdolności organizacji [Sapienza i in. 2006].

Dyskusja na temat procesu internacjonalizacji dotyczy wszystkich możliwych jej etapów, w tym również zagranicznych inwestycji zagranicznych. Teoria w tym zakresie podejmuje najczęściej próbę odpowiedzi na podstawowe pytania odnoszące się do determinantów decyzji o podejmowaniu ZIB, czynników wpływających na wybór kraju lokalizacji, czy przewag, jakie posiada firma dokonująca ekspansji międzynarodowej. Wśród autorów tych teorii najczęściej przywołuje się: Knickerbockera [1973], Hymera [1960], Buckleya i Cassona [1976] i Magee [1980, 1981]. Wymienione koncepcje kładą nacisk na ukazanie specyficznych atutów konkurencyjnych podmiotów podejmujących ZIB, które mogą mieć zarówno charakter ekonomiczny, jak i psychologiczno-behawioralny. Dodatkowo ZIB tłumaczy się również na poziomie makroekonomicznym teorią Alibera [1970], Kojimy [1973] czy Dunninga [1973]. Z rozważań tych płyną także pośrednie wnioski dotyczące pożądanej charakterystyki przedsiębiorstw wchodzących na ścieżkę internacjonalizacji.

W tym miejscu warto zwrócić szczególną uwagę na eklektyczną teorię produkcji międzynarodowej Dunninga (paradygmat OLI), która doczekała się wielu uzupełnień i modyfikacji poczynionych przez samego autora [1973, 1979, 1980] oraz innych badaczy [np. Hill, Hwang i Kim 1990, Guisinger 2001]. Teoria OLI (*Ownership*, *Location*, *Internalization*) wyjaśnia podjęcie ZIB jako efekt działania trzech warunków: 1) posiadania przez firmę przewag własnościowych (przewag oligopolistycznych), 2) występowania korzystnych czynników lokalizacyjnych (przewag kraju goszczącego), 3) posiadania przewagi internalizacji działalności nad transakcjami rynkowymi (eksport, sprzedaż licencji). Atuty decydują o sposobie internacjonalizacji, lecz także są względem siebie komplementarne, wzajemnie się wzmacniają. Najistotniejsze są przewagi własnościowe, które stanowią specyficzne zasoby i umiejętności firmy oraz korzyści wynikające ze wspólnego zarządzania także jej filiami. Posiadanie atutów własnościowych wiąże się z koniecznością ponoszenia znaczących nakładów finansowych i wymaga kapitałochłonnych inwestycji, np. w sferę B+R, poprawę efektywności organizacyjnej czy intensywną działalność marketingową.

Przewagi lokalizacyjne to przede wszystkim specyficzne własności kraju, w którym potencjalnie może być zlokalizowane dane przedsiębiorstwo. Z kolei przewagi wynikające z internalizacji dotyczą chęci zmniejszenia np. kosztów transakcyjnych poprzez internalizację działalności na rynkach zagranicznych. Wnioski płynące z tej koncepcji sprowadzają się do spostrzeżenia, że przedsiębiorstwo podejmujące ZIB to takie, które posiada wiele atutów ułatwiających odniesienie sukcesu na rynku międzynarodowym. Podstawowe znaczenie mają te z jego zasobów, które najłatwiej można przenieść za granicę i tam je eksploatować w połączeniu z lokalnymi zdolnościami, np. technologia czy *know-how*.

Należy podkreślić, że każde przedsiębiorstwo, niezależnie od swojej wielkości, decydując się na ekspansję zagraniczną, wykorzystuje unikatowe dla siebie przewagi konkurencyjne. Współcześnie także firmy z sektora MSP są bardziej skłonne do podejmowania ZIB, ponieważ wejście na wyższy poziom internacjonalizacji, gwarantuje im uczestnictwo w strukturach globalnej gospodarki. MSP w ograniczonym stopniu wykorzystują jednak klasyczne przewagi własnościowe, z uwagi na to, że ich zasoby finansowe, technologiczne czy ludzkie są nieporównywanie mniejsze niż zasoby dużych podmiotów. Jednak należy pamiętać, że wśród atutów MSP można wymienić przede wszystkim: elastyczność, zdolność do innowacyjnego i kreatywnego działania, unikatowe *know-how*. Wspomniane cechy mogą stanowić najważniejszą grupę ich przewag konkurencyjnych.

Poza tym, warto podkreślić, że firmom z sektora MSP łatwiej jest realizować strategię tzw. *bornglobals* [Knight, Cavusgil 2005, Lejko, Bojnec 2011, Kalinic, Forza 2012, Daszkiewicz 2015], co widać na przykładach przedsiębiorstw reprezentujących branże zaawansowanych technologii, obecnych na dynamicznie rozwijających się rynkach. Takie firmy najczęściej działają w niszach, a ich przewaga wynika ze stosowania specjalistycznych produktów/usług, do wytworzenia których wykorzystują oryginalne *know-how* i wiedzę. Ponadto firmy z sektora MSP łatwiej włączają się w globalne sieci [Tresca 2013], czemu sprzyja również Internet [Frąckiewicz, Ćwiartunia 2015].

W świetle powyższych rozważań warto przyjrzeć się aktywności na rynkach zagranicznych mniejszych pomiotów celem wskazania przewag konkurencyjnych, które wykorzystują na rynkach trzecich. Zaprezentowane poniżej przykłady odnoszą się do przedsiębiorstw działających w województwie łódzkim.

Metodologia badania i opis próby

Analizę atutów konkurencyjnych przedsiębiorstw przeprowadzono w oparciu o badanie ankietowe (ankieta bezpośrednia). Badaniem objęto wszystkie podmioty mi-

kro i małe zarejestrowane w województwie łódzkim, które w sprawozdaniach składanych GUS[2] zadeklarowały posiadanie udziałów w jednostkach zagranicznych, tj. ZIB. Stopień internacjonalizacji przedsiębiorstw z województwa łódzkiego nie jest wysoki. Zaledwie kilkadziesiąt podmiotów posiada ZIB, z czego większość to firmy średnie i duże. Przedsiębiorstw spełniających założone kryteria, tj. mikro i małych, było łącznie 23 (5 – mikro i 18 małych). Zaledwie jedna z badanych firm osiągnęła przychody przekraczające rocznie 100 mln zł, pozostałe generowały przychody na poziomie kilku lub kilkudziesięciu milionów złotych.

Sektor przemysłowy był w badaniu reprezentowany przez 10 podmiotów, z czego najliczniejszą grupę stanowili producenci odzieży (4 podmioty). Po 2 respondentów zajmowało się produkcją wyrobów metalowych oraz maszyn i urządzeń, a pojedynczy – produkcją wyrobów chemicznych oraz wyrobów z pozostałych surowców niemetalicznych. Sektor usługowy zdominowały podmioty zajmujące się handlem: hurtowym (5 podmiotów) i detalicznym (2 podmioty). Pozostali respondenci wykonywali działalność usługową wspomagającą transport, działalność administracyjną wspomagającą prowadzenie biura, wynajem i zarządzanie nieruchomościami, a także – w obszarze edukacji – naukę języków obcych.

Warto podkreślić, że doświadczenie rynkowe podmiotów objętych badaniem było bardzo różne. Najstarsze przedsiębiorstwo działa na rynku od 1953 roku (jest to mały producent maszyn specjalnego przeznaczenia), 5 podmiotów rozpoczęło swoją działalność w pierwszej połowie lat 90. XX w., a 13 w pierwszej dekadzie XXI w. Trzy najmłodsze podmioty działają na rynku od 2011 r.

Istotnym bodźcem do podjęcia działalności międzynarodowej okazało się wejście Polski do Unii Europejskiej. Prawie wszystkie badane podmioty rozpoczęły swoją działalność międzynarodową dopiero po 2004 r. (tabela 1).

2. Selekcji dokonano na podstawie formularza KZZ.

Tabela 1. Rok rozpoczęcia procesu umiędzynarodowienia

Rok rozpoczęcia działalności zagranicznej	liczba podmiotów	% podmiotów
1991	1	4,3%
1998	1	4,3%
2004	5	21,7%
2005-2009	8	34,8%
2010-2014	7	30,4%
brak odpowiedzi	1	4,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Choć badaniem objęto podmioty, które posiadają udziały w jednostkach zagranicznych (ZIB), to jednak ich ścieżki umiędzynarodowienia były bardzo różne. Większość respondentów rozpoczęła aktywność międzynarodową od handlu (import i eksport). Pojawiały się jednak także inne opcje (produkcja kontraktowa i zakup nieruchomości), a aż 10 spośród badanych firm wskazało na podjęcie ZIB: w formie *joint venture* lub inwestycji typu *greenfield* (tabela 2). Zróżnicowanie to znajduje także potwierdzenie w deklaracjach co do ścieżki internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Zaledwie ok. 40% ankietowanych wskazało na „tradycyjną", powolną, fazową internacjonalizację odpowiadającą modelowi uppsalskiemu lub koncepcji Dunninga, a ponad połowa przyznała, że wejście na rynki międzynarodowe miało charakter przypadkowy, spontaniczny i było wyrazem wykorzystania nadarzających się okazji (tabela 3). Warto zauważyć, że w grupie wszystkich podmiotów posiadających BIZ z województwa łódzkiego dominowała stopniowa, fazowa ścieżka internacjonalizacji odpowiadająca modelowi uppsalskiemu [Kłysik-Uryszek, Kuna-Marszałek 2015].

Tabela 2. Pierwsza forma wejścia na rynki zagraniczne

Forma wejścia na rynki zagraniczne	liczba podmiotów	% podmiotów
import	12	52,2%
eksport	10	43,5%
produkcja kontraktowa	2	8,7%
100% inwestycja od podstaw	7	30,4%
inwestycja od podstaw z udziałem partnera zagranicznego	3	13,0%
Inne (zakup nieruchomości)	1	4,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Tabela 3. Ścieżka internacjonalizacji

Ścieżka charakteryzująca proces internacjonalizacji	liczba podmiotów	% podmiotów
powolna, „krok po kroku", fazowa, wynikająca z misji przedsiębiorstwa	9	39,1%
spontaniczna, przypadkowa, wykorzystanie nadarzających się okazji	12	52,2%
firma od razu działa w skali ponadnarodowej – tzw. born-global	2	8,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania

Dominującą formą obecności na rynkach zagranicznych były przedstawicielstwa. Tę formę wskazało 15 respondentów, przy czym niektórzy posiadali je w wielu krajach równolegle. Wskazuje to na prohandlowy charakter umiędzynarodowienia. Przedstawicielstwa służą bowiem wspieraniu eksportu oraz budowie lub wzmacnianiu wizerunku marki producenta na runku docelowym. Mniej popularne okazało się posiadanie filii (7 respondentów) czy oddziałów (2 respondentów). W wyniku internacjonalizacji 11 podmiotów posiadało po jednej jednostce zagranicznej, 5 podmiotów miało po 2 filie, 3 podmioty zadeklarowały posiadanie 3 jednostek zagranicznych, a po dwa podmioty wskazały na posiadanie odpowiednio 4 i 5 jednostek zagranicznych.

Wyniki badania

Z przeprowadzonych badań wynika, że większość podmiotów podjęła decyzję o umiędzynarodowieniu w sytuacji, gdy ich pozycja konkurencyjna na rynku lokalnym była silna lub przeciętna (tabela 4). W badanej grupie nikt nie był monopolistą i zaledwie jedna firma uznała, że jej rynkowa pozycja była dominująca – był to działający od 2004 r. producent odzieży wierzchniej.

Tabela 4. Ocena pozycji konkurencyjnej w kraju przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji

Pozycja konkurencyjna	Liczba podmiotów	% podmiotów
monopolistyczna	0	0,0%
dominująca	1	4,3%
silna	11	47,8%
przeciętna	9	39,1%
słaba	2	8,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

O ile ocena pozycji jako silnej jest spójna z oczekiwaniami wynikającymi z rozważań Dunninga, o tyle wysoki odsetek firm uznających swoją pozycję za przeciętną, a nawet słabą, może zaskakiwać. Oznacza to, że proces internacjonalizacji wynikał ze splotu sprzyjających okoliczności i nadarzających się szans bardziej niż z długofalowej, ugruntowanej strategii rozwojowej respondentów.

Jako główne źródła przewagi konkurencyjnej respondenci wskazywali przede wszystkim wysoką jakość oferowanych produktów oraz czynniki miękkie oparte na zasobach ludzkich: wysoką jakość obsługi klienta, elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmieniające się potrzeby rynku oraz wiedzę i umiejętności pracowników (tabela 5). Zasoby finansowe, innowacyjność i nowoczesność oferty, posiadane licencje i patenty, a także renoma przedsiębiorstwa i rozpoznawalna marka były najrzadziej wskazywanymi atutami konkurencyjnymi. Źródłem przewagi nie były także relacje biznesowe, co może świadczyć o niewielkim zakresie współpracy mikro- i małych firm z województwa łódzkiego w ramach międzynarodowych sieci biznesowych.

Tabela 5. Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku krajowym przed rozpoczęciem procesu internacjonalizacji

Czynniki przewagi konkurencyjnej	Liczba podmiotów	% podmiotów
wysoka jakość produktów/usług	22	95,7%
wysoka jakość obsługi klienta	14	60,9%
elastyczność oferty/szybkie reakcje na zmieniające się potrzeby rynku	13	56,5%
wiedza i umiejętność pracowników	10	43,5%
lepsze dostosowanie produktów/usług do potrzeb klienta	8	34,8%
niskie koszty/przystępne ceny	7	30,4%
posiadane technologie	6	26,1%
dostęp do lepszych surowców, materiałów i półproduktów	5	21,7%
zasoby finansowe	4	17,4%
relacje z partnerami biznesowymi	4	17,4%
nowoczesność i innowacyjność produktów i usług	4	17,4%
marka produktów/usług, renoma przedsiębiorstwa	3	13,0%
posiadane licencje/patenty	3	13,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Inwestycje badanych przedsiębiorstw były znacznie rozproszone geograficznie. Respondenci posiadali łącznie 48 jednostek w 22 krajach, nawet tak odległych, jak Chiny (gdzie przedstawicielstwo otworzyła firma zajmująca się handlem hurtowym wyrobów tekstylnych) czy USA (gdzie zlokalizowano filie 2 spółek: producenta odzieży i firmy prowadzącej działalność administracyjną wspomagającą prowadzenie biura). Jednak zaledwie dwóch z nich wskazało, że pozycja konkurencyjna ich jednostek zagranicznych na rynku kraju lokaty jest silna (tabela 6). Byli to: najstarszy wśród respondentów – producent maszyn specjalnego przeznaczenia (posiadający jednostkę zagraniczną w Rosji) oraz producent odzieży (posiadający jednostki w Kazachstanie, Mołdawii, Rosji i na Litwie). Jednakże warto zwrócić uwagę, że silną pozycję udało się wypracować jednostkom tylko w krajach o niższym (lub – jak w przypadku Litwy – podobnym) poziomie rozwoju niż Polska. Trudno jest więc uznać to za szczególny sukces. Pozycja większości jednostek oceniona została jako prze-

ciętna, a aż 13 jednostek miało słabą pozycję wobec konkurencji, w tym nawet na takich rynkach, jak Chiny czy Ukraina.

Tabela 6. Pozycja konkurencyjna jednostki zagranicznej na rynku lokaty w stosunku do głównych konkurentów

Rynek lokaty	Pozycja wobec głównych konkurentów		
	monopolistyczna lub dominująca	silna	przeciętna
Kazachstan		1	
Mołdawia		1	
Białoruś			1
Rumunia			1
Szwecja			1
Chorwacja			1
Czechy			2
Dania			1
Finlandia			1
Holandia			1
Litwa		1	1
Rosja		2	
Ukraina			2
Francja			1
Łotwa			1
Bułgaria			1
Włochy			1
Niemcy			2
Słowacja			2
USA			
Wielka Brytania			
Chiny			
Razem*	0	5	20

*** nie wszyscy respondenci udzielili pełnych odpowiedzi na to pytanie**

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Mimo nie najlepszej pozycji na międzynarodowym rynku w większości inwestorzy wskazali, że dokonane inwestycje pozytywnie wpłynęły na firmę macierzystą (tabela 7). Głównymi korzyściami było zwiększenie eksportu (co jest efektem oczekiwanym w sytuacji, gdy firma otwiera zagraniczne przedstawicielstwo), a przez to również zwiększenie produkcji krajowej i zatrudnienia. Negatywne zmiany zaobserwowało 4 respondentów i było to zmniejszenie produkcji krajowej oraz zastąpienie jej importem.

Tabela 7. Wpływ jednostek zagranicznych na działalność przedsiębiorstwa matki w Polsce

Czy działalność jednostek zagranicznych wpłynęła na działalność przedsiębiorstwa w Polsce?	liczba podmiotów	% podmiotów
nie, w żaden sposób nie wpłynęła	4	17,4%
tak, wpłynęła pobudzająco na działalność krajową:	14	60,9%
zwiększyła się krajowa produkcja	6	26,1%
zwiększyło się krajowe zatrudnienie	4	17,4%
zwiększył się eksport	6	26,1%
zmniejszył się import	1	4,3%
tak, zastąpiła część produkcji krajowej	4	17,4%
zmniejszyła się krajowa produkcja	1	4,3%
zmniejszyło się krajowe zatrudnienie	0	0,0%
zmniejszył się eksport	0	0,0%
zwiększył się import	2	8,7%
tak, wygasła produkcja krajowa	0	0,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Pozytywne lub umiarkowanie pozytywne zmiany zaobserwowano w większości kluczowych obszarach konkurencyjności (tabela 8). Znacząco poprawiła się znajomość potrzeb i preferencji klientów, znajomość zachowań konkurentów, a także relacje z klientami, reputacja i znajomość marki. Pozytywne zmiany zaobserwowano także w zakresie umiejętności organizacyjnych, technologicznych i marketingowych oraz szybkości reakcji na zmiany rynkowe i systemie zapewniania jakości. Można zatem wskazać na pozytywne efekty działania mechanizmu *learning by doing*, dzięki któremu wszelkie doświadczenia zdobywane przez przedsiębiorstwa przyczyniają się do poprawy zdolności, efektywności i elastyczności.

Tabela 8. Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na poszczególne składniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa	Pozytywnie	Umiarkowanie pozytywnie	Umiarkowanie negatywnie	Negatywnie	Nie miały wpływu
	Liczba wskazań				
Znajomość potrzeb i preferencji klientów	7	14	1		
Zwiększenie dostępu do rynku w kraju lokaty	2	15	2		2
Znajomość zachowań konkurentów	2	17		1	1
Zdolność szybkiego reagowania na zmiany rynkowe	1	14	4		2
Relacje z klientami	5	14			2
Wiedza i umiejętności w zakresie organizacji	4	13	1		3
Wiedza i umiejętności w zakresie logistyki	1	11	1	1	3
Wiedza i umiejętności w zakresie marketingu	3	10	1	1	5
Wiedza i umiejętności w zakresie technologii	3	12	1	1	3
Wielkość (wzrost wartości przedsiębiorstwa)	3	13		1	2
Marka produktów i usług	3	14	1		2
Relacje z dostawcami	2	13	1		3
Zdolność do osiągania korzyści skali	1	10	3		5
Reputacja przedsiębiorstwa	6	11	1		2
Kwalifikacje pracowników	5	9	2		3
Kultura organizacyjna	4	11			3
System zapewnienia jakości	3	14	1		2
Poziom cen	3	11	3	1	2
Poziom kosztów	2	11	4	1	2
Poziom rentowności		13	2	1	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Teza ta znajduje także częściowe potwierdzenie w deklaracjach respondentów co do ich planów rozwojowych na przyszłość. Łącznie osiem firm planuje dalej rozwijać posiadane jednostki zagraniczne, a dwie kolejne zwiększyć liczbę posiadanych jednostek zagranicznych (tabela 9). Aż 60% nie przewiduje zmian w najbliższej przyszłości, warto jednak podkreślić, że nikt nie zamierza wycofać się z prowadzonej działalności zagranicznej.

Tabela 9. Plany przedsiębiorstw związane z procesem internacjonalizacji

Przedsiębiorstwo zamierza	liczba podmiotów	% podmiotów
otworzyć nowe jednostki zagraniczne	2	8,7%
rozwijać obecnie posiadaną jednostkę	7	30,4%
nie przewiduje zmian	14	60,9%
zwiększyć produkcję w jednostkach zagranicznych	0	0%
zwiększyć zatrudnienie w jednostkach zagranicznych	1	4,3%
zmniejszyć produkcję w jednostkach zagranicznych	0	0%
zmniejszyć zatrudnienie w jednostkach zagranicznych	0	0%
zamknąć jednostki zagraniczne	0	0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania.

Zakończenie

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że internacjonalizacja mikro- i małych przedsiębiorstw z województwa łódzkiego odbiega od klasycznego modelu umiędzynarodowienia firm. Przeciętnie w większym stopniu wynika z układu sprzyjających warunków i pojawiających się okazji niż długofalowej strategii rozwojowej opartej na wyróżniających przewagach konkurencyjnych. Badane firmy w większości nie były w stanie wypracować na rynku macierzystym wystarczająco silnych atutów własnościowych, aby ich pozycja konkurencyjna była dominująca lub choćby silna.

Podobnie na rynkach krajów lokaty. Jednostki zagraniczne badanych firm nie osiągają na nich silnej pozycji, jednak z uwagi na elastyczność oraz atuty wynikające z wysokiej jakości kapitału ludzkiego są w stanie skutecznie działać na arenie międzynarodowej.

Dodatkowo, z doświadczeń nabywanych w procesie umiędzynarodowienia szeroko czerpią sami inwestorzy: w badaniu deklarowali, że dzięki ZIB w wielu ob-

szarach poprawia się ich konkurencyjność na rynku krajowym. Jest to zatem ważna korzyść internacjonalizacji. Działalność jednostek zagranicznych działa pobudzająco na spółki-matki również dlatego, że znaczna ich część to przedstawicielstwa ustanowione w celu ułatwiania i pobudzania działalności eksportowej; zatem naturalną konsekwencją jest rozwój krajowej produkcji.

Reasumując, warto podkreślić, że choć model internacjonalizacji firm małych i mikro jest w znacznym stopniu niestandardowy, to jednak droga do umiędzynarodowienia jest dla tej grupy otwarta. Przedsiębiorstwa nie tylko podejmują ZIB, ale także czerpią z nich korzyści w sferze konkurencyjności, stopniowo zwiększając swe atuty w tym zakresie. Można zatem stwierdzić, że ZIB przyczyniają się do wzmocnienia potencjału konkurencyjnego mikro- i małych przedsiębiorstw w województwie łódzkim.

Bibliografia

Aliber R.Z. (1970), *A theory of direct foreign investment* [w:] Ch.P. Kindleberger (red.), *The International Corporation*, Cambridge.

Buckley P.J., Casson M. (1976), *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan Press Ltd., London.

Buczkowski B., Kłysik-Uryszek A., Kuna-Marszałek A., Świerkocki J. (2015), *Polskie inwestycje bezpośrednie. Doświadczenia przedsiębiorstw regionu łódzkiego*, WUŁ, Łódź.

Czaja-Cieszyńska H. (2009), *Internacjonalizacja jako szansa rozwoju dla mał*ych i średnich przedsiębiorstw, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 532, „Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu", nr 14.

Daszkiewicz N. (2015), *Internationalisation of born global from theoretical perspective*, "Problemy Zarządzania", t. 13, nr 1(51).

Dunning J.H. (1973), *The Determinants of International Production*, "Oxford Economic Papers", no. 25.

Dunning J. H. (1979), *Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory*, "Oxford Bulletin of Economics and Statistics", vol. 41 (4).

Dunning J. H. (1980), *Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests*, "Journal of International Business Studies", vol. 11 (1).

Fahey L. (1989), *Discovering Your Firm's Strongest Competitive Advantages*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Fonfara K., Łuczak M. (2009), *Przegląd podstawowych modeli internacjonalizacji firmy – aspekty behawioralne* [w:] K. Fonfara (red.), *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Podejście sieciowe*, PWE, Warszawa.

Frąckiewicz E., Ćwiertunia A. (2015), *Wykorzystanie globalnej sieci w procesie internacjonalizacji MSP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 863, „Studia Informatica", nr 36.

Gajowiak M. (2014), *Małe i średnie przedsiębiorstwa przetwórstwa żywnościowego z wybranych powiatów Wielkopolski w procesie internacjonalizacji*, „Economics and Management", nr 2.

Guisinger S. (2001), *From OLI to OLMA: Incorporating Higher Levels of Environmental and Structural Complexity into the Eclectic Paradigm*, "International Journal of the Economics of Business", vol. 8 (2).

Hill Ch.W., Hwang P., Kim W.Ch. (1990), *An Eclectic Theory of The Choice of International Entry Mode*, "Strategic Management Journal", vol. 11 (2).

Hymer S. (1960), *The International Operations of National Firms. A Study of Direct Investment*, Massachusetts Institute of Technology, Oxford.

Johanson J., Vahlne J.E. (1977), *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, "Journal of International Business Studies, vol. 8 (1).

Johanson J., Vahlne J.E. (2009), *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, "Journal of International Business Studies", vol. 40 (9).

Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases*, "The Journal of Management Studies", vol. 12 (3).

Kalinic I., Forza C. (2012), *Rapid internationalization of traditional SMEs: Between gradualist models and born globals*, "International Business Review", vol. 21(4).

Kłysik-Uryszek A., Kuna-Marszałek A. (2015), *Doświadczenia procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw regionu łódzkiego. Próba weryfikacji modelu uppsalskiego*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", t. 2, nr 41.

Knickerbocker F.T. (1973), *Oligopolistic Reaction and the Multinational Enterprise*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.

Knight G., Cavusgil T. (2005), *A Taxonomy of Born-global firms*, "Management International Review", vol. 4 (35).

Kojima K. (1973), *A Macroeconomic Approach to Foreign Direct Investment*, "Hitotsubashi Journal of Economics", vol. 4 (1).

Lejko I., Bojnec S. (2011), *The internationalisation of Slovenian SMEs: The born global concept in transition economies*, 12th Management International Conference, Portorož, Slovenia.

Magee S.P. (1980), *International Trade*, McGraw Hill, New York.

Magee S.P. (1981), *The Appropriability Theory of the Multinational Corporation*, "The Annals of the American Academy of Political and Social Science", vol. 458 (1).

Nowiński W., Nowara W. (2011), *Stopień i uwarunkowania internacjonalizacji polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa", nr 3.

OECD (2014), *SME Internationalisation: Characteristics, Barriers and Policy Options*, ISOM/SYM/014.

Rokita J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.

Sapienza H.J., Autio E., George G. i in. (2006), *A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth*, "Academy of Management Review", vol. 31 (4).

Tresca R. (2013), *Global Business Networks and Competitiveness of SMEs*, "Emerging Issues in Management", no. 2.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **257–271**

Anna Grześ | grzes.ann@gmail.com
Uniwersytet w Białymstoku

Wydajność pracy[1] a outsourcing w sektorze MŚP w Polsce

Labour Productivity and Outsourcing in Polish Small and Medium Enterprises

Abstract: Increasing of labour productivity is one of the most significant way, improving the efficiency and competitiveness of enterprises. On the level of this productivity influence several factors, including outsourcing that has become very popular tool among different entities in the last three decades. The aim of this article is to analyse the level of labour productivity of Polish small and medium enterprises (SME), based on the aggregated data, coming from the period between 2005–2013 and to conduct a preliminary analysis of the relationship between outsourcing and labour productivity. This preliminary analysis suggests that especially outsourcing services can contribute to the growth of labour productivity.
Key-words: outsourcing, labour productivity, small and medium enterprises (SME), production, Poland

Wstęp

Jednym z podstawowych sposobów podnoszenia efektywności przedsiębiorstw i ich konkurencyjności jest wzrost wydajności (produktywności) pracy. Kategoria ta jest pochodną uzyskanych efektów i poniesionych nakładów w danym obszarze przed-

1. W niniejszym artykule przyjmuje się, że wydajność pracy i produktywność pracy są pojęciami tożsamymi. Takie podejście jest podyktowane tym, że w literaturze anglojęzycznej funkcjonuje jeden termin labour productivity odpowiadający terminom funkcjonującym w literaturze polskiej.

siębiorstwa, związanych z kolei z czynnikiem ludzkim, usprawnieniami technicznymi oraz organizacyjnymi. Wachlarz działań związanych z usprawnieniami organizacyjnymi jest szeroki. Obejmuje on zarówno poprawę organizacji pracy, jak i wprowadzenie różnych metod i narzędzi zarządzania, do których należy m.in. outsourcing, rozumiany jako wydzielenie z przedsiębiorstwa procesów lub zadań i przekazanie ich do realizacji zewnętrznemu, powiązanemu lub niezależnemu finansowo podmiotowi. Z założenia celem podjęcia decyzji o outsourcingu w wymiarze ekonomicznym i organizacyjnym jest obniżenie kosztów funkcjonowania i skoncentrowanie się na kluczowej działalności dostarczającej firmie największych korzyści. Choć nie jest nowym rozwiązaniem, to dopiero w ostatnich dekadach można zauważyć jego niezwykłą popularność wśród podmiotów gospodarczych funkcjonujących w gospodarkach wysoko i średnio rozwiniętych. Outsourcing budził nie zawsze uzasadnione ekonomicznie kontrowersje społeczne związane z problemami z pracą zwłaszcza na rynkach krajów wysoko uprzemysłowionych. Na przykład Amiti i Wei [2005, ss. 308–347] zauważyli, że offshoring zadań i procesów wymagających zatrudnienia słabiej wykwalifikowanych pracowników przy pracochłonnych czynnościach oddziaływał pozytywnie na całkowitą produktywność wieloczynnikową *(total factor productivity*), w tym produktywność pracy (*labour productivity*) przedsiębiorstwa. Z kolei Egger i Egger [2005] badając wpływ offshoringu na produktywność pracy pracowników nisko wykwalifikowanych w Unii Europejskiej, wskazali na jego negatywne oddziaływanie na tę grupę pracowników w krótkim czasie, i pozytywne w długim czasie. Jako prawdopodobną przyczynę zróżnicowanych wyników wskazali niedoskonałość europejskiego rynku pracy i rynku produktów, która uniemożliwia natychmiastowe dopasowanie czynnika pracy i struktury produkcji. Outsourcing stał się także popularnym rozwiązaniem wśród polskich małych średnich przedsiębiorstw skorelowanym ze zmianami w poziomie zatrudnienia i kosztów pracy [Grześ 2015a, ss. 434-444; Grześ 2015b, ss. 445-457].

Warto zauważyć, że wpływ outsourcingu na wydajność pracy jest zazwyczaj analizowany w literaturze anglojęzycznej w przekroju gospodarek, sektorów lub branż krajów wysoko rozwiniętych. Przykład polskich przedsiębiorstw wydaje się interesujący z kilku względów. Po pierwsze, analizowany problem, wedle wiedzy autorki, jest w praktyce słabo rozpoznany w polskich przedsiębiorstwach, a tym bardziej w mikro-, małych i średnich przedsiębiorstwach, które w gospodarce kraju w 2012 roku odpowiadały za wytworzenie 48,5% wartości dodanej brutto [*Raport o stanie*… 2014, s. 15]. Po drugie, polskie przedsiębiorstwa, w tym małe i średnie, coraz chętniej korzystały z outsourcingu. Specyficzną jego cechą jest rodzimość (*domestic outsourcing*), co oznacza, że przedsiębiorstwa są zarówno dostawcami, jak i odbiorcami dóbr i usług pośrednich na rynku krajowym.

Po trzecie, biorąc pod uwagę podstawowe cele outsourcingu, tzn. obniżkę kosztów funkcjonowania oraz koncentrację na kluczowej działalności przynoszącej wysoką wartość dodaną, można założyć, że jego wdrożenie powinno skutkować wzrostem wydajności pracy w sektorze MSP.

W związku z tym celem niniejszego artykułu jest: dokonanie krótkiego przeglądu literatury dotyczącej oddziaływania zwłaszcza offshoringu na produktywność pracy w gospodarkach wysoko rozwiniętych, przeprowadzenie pomiaru produktywności w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce oraz porównawczej analizy wstępnej zależności pomiędzy outsourcingiem a produktywnością pracy w wymienionej grupie podmiotów.

Dla potrzeb empirycznej egzemplifikacji celu i hipotezy posłużyły niepublikowane, pochodzące ze sprawozdania F-01/I-01 dane finansowe oraz dane o zatrudnieniu w populacji generalnej małych i średnich przedsiębiorstw[2] zatrudniających od 10 do 249 pracowników funkcjonujących w gospodarce polskiej na przestrzeni lat 2005–2013. Z powodu ograniczonych danych statystycznych pominięto mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 osób, które również zlecają szereg pomocniczych czynności niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania (takich, jak np. prowadzenie księgi przychodów i rozchodów, usługi informatyczne, ochrona mienia, transport itp.).

Produktywność pracy – istota i sposób pomiaru

Jednym z podstawowych obszarów funkcjonalnych przedsiębiorstwa jest obszar zasobów ludzkich. Decyzje zarządcze z nim związane dotyczące m.in. poziomu i struktury zatrudnienia oraz kosztów pracy bezpośrednio oddziałują na poziom wydajności pracy, która jest definiowana jako relacja wielkości produkcji do nakładów pracy wyrażonej liczbą zatrudnionych [Lange 1967; Milewski, Kwiatkowski 2012, s. 202]. Zamiennie z terminem „wydajność pracy", który zwykło się używać w odniesieniu do czynnika ludzkiego, stosuje się pojęcie „produktywność pracy". Warto zauważyć, że w nomenklaturze anglojęzycznej na określenie tych dwóch terminów funkcjonuje

2. W statystyce publicznej niemożliwe jest przeprowadzenie podziału MŚP na firmy rodzinne i nierodzinne. Szacuje się, że przedsiębiorstwa należące do rodzin lub przez nie kontrolowane stanowią 80% firm funkcjonujących na rynku globalnym. Uznawane są za dominującego i jednocześnie największego długookresowego pracodawcę w wielu krajach. W Stanach Zjednoczonych populacja ta zatrudnia 60% pracowników i tworzy 78% miejsc pracy [Fernandez-Araoz i in. 2015, s. 111] W Polsce jedynym, reprezentatywnym projektem badawczym szacującym udział firm rodzinnych w gospodarce polskiej jest badanie firm rodzinnych z 2009 roku zrealizowane na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Autorzy oszacowali, że firmy rodzinne są reprezentowane głównie przez sektor mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw i stanowią 36% aktywnych podmiotów [*Badanie firm*…. 2009, ss. 61–56].

jeden termin *labour productivity*. Między innymi Z. Pawlak [2011, s. 155] i L. Kozioł [2007, s. 25] w ramach terminu „produktywność przedsiębiorstwa" wyodrębniają tzw. produktywności cząstkowe, których przedmiotem analizy mogą być takie czynniki wytwórcze, jak: praca, środki trwałe, powierzchnia magazynowa, kapitał itp. L. Kozioł uwzględnia jeszcze takie czynniki, jak: zasoby informacyjne, zasoby niematerialne, zmiany organizacyjne, a nawet procesy organizowania. Inni autorzy stosują termin „produktywność pracy" do oceny zarządzania zasobami ludzkimi. [Kozioł 2007, s. 25]

Produktywność pracy można analizować na poziomie przedsiębiorstwa, działów, sektorów oraz gospodarki. Produktywność ta na poziomie działu PKD2007 jest wypadkową produktywności pracy przedsiębiorstw. Z. Pawlak traktuje produktywność pracy jako jeden z głównych obszarów oceny zarządzania zasobami ludzkimi. Samą produktywność interpretuje jako „stosunek użytecznych efektów do zaangażowanych czynników wytwórczych", dodając jednocześnie, że można „przyjmować różne wielkości dla oznaczenia efektu użytecznego i zaangażowanych zasobów" [Pawlak 2011, ss. 156–157].

Do pomiaru produktywności pracy stosuje się kilka podstawowych mierników, w których efekt pracy jest wyrażony: ilością lub wartością produkcji brutto lub netto, wartością sprzedaży, wartością dodaną. Zaangażowanie czynnika ludzkiego natomiast definiuje się przeciętną liczbą zatrudnionych, efektywnym czasem pracy, czasem pracy ogółem, wynagrodzeniem brutto oraz kosztami pracy.

Formuła tych wskaźników przedstawia się następująco:

$$\text{produktywność pracy} = \frac{\text{efekt pracy}}{\text{nakład pracy}}$$

Im wyższą wartość przybiera powyższy wskaźnik, tym wyższą produktywność pracy osiąga przedsiębiorstwo. Jeśli przy danym poziomie nakładów pracy żywej lub czasu pracy wzrasta produktywność pracy, to jest ona wynikiem wzrostu efektów pracy spowodowanych postępem technicznym [por. Milewski, Kwiatkowski 2012, s. 202].

Uwzględniając powyższe kategorie nakładów pracy i efektów pracy, analiza produktywności pracy może być przeprowadzona za pomocą takich wskaźników, jak:

- wskaźnik wydajności pracy na 1 zatrudnionego,
- wskaźnik wydajności pracy na 1 roboczogodzinę,
- wskaźnik wydajności pracy 1 zatrudnionego w jednostce czasu,
- wskaźnik produktywności kosztów pracy, będący relacją przychodów ze sprzedaży bądź wartości dodanej do kosztów pracy ogółem, ewentualnie kosztów wynagrodzeń brutto [por. Sierpińska, Jachna 2004, ss. 188–189; Jerzembowska 2011, ss. 271–273; Pawlak 2011, s. 156]

W pierwszych trzech wskaźnikach efektem może być jedna z następujących kategorii: produkcja, przychody ze sprzedaży lub wartość dodana (VA).

Produktywność pracy a outsourcing

Uwzględniając cel zastosowania outsourcingu, jakim jest poprawa efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa poprzez skupienie się na kluczowej działalności i obniżce kosztów prowadzonej działalności, można teoretycznie uznać, że jednym z czynników wzrostu produktywności pracy może być outsourcing materiałów i/lub usług. Produktywność pracy jest jednym z podstawowych wyznaczników poziomu efektywności.

W zależności od przyjętych kategorii efektów i nakładów pracy wymienione wskaźniki produktywności pracy będą przyjmowały różne wartości. Powstaje pytanie, które ze nich należy uwzględnić w przedsiębiorstwach wykorzystujących outsourcing. Mając na uwadze fakt, że efektem outsourcingu są niezależne od pracy ludzkiej w danej firmie koszty materialne związane z zakupem materiałów i usług obcych, bezspornie kategorią, która dokładniej wyznacza poziom produktywności i jej zmiany, jest wartość dodana. Oblicza się ją jako różnicę między przychodami ze sprzedaży a kosztami zużycia składników materialnych (tzn. surowców, materiałów i energii, usług obcych, wyposażenia) [Sierpińska, Jachna 2004, s. 186]. Istotne jest również, że wartość ta jest mierzona na podstawie lokalizacji produkcji, a nie własności czynników produkcji i dochodu. Dzieje się tak np. w przypadku firm z kapitałem zagranicznym, w których część wartości dodanej staje się dochodem poza krajem produkcji [Los i in. 2015, ss. 66–92].

Gdy wartość sprzedaży (zawierająca w sobie koszty materialne, niematerialne i wynik finansowy) jest odniesiona do nakładów pracy, a nie do łącznych nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej, to następuje zawyżenie poziomu produktywności pracy żywej. W tym przypadku tempo jej realnego wzrostu nie musi oznaczać rzeczywistej poprawy efektywności gospodarowania czynnikiem ludzkim. Mimo tego mankamentu często do analiz zewnętrznych dotyczących poziomu wydajności pracy włącza się przychody ze sprzedaży produktów, towarów i usług w związku z niedostępnością danych umożliwiających obliczenie wartości dodanej.

Pomocne w interpretacji wydajności pracy jest obliczenie wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy[3] będącego relacją zaangażowanego majątku trwałego do przeciętnego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty. Jeśli wartość tego

3. Wskaźnik ten jest także nazywany wyposażeniem majątkowym czynnika ludzkiego.

wskaźnika znacząco wzrośnie, to wzrost wydajności pracy może być efektem akumulacji kapitału rzeczowego [por. Solow 1957, ss. 312–320, Tokarski 2005, s. 24].

Uwzględniając powyższe zależności, można uznać, że wydajność pracy będzie kształtować się w sposób zróżnicowany. W krótkim czasie po zastosowaniu outsourcingu można oczekiwać obniżenia lub braku poprawy wydajności pracy ze względu na niską elastyczność kosztów pracy oraz trudności w początkowej fazie współpracy z dostawcą materiałów lub usług pośrednich. W długim czasie natomiast można się spodziewać wzrostu produktywności pracy z dwóch powodów: wzrostu popytu na wytwarzane przez firmę dobra i usługi lub zastąpienia części kosztów pracy zakupem dóbr i usług pośrednich. W obu przypadkach następuje modyfikacja struktury zatrudnienia polegająca na tym, że zazwyczaj redukowane są stanowiska niekluczowe. W firmie pozostają kluczowe stanowiska, które często wymagają wyższych kompetencji i jednocześnie wyższego wynagrodzenia, co może oznaczać wzrost jednostkowych kosztów wynagrodzeń i w następstwie kosztów pracy ogółem wpływających na wzrost wartości dodanej. Wzrost wynagrodzeń jest uzasadniony również wzrostem wydajności pracy. Jednakże na pozytywną ocenę zasługuje zachowanie w przedsiębiorstwie relacji potwierdzającej, że dynamika wzrostu wydajności pracy jest wyższa od dynamiki wzrostu kosztów pracy [por. Jerzembowska 2011, s. 272].

Powiązania pomiędzy outsourcingiem i produktywnością pracy – przegląd badań

Warto zatem przyjrzeć się wynikom badań empirycznych analizujących zależność między outsourcingiem a produktywnością pracy analizowaną na poziomie gospodarek, sektorów, działów oraz pojedynczych przedsiębiorstw. Przegląd przykładowych badań empirycznych oraz główne wnioski zawiera tabela 1.

Tabela 1. Outsourcing a produktywność pracy: wnioski z badań empirycznych

Autorzy	Zakres badania	Wnioski z badań
Egger i Egger [2001]	Firmy produkcyjne z 12 krajów UE Lata: 1993-1997	Negatywny wpływ międzynarodowego outsourcingu nakładów materiałów na produktywność nisko wykwalifikowanych pracowników w krótkim okresie, a pozytywny w długim okresie.

Görzig i Stephan [2002]	Niemieckie firmy produkcyjne Lata 1992-2000	Pozytywny i wyraźny wpływ outsourcingu na produktywność mierzoną zwrotem na pracownika. W krótkim okresie wydajność pracy jest pozytywna w przypadku outsourcingu materiałów, a negatywna dla outsourcingu usług.
Amiti i Wei [2005]	Wszystkie firmy produkcyjne USA Lata: 1992-2000	Pozytywny silniejszy wpływ offshoringu usług (o ok. 11% wzrostu w badanym okresie) niż offshoringu materiałów (ok. 5%) na produktywność pracy w USA.
Winkler [2010]	Niemieckie sektory: produkcyjny i usługowy, lata 1995-2006	Pozytywne skutki offshoringu usług oraz małe lub negatywne skutki odziaływania offshoringu materiałów na produktywność pracy w niemieckim sektorze produkcyjnym.
Michel, Rycx [2011]	Branża przetwórcza w Belgii Lata 1995-2004	Pozytywny wpływ offshoringu usług biznesowych dla działalności wytwórczej w Belgii, natomiast brak znaczącego wpływu offshoringu materiałów na produktywność pracy.
Cadarso i in.	14 branż produkcyjnych w Hiszpanii Lata 1995-2007	Negatywny wpływ offshoringu na produktywność pracy mierzonego wartością dodaną na czas pracy. Import coraz większej ilości dóbr pośrednich o wysokiej wydajności pracy przez hiszpański przemysł wytwórczy zmniejszył wydajność pracy w hiszpańskich branżach.
Radło [2013]	Gospodarki 40 krajów znajdujących się w bazie WIOD, Lata 1996-2009	Pozytywny wpływ offshoringu i wzrostu kapitałów na wzrost wydajności pracy w badanych gospodarkach oraz w sektorach przemysłowych tych gospodarek. W sektorach usługowych nie zauważono żadnej zależności między offshoringiem a wydajnością pracy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymienionej literatury.

Z przedstawionych konkluzji dotyczących oddziaływania głównie offshoringu (tzn. zlecania wykonania dóbr i usług pośrednich zagranicznym dostawcom) na produktywność pracy głównie w branżach produkcyjnych różnych krajów wynika, że zależność ta była pozytywnie skorelowana w dłuższym okresie w większości wymienionych przykładów (poza hiszpańskimi branżami produkcyjnymi). Badania pokazały również zróżnicowane oddziaływanie offshoringu materiałów i offshoringu usług na wydajność pracy w analizowanych branżach. Autorzy wymienionych badań zauważają, że siła wpływu offshoringu zależy m.in. od specyfiki branży/sektora, w którym działają firmy, od wysokości kosztów pracy, a także uzwiązkowienia.

Analiza wstępna zależności między wydajnością pracy a outsourcingiem materiałów i usług pośrednich w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2005–2013 w świetle danych statystycznych GUS.

Na potrzeby opracowywanego zagadnienia przyjęto założenie, że wszelkie przedsięwzięcia podejmowane przez przedsiębiorstwa w trakcie ich funkcjonowania, w tym outsourcing, znajdują odzwierciedlenie w syntetycznych wynikach ekonomicznych zawartych w sprawozdaniu finansowym F-01/I-01. Przy obliczaniu wszystkich kategorii operowano pośrednimi danymi finansowymi w cenach bieżących danego roku obrotowego. To podejście wynikało z faktu, że średnioroczne tempo wzrostu (CAGR) wskaźnika dóbr konsumpcyjnych w okresie 2005-2013 kształtował się na poziomie bliskim zeru.

Do pomiaru zjawiska outsourcingu na poziomie przedsiębiorstwa przyjęto nakłady takich czynników produkcji, jak dobra i usługi pośrednie przeznaczone do dalszej produkcji. Wartościowym odpowiednikiem zdefiniowanych nakładów są odpowiadające im rodzaje kosztów działalności operacyjnej [por. Lawrence 1994, Girma, Görg 2004, ss. 817–832]. Należą do nich: koszty zużycia materiałów i energii (z wyłączeniem energii), koszty usług obcych, pozostałe koszty rodzajowe (z wyłączeniem podróży służbowych). Do pomiaru produktywności pracy użyto następujących wskaźników:

- wydajności pracy na 1 zatrudnionego będącej: relacją przychodów ze sprzedaży (S) do liczby zatrudnionych (I wariant) oraz relacją wartości dodanej (VA) na 1 zatrudnionego (II wariant),
- produktywności kosztów pracy będącej relacją kosztów pracy do przychodów ze sprzedaży(S) (I wariant) oraz relacją kosztów pracy do wartości dodanej (VA) (II wariant).

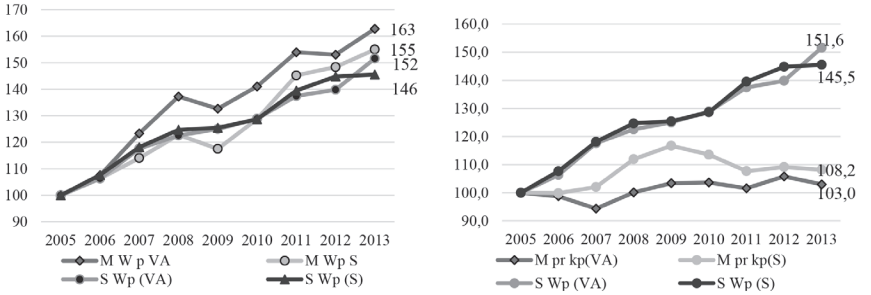
Dodatkowo obliczono wskaźnik technicznego uzbrojenia pracy, aby móc porównać jego dynamikę z outsourcingiem i wstępnie wskazać ich prawdopodobne oddziaływanie na wydajność pracy. Wartości wymienionych wskaźników i kategorii przedstawia tabela 1, a wskaźniki dynamiki tych kategorii ukazują rysunki 1 i 2.

Tabela 2. Wskaźniki produktywności pracy, uzbrojenia technicznego pracy i kosztu pracy na 1 zatrudnionego w małych i średnich przedsiębiorstwach w latach 2005-2013

MSP	rok	wydajność pracy (VA) w tys. zł na 1 zatr.	wydajność pracy (S) w tys. zł na 1 zatr.	produktywność kosztów pracy (VA)	produktywność kosztów pracy (S)	koszt pracy na 1 zatr.	techniczne uzbrojenie pracy w tys. zł na 1 zatr.	outsourcing materiałów w mln zł	outsourcing usług w mln zł
małe przedsiębiorstwa	2005	69,0	410,3	0,48	0,08	32,9	172,3	34 690,9	23 825,9
	2006	74,2	436,4	0,47	0,08	35,0	165,2	40 100,1	26 428,7
	2007	85,1	468,0	0,45	0,08	38,3	224,1	44 598,4	30 474,9
	2008	94,7	503,8	0,48	0,09	45,3	194,5	48 324,7	37 096,2
	2009	91,6	482,2	0,49	0,09	45,2	203,0	44 613,4	37 947,2
	2010	97,4	528,3	0,49	0,09	48,2	210,9	50 053,3	41 330,7
	2011	106,3	595,9	0,48	0,09	51,5	226,9	62 498,2	47 947,2
	2012	105,6	608,8	0,50	0,09	53,3	240,3	67 670,3	49 204,9
	2013	112,4	636,0	0,49	0,09	55,2	260,7	66 194,7	52 245,8
Średnie przedsiębiorstwa	2005	70,7	343,8	0,51	0,11	36,2	145,2	101 377,3	50 116,8
	2006	75,2	370,2	0,51	0,10	38,0	142,4	112 282,7	56 695,4
	2007	83,2	406,2	0,50	0,10	41,8	161,2	128 125,0	64 160,7
	2008	86,7	428,7	0,52	0,11	45,5	189,4	130 291,6	71 581,7
	2009	88,4	431,3	0,54	0,11	47,4	175,5	124 989,6	72 128,8
	2010	91,1	442,4	0,54	0,11	49,3	186,4	140 194,8	74 695,3
	2011	97,2	479,6	0,54	0,11	52,4	188,5	169 387,3	78 633,9
	2012	98,9	497,9	0,55	0,11	54,6	199,7	171 481,0	83 368,4
	2013	107,2	500,3	0,53	0,11	56,7	241,3	169 682,5	84 165,9

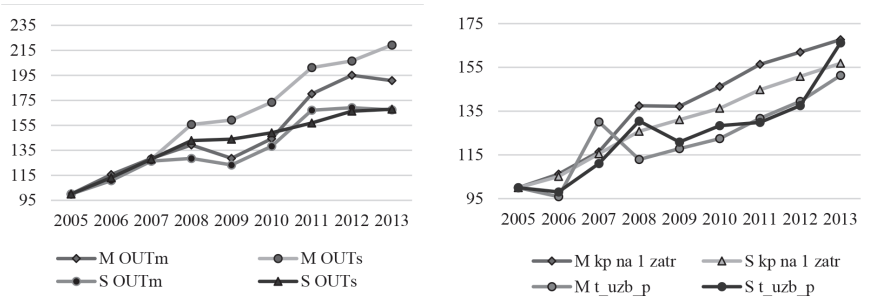
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych zamówionych w GUS.

Rysunek 1. Dynamika wydajności pracy na 1 zatrudnionego (warianty: VA i S) oraz produktywności kosztów pracy (warianty: VA i S) w małych (M) i średnich (S) przedsiębiorstwach w latach 2005–2013 w % (rok 2005 – baza odniesienia)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych zamówionych w GUS.

Rysunek 2. Dynamika outsourcingu materiałów (OUTm) i usług (OUTs), kosztów pracy na 1 zatrudnionego (kp na 1 zatr.) oraz technicznego uzbrojenia pracy na 1 zatrudnionego (t_uzb_p) w małych (M) i średnich (S) przedsiębiorstwach w latach 2005–2013 w % (rok 2005 – baza odniesienia)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych zamówionych w GUS.

Z danych zawartych w tabeli 1 oraz z rysunku 1 wynika, że w badanym okresie wydajność pracy mierzona zarówno wartością dodaną na 1 zatrudnionego, jak i przychodami ze sprzedaży na 1 zatrudnionego charakteryzowały się rosnącą tendencją w obu grupach przedsiębiorstw. Nieco wyższą dynamikę wzrostu tych wskaźników w tym okresie odnotowały małe firmy (odpowiednio: 162,8% i 155%) w porównaniu ze średnimi firmami (odpowiednio: 151,6% i 145,5%). Warto zauwa-

żyć, że w obu grupach wyższą dynamikę osiągnął wskaźnik wydajności pracy mierzony wartością dodaną na 1 pracownika, co może wstępnie sugerować pozytywny wpływ outsourcingu materiałów i usług na wydajność pracy oraz wzrost kosztów pracy jako podstawowej kategorii VA.

Wyższą aktywnością w zakresie stosowania outsourcingu wykazały się małe firmy, w których większą popularnością cieszył się outsourcing usług zwiększający się w ciągu dziewięciu lat prawie 2,2 razy w porównaniu z 1,9-krotnym wzrostem outsourcingu materiałów. W latach 2009 i 2013 zahamowany został wzrost outsourcingu materiałów, co było wynikiem reakcji małych firm na zmniejszony popyt na ich produkty ze względu na trudną sytuację na rynku. Z kolei zakup usług obcych zwiększył się z 40 do 54% ogółu dóbr i usług pośrednich. Pomimo dwukrotnego pogorszenia koniunktury gospodarczej outsourcing usług charakteryzował się ciągłym wzrostem, co może sugerować, że przedsiębiorstwa upatrywały w nim źródeł utrzymania i następnie poprawy efektywności, w tym poprawy produktywności pracy. Podobna tendencja zmian wystąpiła również w średnich przedsiębiorstwach.

W średnich przedsiębiorstwach zwiększały się w podobnym tempie oba rodzaje outsourcingu, tzn. outsourcing materiałów (OUTm) – o 67,4 p.p. i outsourcing usług (OUTs) – o 67,9 p.p. Trend dynamiki obu rodzajów outsourcingu miał podobny przebieg jak w małych przedsiębiorstwach, jednak w średnich przedsiębiorstwach outsourcing materiałów stanowił 65–68% całkowitej wartości outsourcingu. Taka relacja jest wynikiem specyfiki prowadzonej działalności. W tej grupie podmiotów dominują firmy prowadzące działalność w sekcji C – przetwórstwo przemysłowe (39,63%) oraz G –handel (20,01%). Wśród małych firm występuje większe zróżnicowanie rodzaju prowadzonej działalności, a dwiema największymi sekcjami są G – handel (29, 73%) i C – przetwórstwo przemysłowe (25,2%) [GUS 2015].

W obu grupach podmiotów rosły również koszty pracy i techniczne uzbrojenie w przeliczeniu na jednego zatrudnionego. Utrzymanie 1 zatrudnionego pracownika w małych firmach było tańsze, jednak dynamika ich wzrostu była wyższa w porównaniu ze średnimi, co przyczyniło się do wyższej dynamiki wzrostu wydajności pracy w tej grupie. Co ciekawe, w małych firmach poziom technicznego uzbrojenia pracy był wyższy niż w średnich firmach. Można sformułować wstępny wniosek, że do wzrostu wydajności pracy przyczynił się przede wszystkim outsourcing (zwłaszcza usług) oraz techniczne uzbrojenie pracy. Określenie stopnia oddziaływania wymaga jednak dalszej weryfikacji ekonometrycznej.

Analizując powyższe zależności, warto zwrócić uwagę także na relacje pomiędzy wzrostem dynamiki kosztów pracy i wydajności pracy. Wskaźniki dynamiki w obu grupach przedsiębiorstw pokazują, że począwszy od 2007 roku w małych i od 2008

roku w średnich przedsiębiorstwach dynamika wzrostu kosztów pracy jest wyższa od dynamiki wydajności pracy, co może wstępnie potwierdzać brak rzeczywistej poprawy efektywności pracy ludzkiej w przedsiębiorstwie i potrzebę stosowania outsourcingu materiałów i usług.

Powyższą analizę uzupełniono o korelacją Pearsona *R* i współczynnik determinacji R^2. Zestawienie wyników przedstawia Tab. 2.

Tab. 2 Współczynniki korelacji Pearsona i determinacji (R^2) dla zmiennej wydajność pracy na jednego zatrudnionego (VA/zatrudnienie)

Zmienne	małe przedsiębiorstwa		średnie przedsiębiorstwa
	R	*R^2*	*R*
outsourcing materiałów w mln zł	0,94	0,88	0,95
outsourcing usług w mln zł	0,99	0,97	0,98

Źródło: obliczenia własne.

Powyższe współczynniki korelacji potwierdzają bardzo silną dodatnią korelację pomiędzy wydajnością pracy a obydwoma rodzajami outsourcingu na poziomie 95% i wyżej w obu grupach firm, wytłumaczalną na poziomie 88–97% (w zależności od rodzaju outsourcingu). Zauważalny jest nieznacznie silniejszy dodatni wpływ na wydajność na outsourcing usług. Warto także podkreślić, że nieznacznie silniejsza korelacja pomiędzy outsourcingiem usług występuje w małych przedsiębiorstwach, a średnie odnotowują minimalnie silniejszą zależność pomiędzy outsourcingiem materiałów i wydajnością pracy.

Zakończenie

Analiza danych empirycznych z okresu 2005–2013 potwierdza, że w obu grupach podmiotów nastąpił wzrost zainteresowania obydwoma rodzajami outsourcingu: materiałów i usług pośrednich. Ciągła dynamika wzrostowa wystąpiła jednak w przypadku outsourcingu usług. Natomiast na wzrost dynamiki outsourcingu materiałów miała wpływ w dużej mierze sytuacja na rynku. Podobny, choć słabszy trend wzrostowy odnotowały także wskaźniki produktywności pracy. Także współczynniki korelacji Pearsona potwierdzają silną dodatnią zależność pomiędzy tymi miarami wytłumaczalną na bardzo wysokim poziomie.

Większa determinacja do korzystania z outsourcingu w małych przedsiębiorstwach przyczyniła się do wyższego wzrostu dynamiki produktywności pracy. W obu grupach przedsiębiorstw występuje też niekorzystna tendencja wyższej dynamiki kosztów pracy niż produktywności pracy, co może wstępnie potwierdzać brak rzeczywistej poprawy efektywności pracy ludzkiej w przedsiębiorstwie i potrzebę stosowania outsourcingu materiałów i usług.

Powyższe wstępne wnioski stanowią podstawę do dalszych pogłębionych analiz badanych zależności i zweryfikowania siły oddziaływania outsourcingu na zatrudnienie i koszty pracy.

Bibliografia

Amiti M., Wei S.J. (2009), *Service offshoring, productivity and employment: Evidence from the U.S.*, "The World Economy", vol. 32, no. 2.

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

Cadarso A.A., Gomez N., Lopez L. A, Tobara M.A., *Offshoring, Services Outsourcing and Productivity in Spanish Manufactures*, http://www.academia.edu/1392577/OFFSHORING_SERVICES_OUTSOURCING_AND_PRODUCTIVITY_IN_SPANISH_MANUFACTURES, dostep: 01.09.2015.

Fernandez-Araaoz C., Iqbal S., Ritter J. (2015), *Firmy rodzinne dają lekcje przywództwa*, Harvard Business Review Polska.

Girma S., Görg H., *Outsourcing, Foreign Ownership, and Productivity: Evidence from UK Establishment-level Data*, *Review of International Economics* 2004, vol. 12, no. 15.

Grześ A. (2015a), *Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce jako dominuj*ącym środowisku firm rodzinnych, cz. 1 [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVI, z. 7, cz. I., Łódź.

Grześ A. (2015b), *Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce –empiryczna weryfikacja zależności badanych zjawisk ekonomicznych*, cz. 2 [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVI, z. 7, cz. I., Łódź.

GUS, *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009-2013*, stat.gov.pl, dostęp: 11.02.2016.

Jerzembowska M. (red.) (2011), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Kozioł L. (2007), *Metodyczne aspekty oceny produktywności* [w:] *Prace z zakresu procesu zarządzania*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie", nr 727, Kraków.

Lawrence R. Z. (1994), *Trade, multinationas, & labor*, "NBER Working Paper", nr 4836, *National Bureau of Economic Research*.

Los B., Timmer M.P., de Vries G.J. (2015), *How Global are Global Value Chains? A New Approach to Measure International Fragmentation*, "Journal of Regional Science" vol. 55(1).

Michel B., Rycx F. (2011), *Productivity gains and spillovers from offshoring*, IZA DP, no. 5768, June.

Milewski R., Kwiatkowski E. (red.) (2012), *Podstawy ekonomii*, PWN, Warszawa.

Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

*Raport o stanie sektora małych i średnich przedsi*ębiorstw w Polsce w latach 2011-*2012* (2013), PARP, Warszawa.

Sierpińska M., Jachna T. (2004), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.

Winkler D. (2010), *Services Offshoring and its Impact on Productivity and Employment: Evidence from Germany*, "World Economy", vol. 33(12).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **273–284**

Anna Lemańska-Majdzik | lemanska@zim.pcz.pl
Politechnika Częstochowska

Otoczenie i jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań empirycznych

Environment and its Impact on the Functioning of Family Businesses – Results of Empirical Studies

Abstract: Turbulence of the environment is one of the most characteristic features of today's conditions of management, which requires fast changes and reactions in the process of managing organisations and forces adaptation to surrounding conditions. This refers in particular to the sector of small and medium-sized enterprises, which are largely represented by family businesses. The aim of this paper is the evaluation of the environmentand its impact on the functioning of family businesses operating on the market in Silesian Voivodeship. Conducted studies have shown how entrepreneurs evaluate the external environment of the company and to what extent the external environment of family businesses impacts their economic activity.
Key words: family business, environment, macro-environment, microenvironment

Wprowadzenie

Otoczenie przedsiębiorstwa to zespół elementów, które w sposób pośredni i bezpośredni wpływają na funkcjonowanie każdej organizacji. Z jednej strony jest ono bardzo złożone i zmienne oraz mocno konkurencyjne, co wynika z dużej liczby przedsiębiorstw na danym rynku, innowacji i rozwoju technologii, z drugiej warunki funkcjonowania organizacji w ramach otoczenia są takie same dla wszystkich. Turbulencja

otoczenia to jedna z najbardziej charakterystycznych cech współczesnych warunków gospodarowania, która wymaga szybkich zmian i reakcji w procesie zarządzania organizacjami, wymusza dostosowanie się do otaczających warunków, w szczególności dotyczy to sektora małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż jest to grupa firm w znacznym stopniu wpływająca na poziom dochodu narodowego, od którego zależy wzrost i rozwój gospodarczy. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią 68% wszystkich przedsiębiorstw [*Firmy rodzinne w Polsce* 2015, s. 3, 8], a struktura wielkości firm rodzinnych odzwierciedla strukturę sektora małych i średnich przedsiębiorstw ogółem w Polsce. Zatem biznes rodzinny wpływa zarówno na wartość produktu krajowego brutto w kolejnych latach, jak i na liczbę nowych miejsc pracy. Warto zatem podejmować próby badań w obszarze przedsiębiorczości rodzinnej, gdyż jest to duża grupa przedsiębiorstw narażonych na działanie otoczenia zewnętrznego.

Celem opracowania jest ocena otoczenia i jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Badania przeprowadzone zostały w okresie XI.2015-I.2016 na grupie 140 firm rodzinnych prowadzących działalność w województwie śląskim.

Otoczenie firm rodzinnych – wybrane aspekty

Czynniki warunkujące rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych, określane w literaturze przedmiotu m.in. jako determinanty powodzenia firm, mają zarówno charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny. Wśród czynników zewnętrznych wyróżnić należy bodźce płynące z makro- i mikrootoczenia ekonomiczno-społecznego, natomiast wśród czynników wewnętrznych – bodźce wynikające z charakteru firmy czy jego właściciela. Praktyka krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdza, że czynniki wewnętrzne silniej warunkują przyszły rozwój firmy w porównaniu z czynnikami zewnętrznymi [Jeżak 2004, s. 322]. Organizacje cechuje turbulencja, czyli nieoczekiwane, szybkie zmiany, niepewność, brak kontroli we wszystkich bądź w większości elementów otoczenia organizacji [Mason 2007, ss. 10-28; Taneja, Pryor, Humphreys i in. 2013, ss. 112-126]. Rynki stały się rynkami globalnymi o nasilonej konkurencji i presji wynikającej z różnorodnych źródeł oraz rosnącej gwałtowności. W takim otoczeniu istnieje prawdopodobieństwo pojawienia się szans i ich zanikania w tak krótkim czasie, iż zainteresowane przedsiębiorstwa nie są w stanie zauważyć ich i zdać sobie sprawy z ich wystąpienia. Napotykając na nieustanną zmianę i turbulencje, efektywne przedsiębiorstwa zmuszane są do porzucenia tradycyjnych zwyczajów w działalności biznesowej, adekwatnych do stabilnych, powolnie zmieniających się warunków otoczenia na korzyść sposobów działania bardziej dostosowanych do wysoce dynamicznych konkurencyjnie i środowiskowo ewentualności [Tom-

ski 2011, ss. 7-18]. Konieczność reagowania na zmiany w otoczeniu dotyczy szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, które muszą nauczyć się m.in. budować przewagę konkurencyjną często w oparciu o postęp technologiczny. Świadomość korzyści płynących z zastosowania nowoczesnych rozwiązań w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnych jest szczególnie istotna, gdyż niejako z natury sektor MŚP ma ograniczoną pozycję konkurencyjną na współczesnym rynku, gdzie dominują wielkie korporacje [Okręglicka 2013, ss. 33-43].

Turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa kreuje szanse i zagrożenia dla przedsiębiorstwa rodzinnego, skłaniając je jednocześnie do doskonalenia swoich procesów. Przy czym, jak podkreśla I. Gorzeń-Mitka [2013, ss. 11-21], dojrzałość poszczególnych organizacji w zakresie dochodzenia do doskonałości jest odmienna. Zapewnienie konkurencyjnej strategii przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia potrzeb wszystkich interesariuszy, w szczególności właścicieli firmy, jak również ich następców. Zmiany występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa nigdy wcześniej nie były tak dynamiczne i nieprzewidywalne. Globalna konkurencja, wysokie wymagania klienta, często trudne warunki realizacji zamówienia wymuszają na przedsiębiorcach firm rodzinnych np. zweryfikowanie decyzji co do zasadności przystąpienia do przetargu. Takie przypadki występują zarówno w mikro, małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstwach w każdej branży [http://portal.firmyrodzinne.eu]. Ponadto, jak podkreśla B. Ziółkowska [2013, ss. 29-30], złożoność celów realizowanych w ramach działalności organizacji, ich wielopoziomowy układ i koncyliacyjny charakter wobec między innymi rosnącej zmienności otoczenia wymusza zachowania dostosowawcze i postawy współdziałania, które mogą procentować powodzeniem na rynku. Ponadto wpływ otoczenia zewnętrznego jest tym większy, im więcej zasobów przedsiębiorstwa jest kontrolowanych przez otoczenie.

Wyniki badań na grupie firm rodzinnych wskazują, że strategie rozwoju firmy rodzinnej są znacznie bardziej wrażliwe i narażone na zewnętrzne otoczenie, wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstw. Okazuje się, że makrootoczenie o wiele mocniej oddziałuje na firmy rodzinne i jest mniej korzystne dla nich. Poza tym firmy rodzinne są bardziej narażone na niekorzystne zmiany wynikające z otoczenia zewnętrznego w porównaniu do firm nierodzinnych [Chen, Hou, Li i in. 2014, ss. 132-144.]

Przedsiębiorstwa rodzinne zachowują się różnie w zależności od środowiska, w jakim funkcjonują [Patel, Pieper, Hair 2012, ss. 231-239]. Jeżeli otoczenie przedsiębiorstwa rodzinnego jest umiarkowanie stabilne, to firmy rozwijają się, zwiększają swoją produkcję, sprzedaż i zatrudnienie, jednak w momencie, gdy stan środowiska biznesowego się pogarsza, przedsiębiorstwa rodzinne ograniczają swoją działalność, w tym produkcję i sprzedaż, w celu uniknięcia ewentualnych konsekwencji wy-

nikających z makrootoczenia. Podobna sytuacja dotyczy celów pozaekonomicznych firm rodzinnych, np. w momencie niekorzystnych regulacji ustawowych, przedsiębiorstwa mogą być mniej skłonne lub po prostu przestać realizować np. własne cele społeczne [De MassisDing, Kotlar, Wu 2013].

Firmy rodzinne w porównaniu do firm nierodzinnych zachowują się odmiennie w przypadku zarządzania finansami. Obniżenie poziomu zadłużenia oraz osiągnięcie większej niezależności finansowej to zasady przyjęte podczas prowadzenia działalności przez przedsiębiorstwa rodzinne, co w perspektywie oznacza ograniczenie kosztów związanych z trudnościami finansowymi [Frank, Goyal 2003, ss. 217-248]. Takie założenia pozwalają grupie firm rodzinnych inaczej postrzegać otoczenie zewnętrzne, które bezpośrednio oddziałuje na proces prowadzenia działalności również w sferze finansowej.

Jednocześnie badania pokazują, że w firmach rodzinnych poziom klimatu organizacyjnego, zaufania i uczestnictwa w procesie funkcjonowania organizacji jest wyższy w porównaniu do firm nierodzinnych [Vallejo-Martos, Antequera-Solis, Ruiz-Jiménez 2013, s. 87], co z pewnością przedkłada się na korzystne warunki pracy jej pracowników. Satysfakcja zawodowa osób zatrudnionych w firmach rodzinnych może z kolei wpłynąć na wyniki finansowe i pozafinansowe przedsiębiorstwa, mimo niesprzyjającego otoczenia zewnętrznego [Lemańska-Majdzik, Sipa 2015, ss. 358-366; Lemańska-Majdzik 2015, ss. 265-278].

Raport *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość* [2014, ss. 22-23] prezentuje wyniki, które wskazują, że do największych barier w działalności firm rodzinnych można zaliczyć skomplikowane przepisy podatkowe i prawne oraz procedury administracyjne. Zmianą, jakiej oczekuje największy odsetek firm rodzinnych – zarówno polskich (61%), jak i europejskich (52%) – jest uproszczenie przepisów podatkowych. Polskie przedsiębiorstwa w drugiej kolejności oczekują niższego opodatkowania (46% wszystkich badanych przedsiębiorstw rodzinnych). Powyższe badania potwierdza raport *Strategia intuicja. Profesjonalizacja firm rodzinnych* [2015, ss. 11-12], gdyż prawie połowa firmy rodzinnych deklaruje, iż negatywny wpływ na działalność przedsiębiorstw ma brak przejrzystego prawa. Dlatego nie jest zaskoczeniem duża popularność doradztwa prawnego i usług księgowych, z czego korzysta 60% firm, a aż 31% przedsiębiorców rodzinnych deklaruje, że zatrudnia doradców podatkowych. Z kolei z zewnętrznych usług HR korzysta 14% przedsiębiorstw rodzinnych.

Oceniając otoczenie ekonomiczne, dostrzec można, że ponad połowa firm rodzinnych według badań [*Raport…* 2014, s. 6] przewiduje, że w najbliższych sześciu miesiącach ich sytuacja finansowa będzie dobra lub bardzo dobra, ale prawie co trzeci ankietowany określa ją jako neutralną. Ponad jedna dziesiąta uważa, że sy-

tuacja ta będzie zła lub nawet bardzo zła. Okazuje się również, iż przedsiębiorcy zdają sobie sprawę, że otoczenie ekonomiczne przedsiębiorstw rodzinnych ma duże znaczenie podczas prowadzenia działalności gospodarczej, okazuje się bowiem, że 12% firm korzysta z doradztwa kredytowego. Otoczenie bliższe również wymaga obecnie od firm rodzinnych wsparcia, okazuje się bowiem, że 25% badanych przedsiębiorców w działaniach marketingowych wspiera zewnętrzna firma. Wynika to zapewne z dużej liczby przedsiębiorstw i wysokiej konkurencji na rynku [*Raport…* 2015, ss. 11-12]. Ponadto firmy rodzinne zgodnie odpowiadają [*Raport…* 2014, ss. 24-25], że ich największym atutem jest umiejętność przyciągania klientów i konsumentów. Takiego zdania jest ponad połowa polskich firm rodzinnych. W drugiej kolejności przedsiębiorstwa rodzinne uważają, że ich zaletą jest obsługa klientów (51%), wyznawane wartości i wzorce postępowania (41%) oraz szybkość i elastyczność przy podejmowaniu decyzji (39%).

Metodyka badań

Przeprowadzone badania własne miały na celu identyfikację i ocenę rozwoju w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność gospodarczą w województwie śląskim. Dla potrzeb niniejszego opracowania wyłoniona został grupa 140 przedsiębiorstw rodzinnych prowadzących działalność na w/w obszarze. Na potrzeby badania przyjęto, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo, w którym pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, przy czym przynajmniej jeden z nich jest w zarządzie firmy lub jest jej właścicielem. Weryfikacji dokonano na podstawie subiektywnej oceny ankietowanych, wskazujących charakter firmy i rodzaj powiązań w firmie. Celem niniejszego opracowania jest ocena otoczenia oraz jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, funkcjonujących na rynku w województwie śląskim. Prezentowane w niniejszym artykule wyniki stanowią jedynie wycinek przeprowadzonych badań empirycznych.

Dobór próby badawczej miał charakter celowy. Badanie przeprowadzone zostało w styczniu 2016 roku na grupie firm zaliczanych według wielkości zatrudnienia do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Samodzielnie sporządzony kwestionariusz ankiety, składający się z 24 zamkniętych i półotwartych pytań oraz z metryczki, został skierowany zarówno do firm produkcyjnych, handlowych, jak i usługowych. Ankieta była anonimowa, co zachęciło badanych do wyrażania własnych opinii na temat wpływu między innymi otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw.

Badana próba nie była w pełni reprezentatywna, stąd badanie należy traktować jako badanie pilotażowe, służące dalszemu poznaniu problemu w przyszłości

poprzez przeprowadzenie badań reprezentatywnych. Wielkość grupy badawczej pozwala z pewnością na wyciągnięcie wstępnych wniosków i znalezienie prawidłowości, które można weryfikować w toku badań właściwych.

Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych prowadzących działalność na terenie województwa śląskiego

Wśród badanych przedsiębiorstw rodzinnych dominowały mikrofirmy, zatrudniające od 0 do 9 pracowników, które stanowiły 71,4% wszystkich badanych firm rodzinnych. Kolejna grupa to przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników, które stanowiły 19,3% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Pozostałych 12 firm rodzinnych zaliczyć można do grupy średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 50 do 249 pracowników.

W badaniu dominowały firmy, które funkcjonują powyżej 5 lat, w sumie stanowiły one 81,4% wszystkich badanych przedsiębiorstw, w tym 59,3% to firmy rodzinne, funkcjonujące na rynku powyżej 10 lat. W badanej grupie przedsiębiorstw wyróżniono jedynie 4 firmy wchodzące na rynek, czyli funkcjonujące krócej niż 1 rok.

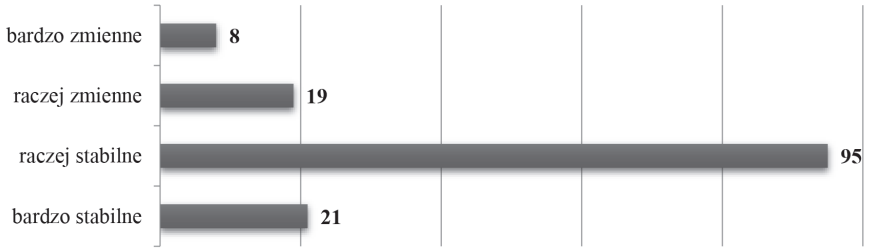
Dość duża grupa badanych przedsiębiorstw rodzinnych prowadzi swoją działalność na wsi i w mieście do 20 tys. mieszkańców, w sumie firmy te stanowią 64,3% wszystkich badanych. W mieście powyżej 100 tys. mieszkańców swoją działalność deklaruje 48 respondentów, co stanowi 34,3% wszystkich badanych przedsiębiorstw rodzinnych.

Ponadto wyniki badań empirycznych wskazują, iż 56 firm prowadzi działalność lokalnie, co stanowi 40% wskazań, a 24 przedsiębiorstwa deklarują, iż ich zasięg jest większy i obejmuje region. Krajowy zasięg działalności swojej firmy ocenia 56 respondentów, co stanowi 40% wszystkich badanych firm rodzinnych.

Wpływ otoczenia na funkcjonowanie firm rodzinnych – wyniki badań własnych

Na podstawie przeprowadzonych badań okazało się, że 116 respondentów, a więc prawie 83% przedsiębiorców deklarujących rodzinność ich firmy, ocenia otoczenie jako stabilne, w tym aż 21 określa je jako bardzo stabilne (15% wszystkich badanych przedsiębiorstw rodzinnych). Zmienność otoczenia widzi natomiast 27, czyli niewiele ponad 19% respondentów (wykres 1).

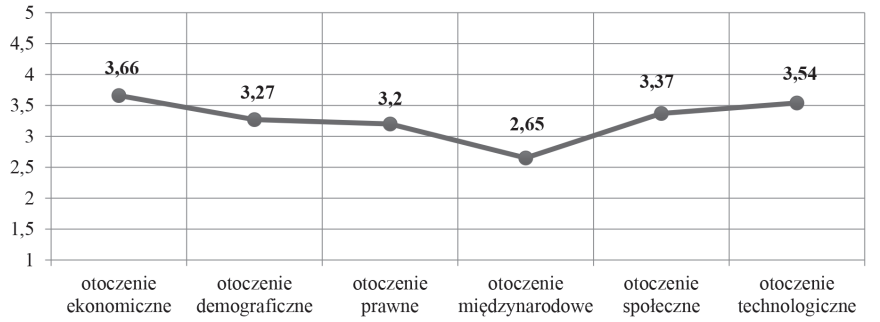
Wykres 1. Ocena otoczenia firm rodzinnych w województwie śląskim (n=140)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Okazuje się, iż badani respondenci zdają sobie sprawę, że otoczenie organizacji wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Aż 130 respondentów, czyli prawie 93% wszystkich badanych deklaruje, że otoczenie zewnętrzne ich firmy wpływa na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, w tym 43,6% badanych uważa, że wpływ otoczenia jest zdecydowany. Jedynie 10 respondentów uważa, że otoczenie zewnętrzne nie wpływa na ich działalność gospodarczą, co może świadczyć o niskim poziomie wiedzy przedsiębiorców lub szczególnym charakterze działalności gospodarczej lub na przykład braku konkurencji na rynku.

Wykres 2. Stopień wpływu (w skali od 1 do 5) makrootoczenia na funkcjonowanie firm rodzinnych prowadzących działalność w województwie śląskim (n=140)



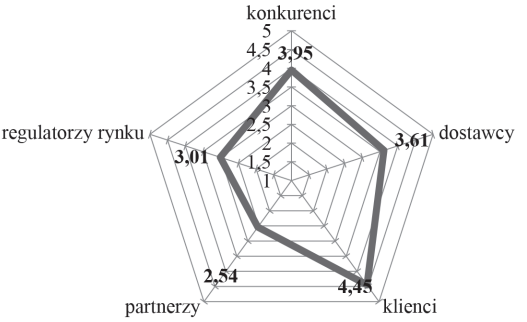
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstw dla potrzeb badania podzielone zostało na makrootoczenie, do którego zaliczono otoczenie: ekonomiczne, demograficzne,

prawne, międzynarodowe, społeczne i technologiczne oraz mikrootoczenie przedsiębiorstw, które obejmuje: konkurencje, dostawców, klientów, partnerów biznesowych oraz regulatorów rynku. Przy zapisie pytań dotyczących oceny wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta, która pozwoliła na uzyskanie bardziej szczegółowej opinii respondentów.

Na podstawie badań okazało się, że w największym stopniu na działalność firm rodzinnych oddziałuje otoczenie ekonomiczne – na poziomie 3,66, kolejno otoczenie technologiczne – na poziomie 3,54 w pięciostopniowej skali. Najniższy wpływ na funkcjonowanie firmy zdaniem respondentów ma wpływ otoczenie międzynarodowe, co wynikać może w głównej mierze z lokalnego zasięgu prowadzonej działalności w przypadku 40% firm i regionalnego w przypadku 17,1% przedsiębiorstw rodzinnych (wykres 2).

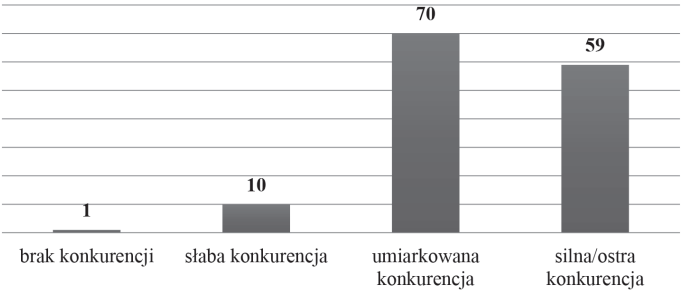
Wykres 3. Stopień wpływu (w skali od 1 do 5) mikrootoczenia na funkcjonowanie firm rodzinnych prowadzących działalność w województwie śląskim (n=140)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Mikrootoczenie przedsiębiorstwa, które wpływa na firmę, jak również firma może na nie wpływać, jest postrzegane przez respondentów jako szczególnie istotne w przypadku klientów przedsiębiorstwa. Firmy rodzinne określiły podczas badania, że to właśnie ich klienci wpływają najmocniej na funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa, ocena 4,45 w pięciostopniowej skali Likerta. Świadczy to o świadomości przedsiębiorców, że to klienci decydują o rozwoju firmy i bez dbania o klientów firma nie może dobrze funkcjonować na rynku. Na drugim miejscu zdaniem respondentów spośród najbliższego otoczenia na firmy rodzinne wpływają konkurenci – ocena 3,95 oraz jako następni dostawcy – ocena 3,61 w pięciostopniowej skali (wykres 3).

Wykres 4. Poziom konkurencji na głównych rynkach firm rodzinnych prowadzących działalność w województwie śląskim (n=140)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Jednocześnie podkreślić należy, iż badane firmy rodzinne określają, że poziom konkurencji na rynku głównej działalności firmy jest umiarkowany – 70 wskazań, co stanowi dokładnie 50% badanych oraz silny w przypadku ponad 42% badanych, czyli 59 wskazań (wykres 4). Wyniki badań potwierdzają badania PARP [*Firmy rodzinne w Polsce* 2015, s. 11], które określają, iż 34% firm rodzinnych działa w warunkach bardzo silnej konkurencji. Tak wysoki poziom konkurencji wymusza na przedsiębiorcach stosowanie różnych strategii działania, które umożliwią po pierwsze utrzymanie się na rynku, po drugie rozwój firmy i po trzecie osiągnięcie sukcesu.

Zakończenie

Otoczenie przedsiębiorstw sektora MŚP, a w szczególności firm rodzinnych, charakteryzuje się dużą dynamiką i zmiennością, co z pewnością wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku. Firmy prowadzące działalność gospodarczą o charakterze rodzinnym narażone są na czynniki zewnętrzne, pochodzące zarówno z mikro, jak i makrootoczenia, ale również na czynniki wynikające z wnętrza organizacji. Ponieważ firmy rodzinne to często przedsiębiorstwa małe, a nawet mikrofirmy, wpływ otoczenia zewnętrznego jest tutaj znaczący. Dlatego też ocena otoczenia przedsiębiorstw staje się ważna, szczególnie w przypadku firm rodzinnych, które muszą często dostosowywać się do zmieniających się warunków na rynku.

Celem niniejszego opracowania była ocena otoczenia oraz jego wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, funkcjonujących na rynku w województwie śląskim. Z przeprowadzonych badań empirycznych na grupie 140 przedsiębiorstw rodzinnych wynika m.in., że:

- 83% przedsiębiorców deklarujących rodzinność ich firmy ocenia otoczenie jako stabilne, w tym aż 21 określa je jako bardzo stabilne, natomiast zmienne jest zdaniem 19% badanych, co wynikać może z niskiego poziomu wiedzy właścicieli firm rodzinnych oraz niewielkiego zasięgu prowadzonej działalności;
- prawie 93% wszystkich badanych deklaruje, że otoczenie zewnętrzne firmy wpływa na rozwój ich przedsiębiorstw, w tym aż 43,6% badanych uważa, że wpływ otoczenia jest zdecydowany;
- w największym stopniu na działalność firm rodzinnych oddziałuje otoczenie ekonomiczne – na poziomie 3,66, kolejno otoczenie technologiczne – na poziomie 3,54 w pięciostopniowej skali Likerta, co potwierdza wyniki innych badań sektora MŚP, natomiast najniższy wpływ na funkcjonowanie badanych firm ma otoczenie międzynarodowe, co wynikać może z lokalnego i regionalnego zasięgu prowadzonej działalności przedsiębiorstw rodzinnych;
- najmocniej na funkcjonowanie i rozwój firmy wpływają klienci przedsiębiorstw – ocena 4,45, kolejno konkurenci – ocena 3,95 oraz dostawcy – ocena 3,61 w pięciostopniowej skali, co pokazuje, iż właściciele firm rodzinnych zdają sobie sprawę, że jednym z najważniejszych elementów w funkcjonowania firm są klienci, bez których nie można prowadzić działalności gospodarczej.

Przeprowadzone badania empiryczne nie pozwalają na generalizowanie wyników, ale potwierdzają wyniki badań innych autorów w kwestii wpływu otoczenia na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Badania, według autorki, powinny być kontynuowane w szerszym spectrum, celem pozyskania kluczowych informacji, dotyczących rozwoju firm rodzinnych w szczególnie zmiennym otoczeniu.

Bibliografia

Chen Q., Hou W., Li W. i in. (2014), *Family Control, Regulatory Environment, and the Growth of Entrepreneurial Firms: International Evidence. Corporate Governance*, "An International Review", vol. 22, Issue 2.

De Massis A., Ding S., Kotlar J. i in. (2013), *The Effect of Family Involvement on R&D Expenses: The Case of Property Rights Protection in China*, University of Bergamo.

Firmy rodzinne w Polsce 2014 (2015), PARP, Warszawa [online], http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22006.pdf, dostęp: 2 lutego 2016.

Frank M.Z., Goyal V.K. (2003), *Testing the Pecking Order Theory of Capital Structure*, "Journal of Financial Economics", vol. 67, No 2.

Gorzeń-Mitka I. (2013), *Doskonalenie jako paradygmat zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem* [w:] Gorzeń-Mitka I. (red.), *Problemy doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

http://portal.firmyrodzinne.eu/erelacje/zarzadzanie-w-burzliwym-otoczeniu-przedsiebiorstwa-w-oparciu-o-zintegrowany-system, dostęp: 21 stycznia 2016.

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

Lemańska-Majdzik A. (2015), *Determinanty satysfakcji zawodowej w ocenie pracowników przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych – wyniki badań własnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania, t. 16, cz. 3, z. 7.

Lemańska-Majdzik A., Sipa M. (2015), *Selected Aspects of Family Company Management in Employees View in Poland*, Aktualne problemy podnikovej sfery 2015, Zbornik vedeckych prac, Vydavatel'stvo EKONOM, Bratislava.

Mason R.B. (2007), *The External Environment's Effect on Management and Strategy. A Complexity Theory Approach*, „Management Decision", vol. 45, Issue 1.

Okręglicka M. (2013), *Zastosowanie technologii informacyjno-komunikacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach a budowanie przewagi konkurencyjnej* [w:] Wolniakowska K.

(red.), *Zarządzanie podmiotami gospodarczymi w turbulentnym otoczeniu. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Patel V.K., Pieper T.M., Hair Jr. J.F. (2012*), The Global Family Business: Challenges and Drivers for Cross-Border Growth*, "Business Horizons", vol. 55, Issue 3.

Projekt badawczy PARP (2015), *Panel Polskich Przedsiębiorstw, Koniunktura i otoczenie biznesu 2014, Firmy rodzinne w Polsce 2014*, Warszawa [online] www.badania.parp.gov.pl/files/74/75/77/597/22006.pdf, dostęp: 4 lutego 2016.

Raport (2014), *Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość, sierpień 2014* [online], www.firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2015/04/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-I-FR-2014.pdf, dostęp: 31 stycznia 2016.

Raport (2015), *Strategia intuicja. Profesjonalizacja firm rodzinnych 2015* [online] www.badaniefirmrodzinnych.pl//files/Raport-Badanie-Firm-Rodzinnych-2015-Blackpartners.pdf, dostęp: 20 stycznia 2016.

Taneja S., Pryor M.G., Humphreys J.H. i in. (2013), *Strategic Management in an Era of Paradigmatic Chaos: Lessons for Managers*, "International Journal of Management", vol. 30, Issue 1.

Tomski P. (2011), *Paradygmat hiperdynamiki otoczenia a współdziałanie gospodarcze współczesnych przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej", Zarządzanie nr 1.

Vallejo-Martos M.C., Antequera-Solis J.M., Ruiz-Jiménez M.C. (2013), *Are Family Firms More Harmonious Organisations?: An Analysis of the Effects of Organisational Harmony on Their Performance*, International Conference on Business Strategy and Organizational Behaviour (BizStrategy), Global Science and Technology Forum, Singapore.

Ziółkowska B. (2013). *Zarządzanie procesami tworzenia wartości w przedsiębiorstwie. Perspektywa wirtualizacji*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **285–301**

Danuta Janczewska | djanczewska@spoleczna.pl
Społeczna Akademia Nauk

Determinanty sukcesu mikroprzedsiębiorstwa na przykładzie badań firm rodzinnych – ujęcie regionalne

Determinants of Success of Micro Enterprise on the Basis of Researches in Family Business – The Regional Approach

Abstract: The ability of adjustment of enterprises to the changing conditions in environment is one of the pivotal factors, deciding about the success on a market. The turbulent changes in environment need the correct recognition of the character of those changes and their structure and direction. The main problems are to chose the methods of marketing researches of success factors to recognize different aspects in a comprehensive way. The aim of the article is to define the success factors and identify the threats and opportunities in SMMEs. In the article, the effects of researches in Kujawsko-Pomorskie and Mazowieckie voivodeships are presented. The separate researches were conducted in SMMEs by direct interviews and via Internet with participation of students from 2nd year of study.
Key-words: micro enterprise, success factors, competitiveness

Wprowadzenie

Mikroprzedsiębiorstwa odgrywają istotna rolę w gospodarce, stanowiąc 97% ogółu przedsiębiorstw (wśród tych podmiotów znacząca część to przedsiębiorstwa rodzinne). Działalność mikroprzedsiębiorstw uwarunkowana jest wieloma czynnikami, wśród których można wskazać czynniki stymulujące rozwój mikroprzedsiębiorstw.

Najbardziej współczesną typologię biznesu rodzinnego opisującą przedsiębiorstwa z sektora MŚP można odnaleźć w publikacji Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego [Sułkowski, Marjański 2005, s. 127]. Autorzy stworzyli typologię cech charakterystycznych firmy rodzinnej obejmującą następujące obszary: zaangażowanie członków rodziny, pokolenie właścicielskie, rodzaj sukcesji, relacje między pracownikami oraz style kierowania.

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wyniki badań barier rozwoju mikroprzedsiębiorstw dotyczących wpływu ograniczeń finansowych, prawnych, wysokich kosztów pracy, niskiego poziomu wiedzy na temat zarządzania firmą rodzinną [McCann, DeMoss i in. 2003, ss. 283–291]. Problematyka implementacji współczesnych metod zarządzania w firmach mikro wiąże się ściśle z pojęciem sukcesu w biznesie i powinna stać się przedmiotem szerszych badań [Janczewska 2012, s. 54]. W artykule sformułowano hipotezę badawczą, iż zastosowanie współczesnych metod zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie przyczynia się do jego rozwoju (zwłaszcza zarządzanie wiedzą). Wyniki badań prezentowane w artykule dotyczą w szczególności korzyści z zastosowania współczesnych metod zarządzania wiedzą. W referacie przedstawiono wyniki badań czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw rodzinnych w województwie kujawsko-pomorskim oraz mazowieckim w aspekcie możliwości zastosowania badań czynników sukcesu jako współczesnej metody zarządzania.

Definiowanie systemu wartości w zarządzaniu firmą rodzinną

Badania historyków gospodarczych wykazują, iż firmy rodzinne są naturalną dźwignią rozwoju społeczno-gospodarczego i znacznie wyprzedzają rozwój nowoczesnych instytucji rynkowych [Surdej, Wach 2010, s. 20]. Firmy rodzinne są ważne dla rozwoju gospodarczego, gdyż wspierają rozwój przedsiębiorczości i talentów przedsiębiorczych w kolejnych pokoleniach rodziny [Thurik, Wennekers 2004, s. 140].

Współczesne modele zarządzania powstają w oparciu o doświadczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem i obejmują głównie wzorce i modele zarządzania powstające w dużych firmach posiadających duże zasoby materialne i niematerialne. Modele sprawdzające się w dużych firmach nie znajdują często zastosowania w przedsiębiorstwach MSP, zwłaszcza w mikrofirmach rodzinnych, ze względu na ograniczenia w zasobach, w tym w zasobach wiedzy. Przez zasoby przedsiębiorstwa należy rozumieć wszystko, co jest konieczne do realizacji celów przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami pozwala na przetrwanie trudnych sytuacji gospodarczych, ale także na osiąganie planowanych efektów ekonomicznych [Skowronek-Mielcza-

rek 2013, s. 5]. Pewną fundamentalną cechą przedsiębiorstw rodzinnych jest kreowanie przez nie systemu wartości stanowiącego zbiór zasad i reguł funkcjonowania przedsiębiorstwa. Relacje pomiędzy rodziną a firmą opisuje skala F-PEC (*Family-Power, Experience, Culture*), która służy do oceny wpływu rodziny na firmę w aspekcie wielu czynników. Aleksander Surdej oraz Krzysztof Wach [Surdej, Wach 2010, s. 18] zaliczają do tych czynników następujące składowe:

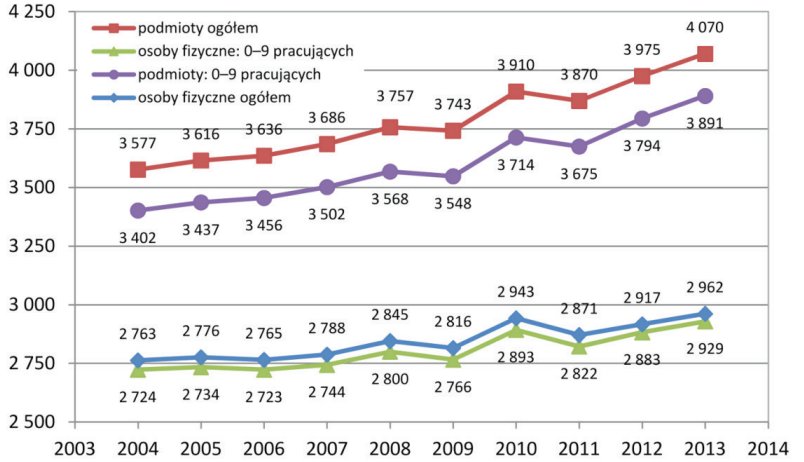
- władza – rozumiana jako kontrola sprawowana przez rodzinę poprzez własność finansową oraz udział w zarządzaniu,
- doświadczenie – oceniane jako skumulowany wkład wiedzy rodziny, wnoszony przez pokolenia oraz zaangażowanie w rozwój firmy,
- kultura – rozumiana jako zbiór specyficznych wartości, rodzajów lojalności członków rodziny wobec firmy.

Specyfikę zarządzania firmą rodzinną przedstawiają Alicja Winnicka-Popczyk oraz Wojciech Popczyk [Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 223]. Według badaczy na system wartości składają się następujące elementy:

- konieczność utrzymania rodzinnego charakteru firmy wraz z wizją sukcesji,
- budowanie silnych więzi pomiędzy członkami rodziny a firmą,
- budowanie tradycji rodzinnych,
- wytrwałość w dążeniu do celu,
- budowanie trwałej pozycji w branży czy sektorze gospodarki.

Działalność i kondycja polskich firm rodzinnych budzi coraz większe zainteresowanie społeczne, co jest zbieżne z podobnymi trendami w krajach Unii Europejskiej. W Polsce co trzecia mała albo średnia firma w kraju to firma rodzinna. Firmy te wytwarzają ponad 10% PKB i zatrudniają ponad 1,3 miliona osób [Polskie Radio, 13.11.2013]. Na rysunku 1 przedstawiono dynamikę wzrostu liczby mikroprzedsiębiorstw w Polsce na tle ogólnego wzrostu podmiotów gospodarczych.

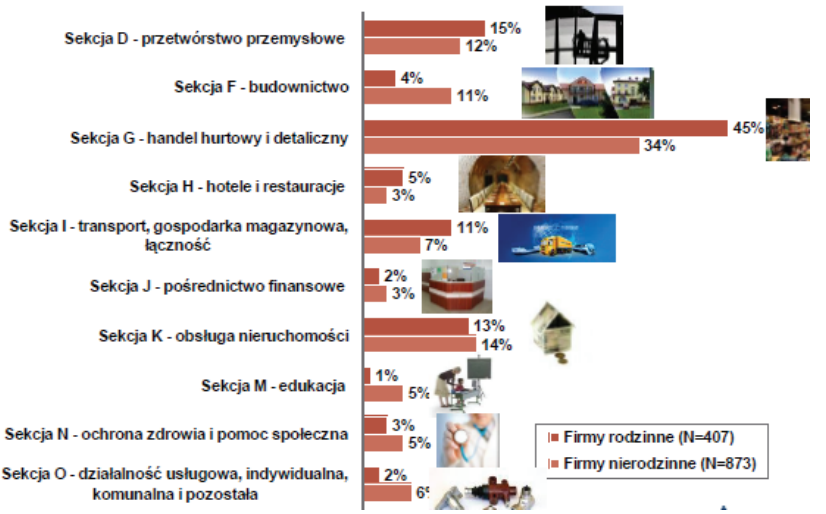
Rysunek 1. Liczba podmiotów gospodarki narodowej w latach 2004–2013 (w tys.).



Źródło: [GUS, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze regon*, **2013 2014].**

Firmy rodzinne są integralnie związane ze wszystkimi sektorami gospodarki, jednak najwięcej firm rodzinnych prowadzi działalność handlową hurtową i detaliczną oraz naprawy samochodów. Na drugim miejscu znalazła się działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego. Badania ten temat prowadzone były przez PARP w roku 2009 [*Raport z badania firm rodzinnych w Polsce* 2009, s. 9]. Na rysunku 2 przedstawiono strukturę przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na sekcję PKD.

Rysunek 2. Struktura przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na sekcję PKD



Źródło: [Badanie firm rodzinnych w Polsce 2009, s. 9].

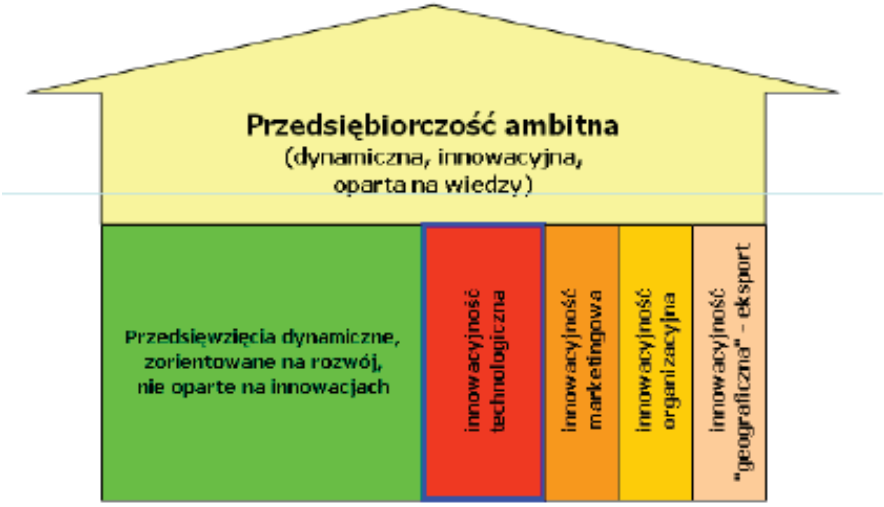
W literaturze przedmiotu przedstawiane są cele działania firmy rodzinnej, które wyraźnie akcentują konieczność poszukiwania metod zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym [Safin 1993, s. 26]. Zdaniem Alicji Winnickiej Popczyk oraz Wojciecha Popczyka proces zarządzania firmą rodzinną jest efektem jednoczesnego oddziaływania na system rodziny określonych wartości, celów i potrzeb [Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 97]. Indywidualne kreowanie systemu wartości w firmie rodzinnej pozwala na tworzenie hierarchii wartości oraz sankcjonowanie tradycyjnego stylu zarządzania. Główne cele kreowania systemu wartości w firmie rodzinnej można podzielić na dwie zasadnicze grupy:

- cele moralno-etyczne – dotyczące przetrwania firmy, zachowania niezależności, budowania wizerunku firmy rodzinnej, realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu,
- cele ekonomiczne – zdefiniowane poprzez docelowy zysk czy wielkości charakteryzujące produkcję i obrót handlowy.

W świetle rozważań nad specyfiką działalności firmy rodzinnej celowe wydaje się utożsamianie przedsiębiorczości rodzinnej z pojęciem przedsiębiorczości ambitnej [Poznańska 2014, s. 8] charakteryzującej się silną orientacją na rozwój, z przewagą dynamicznych działań opartych nie na innowacjach, lecz na szeroko pojętej wiedzy. Występujące rozwiązania o charakterze innowacyjnym dotyczą innowacji technolo-

gicznych, marketingowych, organizacyjnych i procesowych. Na rysunku 3 przedstawiono elementy przedsiębiorczości ambitnej, których analiza może prowadzić do dalszych bardziej szczegółowych interpretacji oraz sugestii badawczych.

Rysunek 3. Struktura przedsiębiorczości ambitnej



Źródło: [Poznańska 2010, s. 8].

Powstaje zatem pytanie, czy cele kreowania wartości firmy rodzinnej są uwarunkowane wielkością tychże firm, oraz czy system wartości firmy rodzinnej podlega zmianie w efekcie rozwoju firmy. Badacze tematyki firm rodzinnych zauważają, iż wielkie przedsiębiorstwa rodzinne przyjmują styl działania właściwy korporacjom przemysłowo-handlowo-usługowym [Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 24], podczas gdy w firmach rodzinnych z sektora MSP dominującym celem jest osiągnięcie samodzielności i niezależności wobec interesariuszy zewnętrznych.

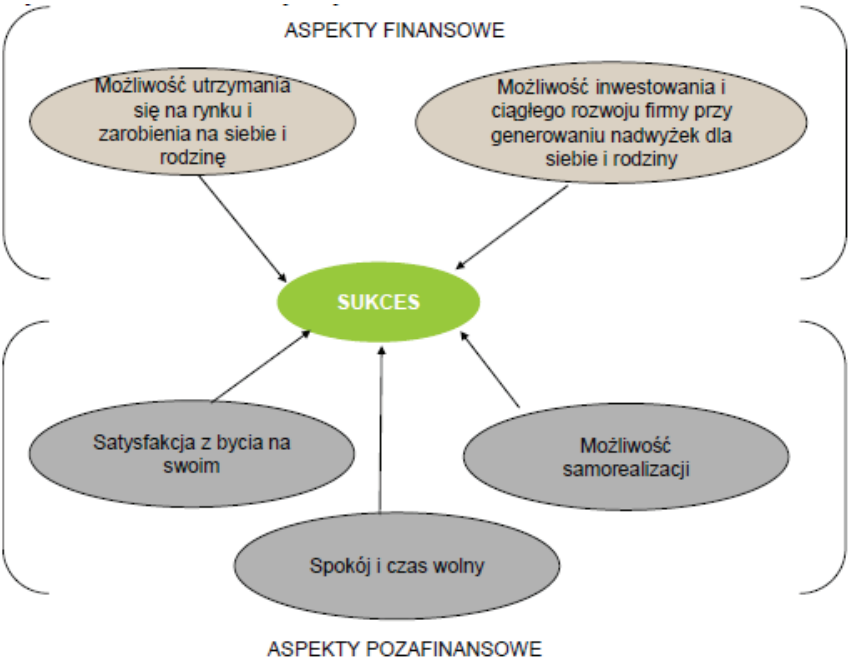
Pojęcie sukcesu w firmie rodzinnej

Założenia dotyczące osiągania przyjętych celów rozwoju firm rodzinnych uwzględniają pojęcie sukcesu utożsamianego z rozwojem firmy, osiąganiem wyższej pozycji rynkowej, wzrostem posiadanych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych [Denison, Lief, Ward 2004, ss. 61–70]. Zasoby te mogą być kształtowane

relatywnie swobodnie, według indywidualnych kryteriów właściciela. Cechą charakterystyczną tychże zasobów jest ich unikalny charakter, rzadkość występowania i trudność naśladowania. Sukces firmy rodzinnej może być analizowany w dwóch aspektach: finansowym oraz pozafinansowym.

Na rysunku 4 przedstawiono model obszarów sukcesu firmy rodzinnej.

Rysunek 4. Obszary sukcesu firmy rodzinnej



Źródło: [*Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw 2010*, **s. 15**].

W odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych można sformułować pytanie o uwarunkowania, jakie muszą być zdefiniowane w odniesieniu do zasobów i umiejętności, aby stały się one źródłem sukcesu firmy. Jedną z metod poszukiwania tychże uwarunkowań jest audyt marketingowy, którego celem jest identyfikacja czynników sukcesu. Ze względu na konieczność posiadania wiedzy z zakresu marketingu metoda ta nie jest często stosowana w przedsiębiorstwach z sektora MSP, w którym większość stanowią firmy rodzinne. Zastosowanie metody audytu marketingowego może przyczynić się do prawidłowego rozpoznania otoczenia przedsiębiorstwa, relacji z rynkiem oraz wyłonić istotne czynniki kształtujące kluczowe kompetencje

i umiejętności firmy rodzinnej [Roszyk-Kowalska 2004, s. 116]. Barbara Bojewska [Bojewska 2006, s. 59] do najważniejszych celów firm rodzinnych zalicza:

- utrzymanie wartości kultywowanych przez pokolenia,
- odpowiednie postrzeganie firmy przez otoczenie,
- przetrwanie i umocnienie firmy rodzinnej
- oraz wzrost zysku.

Potwierdzenie źródeł przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych opartych na posiadanych zasobach i kompetencjach przedstawiają Więcek-Janka i Kujawińska [Więcek- Janka, Kujawińska 2010, ss. 59–69]. Badaczki uważają, że odpowiedni potencjał zasobowy decyduje o osiąganiu przewagi konkurencyjnej i tym samym jest podstawą sukcesu.

Sukces w firmie rodzinnej – wnioski z badań własnych

Badania czynników sukcesu przedsiębiorców prowadzone były w roku 2015 w województwie mazowieckim oraz kujawsko-pomorskim. Celem badania było uzyskanie opinii przedsiębiorców na temat uwarunkowań osiągnięcia sukcesu przez firmę oraz identyfikowanie czynników determinujących sukces firmy. Zastosowano metodę wywiadów bezpośrednich prowadzonych z właścicielami firm. Wywiady przeprowadzali studenci studiów magisterskich uzupełniających w zespołach dwuosobowych, w oparciu o własne pytania ankietowe. Ankieta miała dotyczyć samego pojęcia sukcesu, jego obszarów finansowych i pozafinansowych oraz wskazania elementów sukcesu istotnych dla przedsiębiorcy. Badanie poprzedzone było dwugodzinnym wykładem objaśniającym pojęcie sukcesu, typologię czynników sukcesu oraz główne dziedziny osiągania sukcesu przez przedsiębiorstwa. Strukturę wywiadu oparto na modelu zaproponowanym przez Fundację Kronenberga i Citi Bank Handlowy [Pentor 2010, s. 8]. Założono, że głównymi obszarami, w których będą poszukiwane czynniki sukcesu są następujące dziedziny:

- zasoby przedsiębiorstw,
- otoczenie przedsiębiorstw,
- procesy wewnątrz przedsiębiorstw,
- ciągły rozwój przedsiębiorstw.

Celem wywiadu oprócz identyfikacji czynników sukcesu w wymienionych wyżej obszarach była analiza relacji pomiędzy poszczególnymi elementami modelu.

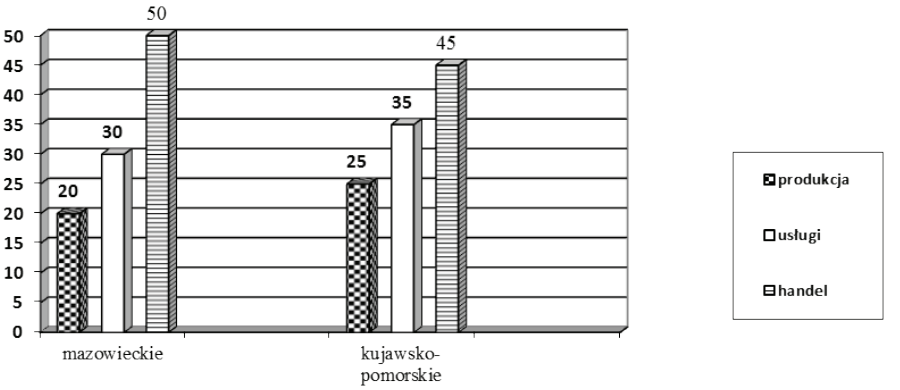
Rysunek 5. Model badania czynników sukcesu – jako podstawa wywiadu z przedsiębiorcami

Źródło: [*Raport z badania czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw 2010*, **s. 8**].

Uzyskano ogółem 40 wypowiedzi, w tym 18 wypowiedzi z woj. kujawsko-pomorskiego oraz 22 wypowiedzi z woj. mazowieckiego. Badanie miało charakter jakościowy i zindywidualizowany. Dobór próby był celowy i obejmował firmy istniejące na rynku co najmniej 10 lat, co w pewnym sensie świadczyło o sukcesie przedsiębiorstwa. Wyniki wywiadów oraz wnioski z badania mogą dotyczyć jedynie badanej grupy przedsiębiorstw.

Raporty z badań były przedstawiane w formie prezentacji przed grupą studentów w Brodnicy oraz w Garwolinie, a wyniki badań były interpretowane w postaci graficznej oraz poddawane dyskusji. Wśród badanych przedsiębiorstw przeważały firmy rodzinne stanowiące ogółem 60% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Analiza struktury firm ze względu na rodzaj działalności uwidoczniła przewagę firm handlowych stanowiących 50% badanych w woj. mazowieckim oraz 45% w województwie kujawsko-pomorskim. Strukturę badanych firm ze względu na rodzaj prowadzonej działalności przedstawiono na rysunku 6.

Rysunek 6. Struktura badanych firm ze względu na rodzaj prowadzonej działalności według EKD



Źródło: Opracowanie własne.

Przykład raportu z wywiadu przeprowadzonego przez studentów z przedsiębiorcą z Brodnicy przedstawiono poniżej:

Raport – Badanie firmy X, która odniosła sukces w biznesie[1]

Kamila Szymańczyk-Kamińska
Społeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania, studia II stopnia
Sławomir Mańka
Społeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania, studia II stopnia

Wstęp

Niniejsze opracowanie na temat czynników sukcesu zostało przygotowane w oparciu o wyniki ankiety przeprowadzonej z przedsiębiorcą przez studentów 1 roku studiów II stopnia Społecznej Akademii Nauk w Łodzi w ramach pracy zaliczeniowej z przedmiotu „Sukces w biznesie". Badaniu została poddana mikrofirma rodzinna świadcząca usługi projektowania budowlanego, nadzorów budowlanych i kosztorysowania, działająca na terytorium powiatu Brodnicy.

1. Praca semestralna w ramach zajęć „Sukces w biznesie" prowadzony w SAN Brodnica przez dr inż. Danutę Janczewska ze studentami I sem. studiów II stopnia.

Ankieta oraz odpowiedzi

Część 1 (Ciągły rozwój przedsiębiorstwa)

I. Od ilu lat prowadzisz firmę?

A. 0-2

B. 2-5

C. 5-10

D. Powyżej 10

II. Co według Ciebie przyczyniło się w największym stopniu do rozwoju firmy?

A. Analiza potrzeb inwestorów i dopasowanie się do obowiązujących trendów

B. Doświadczenie zawodowe

C. Kontakty uzyskane przed uruchomieniem działalności firmy

D. Inne – jakie? …….

III. Co według Ciebie stanowi kryterium pozyskiwania potencjalnych inwestorów?

A. Solidność i fachowość wykonanej usługi

B. Cena i konkurencyjność wykonywanej usługi

C. Terminowość wykonania usługi

D. Inne – jakie? …….

IV. Jaką rolę odgrywa planowane w Twojej firmie?

A. Żadną, nie planuję – wolę działania spontaniczne

B. Formalnym planowaniem obejmuję tylko nowe przedsięwzięcia

C. Planuję całą działalność firmy cyklicznie – raz do roku

D. Inną – jaką? Planowanie musi być elastyczne, co często wynika z terminów narzucanych przez zleceniodawców

Część 2 (Zasoby przedsiębiorstwa)

I. Co wpływa na fachowość wykonanej usługi?

A. Doświadczona kadra pracowników

B. Odpowiednie zaplecze sprzętu i oprogramowania

C. Wykonywanie projektów zgodnie z obowiązującymi normami i przepisami

D. Inne – jakie? …….

II. Czy korzystasz z doszkalania pracowników? Jeśli tak, to z jakich źródeł?

A. Tak, sam prowadzę takie szkolenia

B. Tak, organizuję szkolenia prowadzone przez fachowców

C. Tak, inne źródła – jakie? Najczęściej sam uczestniczę w szkoleniach prowadzonych przez fachowców, aby później przekazać wiedzę pracownikom

D. Nie

III. Skąd pozyskujesz fundusze na świadczenie usług tego typu?

A. Pożyczka/kredyt w banku

B. Środki unijne
C. Środki uzyskane od osób z otoczenia (np. rodzina)
D. Środki własne wypracowane podczas prowadzenia działalności
E. Inne – jakie? …….
IV. Kto zarządza w Twojej firmie?
A. Ja – jednoosobowo
B. Zarząd
C. Inne – jakie? …….
V. Jakie posiadałeś doświadczenie w kierunku swojej działalności w momencie otwierania firmy?
A. Praca w innych podobnych firmach
B. Posiadane wykształcenie i uprawnienia
C. Nie posiadałem żadnego doświadczenia
D. Inne – jakie? ……..

Część 3 (Procesy wewnątrz przedsiębiorstwa)

I. Jak wykwalifikowane osoby są potrzebne w Twojej firmie?
A. Architekt z uprawnieniami budowlanymi
B. Konstruktor z uprawnieniami budowlanymi
C. Asystent
D. Informatyk
E. Nie wymagam kwalifikacji od swoich pracowników
II. Jaka liczba osób jest potrzebna w Twojej firmie?
A. 1-2
B. 3-4
C. Powyżej 4
III. Czy i w jaki sposób reklamujesz swoje usługi?
A. Tak, na swojej stronie internetowej
B. Tak, na stronie internetowej i w lokalnych mediach
C. Tak, w postaci wizytówek, banerów itp.
D. Nie

Część 4 (Otoczenie przedsiębiorstwa)

I. Jakie spotykasz utrudnienia w prowadzeniu działalności?
A. Konkurencyjne firmy
B. Donosy, nasyłane kontrole
C. Nieuczciwe firmy proponujące zaniżone ceny
D. Inne – jakie? Biurokratyczne podejście instytucji urzędowych
II. Skąd pozyskujesz inwestorów?

A. Startując w przetargach na usługi
B. Dzięki uznaniu na rynku
C. Przez reklamowanie się w dostępnych środkach przekazu
D. Inne – jakie? Poprzez innowacyjność moich usług
III. Czy podejmujesz współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi?
A. Tak, dobieram partnerów w zależności od specyfiki zadania
B. Tak, mam stałych partnerów uzupełniających charakter moich usług
C. Tak, inne – jakie? ……..
D. Nie

Wnioski z badania czynników sukcesu w mikrofirmie X

Według badanego przedsiębiorcy jest to wieloaspektowe pojęcie, na które składają się: uzyskiwanie profitów finansowych pozwalających na zabezpieczenie swojego bytu oraz dalszego rozwoju firmy, a także elementy pozafinansowe, takie jak szacunek, samorealizacja czy satysfakcja, wynikająca z zadowolenia klienta.

Analiza przeprowadzonej ankiety oraz cenne komentarze przedsiębiorcy doprowadziły nas do wybrania kilku elementów prowadzenia działalności jako kluczowych w osiąganiu sukcesu. Należą do nich:

- doświadczenie zawodowe jako element wizerunku właściciela przyczyniający się do rozwoju firmy, w szczególności do budowania doświadczenia pracowników;
- solidność, fachowość i terminowość wykonywanej usługi jako najważniejsze kryteria pozyskiwania inwestorów oraz uznania na rynku;
- ciągłe doszkalanie pracowników i siebie, co wiąże się ze specyfiką usług oferowanych przez tę firmę (np. zmieniające się przepisy techniczno-budowlane, wymóg posiadania odpowiednich uprawnień);
- sposób reklamy i wizerunku usług jako droga do rozpoznawalności firmy;
- optymizm mimo utrudnień w prowadzeniu działalności jako sposób przetrwania w nieprzyjaznym otoczeniu (nieuczciwa konkurencja i biurokracja), który pozwala z przeciwności czerpać siłę do szukania nowych, często lepszych rozwiązań (np. dobór partnerów do niektórych zadań).

Szukając czynników wpływających na osiąganie sukcesu przez firmę, trudno znaleźć jeden element, który sukces ten zagwarantuje. Oczywiste jest, że należy brać pod uwagę całe obszary działalności firmy, które są ze sobą powiązane. Ogromny wpływ na ten obszar ma również otoczenie, często niesprzyjające. Niesprzyjające warunki jednak, co zaskakujące, mobilizują do działania i poszukiwania partnerów. Budowa-

nie rozpoznawalności firmy i dynamiczny rynek reklamy niosą za sobą także konieczność ciągłego rozwoju (by nie pozostać w tych obszarach za swoimi konkurentami). Potrzeba budowania pozytywnego wizerunku firmy stymuluje w tym przypadku budowanie doświadczenia pracowników oraz ciągłe kontrolowanie przepisów pod kątem aktualizacji uprawnień i oprogramowania. Na zasoby przedsiębiorstwa widoczny wpływ ma również otoczenie, z którego należy czerpać informacje na temat trendów i konkurencji, niezbędne do wyboru odpowiedniego kierunku inwestycji. Widoczny jest też wpływ otoczenia na procesy wewnątrz przedsiębiorstwa. Otoczenie determinuje sposoby reklamowania usług, dostarcza także informacji na temat odbioru naszej firmy przez klientów, co pozwala z kolei na budowanie naszego wizerunku.

Osiąganie sukcesu jest procesem bardzo skomplikowanym. Wybór czynników, które na niego wpływają jest zależny od wielkości przedsiębiorstwa, czasu i miejsca, a nawet sektora działalności. Wiele składowych jest jednak niezmiennych – przede wszystkim to, że na sukces wpływa skoordynowana działalność wszystkich obszarów jednocześnie.

Zakończenie

Wyniki badań wykazały, iż w obu województwach uzyskano zbliżone wnioski z badania czynników sukcesu. Przeważająca liczba rozmówców definiowała sukces w kategoriach finansowych (zarabianie na siebie i firmę). Wysoką pozycję zajęła potrzeba pozyskiwania wiedzy (60% wypowiedzi), absorpcja wiedzy w różnorodnej postaci – studia, szkolenia, kursy – co potwierdziło przyjęta hipotezę badawczą. Nieco rzadziej pojawiały się wypowiedzi związane z korzyściami pozafinansowymi dla firmy i jej właściciela, takimi jak spokój, możliwość bycia na swoim, samorealizacja – 50%. Jedynie w nielicznych przypadkach pojawiały się definicje sukcesu oparte na profitach nakierowanych na satysfakcję oraz zaspokojenie jego potrzeb (20% wskazań). Niewielkie przekonanie o potrzebie osiągania rzeczywistej a nie deklarowanej satysfakcji klienta wskazywane przez 20% badanych pozostaje w sprzeczności z aktualnymi kanonami zarządzania, zgodnie z którymi podstawowym wyznacznikiem sukcesu jest sukces klienta – co z kolei w sposób niepełny odpowiada hipotezie zakładającej wpływ nowoczesnych metod zarządzania na sukces firmy. Może to zarazem świadczyć o preferowaniu bardziej tradycyjnych metod zarządzania w badanych firmach.

Wymiary finansowe i pozafinansowe sukcesu przenikają się zależnie od stopnia zaawansowania technologicznego firmy i stopnia konkurencyjności rynku, na którym działa. Im wyższy poziom zaawansowania technologicznego i bardziej niszowy rynek, tym silniejsza skłonność do definiowania sukcesu w kategoriach hedonistycz-

nych (nakierowanie na samorealizację, cel finansowy jest celem drugorzędnym).

W określeniach sukcesu podawanych przez badanych przedsiębiorców nie pojawiają się elementy związane z zaspokojeniem takich potrzeb jak szacunek, uznanie czy przynależność, stąd można przypuszczać, że rola firma najczęściej nie jest osadzona w szerszym kontekście społecznym oraz sukces firm nie przekłada się bezpośrednio na odczuwanie realizacji głównych celów przedsiębiorczości

Bibliografia

Główny Urząd Statystyczny (2014), *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze regon, 2013*, www.stat.gov.pl, Warszawa.

Janczewska D. (2012), *Działania logistyczne wspierające transfer wiedzy ze sfery B+ R do sektora MŚP*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", *Zarządzanie Logistyczne*, t. XIII, z. 16, Łódź.

McCann G., DeMoss M. i in. (2003), *Educational Needs of Family Businesses: Perceptions of University Directors*, "Family Business Review", vol. 16, no. 4, December.

Polskie Radio, 13.11.2013.

RAPORT Z BADANIA CZYNNIKÓW SUKCESU MIKROPRZEDSIĘBIORSTW (2010), Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, Pentor, Warszawa,

Raport z badania firm rodzinnych w Polsce (2009), PARP, Warszawa.

Roszyk- Kowalska G. (2004), *Kluczowe kompetencje w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem* [w:] E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk (red.), *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe", nr 46, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Skowronek-Mileczarek A. (2013), *Zasobowe uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOIK , Toruń.

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

Thurik R., Wennekers S. (2004), *Entrepreneurship, small business and economic growth*, "Journal of Small Business and Enterprise development", vol. 11, no.1.

Więcek-Janka E., Kujawińska A., *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług", nr 595(55), Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

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

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **303–317**

Joanna Sadkowska
Uniwersytet Gdański

Ryzyko interesariuszy w zarządzaniu projektami na przykładzie polskich firm rodzinnych

Stakeholders Risk in Project Management – Case Study of Polish Family Firms

Abstract: Family businesses due to the specificity related to family involvement and level of employment have to constantly look for the new sources which turn to be helpful in the process of building their long-term growth. In this process special attention has to be paid to *Stakeholders risk* which is generated by all parties interested in projects run by family firms. Stakeholders impact can be either a source of new opportunities or a serious threat influencing activities taken by family enterprises. This paper identifies and describes risks generated by stakeholders for family firms- participants at the *New-Connect* market. Special attention has been directed towards the relationship among the type of stakeholder risk, the sector (trade, services) and the size of a family firm measured by level of employment.
Keywords: family business, project management, stakeholders risk in project management

Wstęp

Firmy rodzinne, poszukując źródeł rozwoju, muszą konfrontować się nie tylko z oczekiwaniami, które są do nich kierowane przez coraz bardziej wymagających klientów, ale także z istotnymi zmianami, które zachodzą w bliższym i dalszym otoczeniu, w którym podmioty te prowadzą działalność. W konsekwencji przedsiębiorstwa rodzinne w procesach planowania określonych przedsięwzięć muszą uwzględnić oddziaływanie osób, podmiotów oraz grup społecznych, posiadających określony interes (*stake*), które mogą wykazywać zainteresowanie danym projektem, zarówno tym,

aby zakończył się on sukcesem, jak i porażką. Obecna perspektywa, której podstawę stanowią innowacje oraz gospodarka oparta na wiedzy [por. Śledzik 2013, ss. 67-77], wymaga w coraz większym stopniu, aby interesariusze *(stakeholders)* byli uwzględniani w strategicznym myśleniu organizacji [Freeman 2010].

Aby firma rodzinna mogła skutecznie kształtować swoje relacje z interesariuszami, konieczna jest identyfikacja ryzyk, jakie określone grupy *stakeholders* generują dla działalności danego przedsiębiorstwa oraz poszczególnych, realizowanych przez nie projektów. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, czy firmy rodzinne identyfikują ryzyko interesariuszy jako jedno z kluczowych ryzyk związanych z realizowanymi przedsięwzięciami, a także czy istnieje zależność pomiędzy powyższym zjawiskiem a rodzajem prowadzonej działalności oraz wielkością firmy. Analizą objęto firmy rodzinne, które w okresie 2012-2015 debiutowały na alternatywnym rynku obrotu Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych – *NewConnect*.

Ryzyko interesariuszy i jego znaczenie w projektach realizowanych przez firmy rodzinne

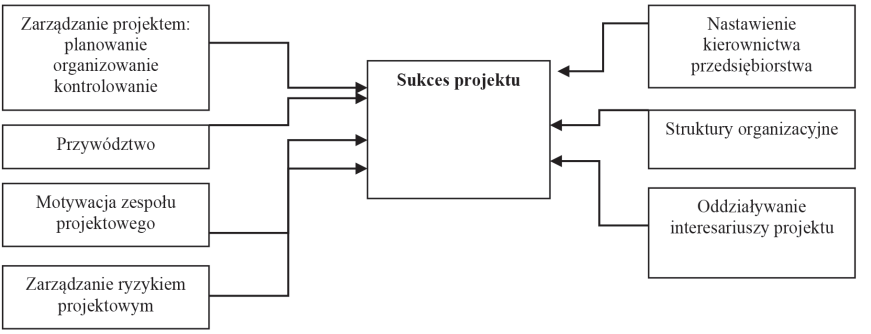
Zarządzanie projektami *(project management*) stało się od lat 50-tych XX wieku jedną z wiodących „koncepcji" szeroko wykorzystywanych zarówno przez podmioty prowadzące działalność gospodarczą, jak i działalność nienastawioną na zysk. Znacznemu rozszerzeniu uległo przy tym rozumienie samego projektu oraz celu, dla którego jest on ustanawiany – z wąskiego podejścia, w którym projekt jest narzędziem do realizacji założonego celu [Project Management Institute 2006, ss. 5-7] do podejścia, w którym projekt jest postrzegany jako rodzaj „tymczasowej organizacji" [Andersen 2008]. W konsekwencji istotnemu przedefiniowaniu uległy również cele pracy projektowej. Zarządzanie projektem musi również w coraz szerszym zakresie uwzględniać złożoność projektu, procesy społeczne czy tworzenie wartości [Winter et.al. 2006, ss. 638-649].

Dla firm rodzinnych jako grupy przedsiębiorstw, które w sposób ciągły poszukują źródeł stymulujących ich rozwój [por. Sułkowski, Marjański 2009], zarządzanie projektami nie tylko oferuje zbiór narzędzi, które, umiejętnie wykorzystane, mogą przyczynić się do skutecznej realizacji przyjętych zamierzeń, ale tworzy również możliwości w obszarze budowania wartości[1] oraz wzbogacania relacji przedsiębiorstwa z innymi podmiotami [por. Leszczewska 2016, ss. 87-92]. Jednocześnie jednak wzrost

1. Warto przy tym zwrócić uwagę na zagadnienie relacji pomiędzy budowaniem wartości przez firmy rodzinne a wartościami determinującymi sposób prowadzenia działalności przez te podmioty [por. Więcek-Janka, 2013].

złożoności projektu zarówno w aspekcie technicznym, jak i relacyjnym [Fellows, Liu 2016, s. 246] powoduje redefiniowanie kluczowych czynników, warunkujących sukces projektu. Zależność tę przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Kluczowe determinanty sukcesu projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Stare A. (2011), The Impact of Organisational Structure and Project Organisational Culture on Project Performance in Slovenian Enterprises, "Management", nr. 16, s. 3.

Sukces projektu posiada charakter wielowymiarowy [por. Sadkowska 2013]. Kluczowym elementem jest, oprócz określenia, co faktycznie stanowi sukces projektu (realizacja zgodnie z przyjętym czasem oraz budżetem, usatysfakcjonowanie klienta czy stworzenie nowej użyteczności w ramach projektu), zdefiniowanie najważniejszych czynników, które oddziałują na wynik finalny projektu. A zatem w definicji sukcesu projektu zawiera się zarówno problem efektywności związanej z zarządzaniem projektem (perspektywa krótkoterminowa), jak i rezultaty – korzyści rozpatrywane w okresie długoterminowym [Joslin, Mueller 2015, s. 1378, (cyt. za:) Shenhar 1997, ss. 5-13; Judgev et.al. 2001, ss. 36-43].

Analiza literatury poświęconej zarządzaniu projektami z uwzględnieniem czynników sukcesu projektu pozwala sformułować wniosek, iż czynnikiem wartym głębszej uwagi jest problem ryzyka w projekcie[2]. Pomimo iż problematyka ryzyka projektu została uwypuklona w kluczowych metodykach zarządzania projektami: Project Management Institute (PMBOK), International Project Management Association ICB), OGC (PRINCE2) oraz w licznych pracach badawczych [por. del Cano, de la Cruz 2002,

2. Ryzyko jest definiowane jako skumulowany efekt prawdopodobieństwa niepewnych zdarzeń, które mogą wpłynąć na realizację projektu korzystnie lub niekorzystnie [Ward, 2000, (cyt. za:) Pritchard 2002, s. 7].

ss. 473-475], wydaje się, iż obszarem poznania, który cały czas pozostaje otwarty na nowe badania jest relacja pomiędzy ryzykiem a kształtowaniem się sukcesu projektu. Przykładową klasyfikację ryzyk projektowych przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Typologia ryzyk projektowych

Źródło pochodzenia ryzyka	Wyszczególnienie ryzyk
Ryzyka pochodzenia wewnętrznego	• ryzyko ceny • ryzyko techniczne • ryzyko finansowe • ryzyko zarzucenia projektu • ryzyko operacyjne • ryzyko organizacyjne • ryzyko zespołu projektowego i pracowników
Ryzyka pochodzenia zewnętrznego	• ryzyko polityczne • ryzyko prawne • ryzyko środowiskowe • ryzyko siły wyższej • ryzyko społeczne • ryzyko interesariuszy (otoczenia)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Jaafari A. (2001), *Management of Risks, Uncertainties and Opportunities on Projects: Time for a Fundamental Shift*, **"International Journal of Project Management", nr 19, s. 92.**

Jaafari argumentuje, iż zarządzanie ryzykiem, wraz z zarządzaniem możliwościami *(opportunity management*), winno stać się sposobem myślenia obejmującym szereg działań (analiza ryzyka) [Jaafari 2001, s. 89]. Ocena ryzyka winna odbywać się nie tylko w aspekcie wymagań trójkąta projektu (zakres, czas, koszt), ale przede wszystkim w kontekście możliwości rozwoju danego przedsiębiorstwa. Jednym z elementów warunkującym wskazane działania jest zdolność danego przedsiębiorstwa do jak najpełniejszej identyfikacji potencjalnych ryzyk projektowych.

Pomimo iż w literaturze panuje zgodność co do kluczowego znaczenia procesów zarządzania interesariuszami w budowaniu sukcesu projektu [van Offenbeek, Vos 2016, s. 44], to w opinii autorki, ryzyko interesariuszy (*stakeholders risk)* jest jednym z najbardziej niedocenianych w aspekcie potencjalnej siły jego oddziaływania[3]. Wpływ ten jest szczególnie istotny w aspekcie potencjalnych kosztów, jakie musi ponieść przedsiębiorstwo w przypadku wybuchu konfliktu społecznego, związanego z realizacją danego przedsięwzięcia. Kierownicy projektów doświadczają oddziały-

3. Podobnie, w perspektywie najbliższych lat, wobec rosnącej wiedzy i świadomości społeczeństwa, należy oczekiwać zwiększenia znaczenia oddziaływania ryzyka środowiskowego.

wania interesariuszy na każdym etapie cyklu życia projektu [Davis 2014, ss. 189-201]. Ryzyko interesariuszy wynika przede wszystkim z:

- znaczącej liczebności osób oraz podmiotów określanych mianem *stakeholders,*
- różnorodności interesariuszy,
- rozbieżności celów oraz oczekiwań interesariuszy,
- odmiennej percepcji projektu oraz celów projektowych.

Autorzy artykułu *Diagnosing Organizational Risks in Software Projects: Stakeholders Resistance* identyfikują opór ze strony interesariuszy (*stakeholders resistance*) jako poważne ryzyko organizacyjne [Vrhovec et. al. 2015, ss. 1262-1267]. Do głównych przyczyn oporu należą między innymi: problemy komunikacyjne, walka o władzę, brak zaangażowania ze strony kierownictwa, przeszłe doświadczenia, myślenie grupowe, reprezentowane poglądy, niewspółmierne wierzenia [Tamże, s. 1266, 1269].

Jednym z kluczowych czynników warunkujących skuteczne zarządzanie relacjami z interesariuszami projektu [por. Mok et. al. 2015, s. 446] w perspektywie osiągnięcia celu projektu jest właściwie przeprowadzona identyfikacja ryzyka generowanego przez te grupy oraz rozpoznanie mechanizmów działania poszczególnych *stakeholders.*

Założenia i metody badawcze

W celu realizacji przyjętych założeń badawczych sformułowano następujące pytania badawcze:

PB1: Czy spółka identyfikuje ryzyko interesariuszy jako jedno z kluczowych ryzyk związanych z realizowanymi przedsięwzięciami?

PB2: Czy istnieje relacja pomiędzy rodzajem prowadzonej działalności (produkcja/handel/usługi) a oddziaływaniem ryzyka interesariuszy?

PB3: Czy istnieje relacja pomiędzy wielkością przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo mikro, małe, średnie, duże) a oddziaływaniem ryzyka interesariuszy?

Przyjmując za S. Vrhovec, iż opór interesariuszy stanowi ryzyko projektowe [Vrhovec et.al. 2015, s. 1266], ryzyko interesariuszy jest definiowane jako: zagrożenie nieprzewidzianym wydarzeniem, którego źródłem jest określone zachowanie osób, grup społecznych i/lub podmiotów, które wykazują zainteresowanie projektem oraz mogą wywierać wpływ na dany projekt. Powyższe ryzyko wiąże się w znaczącym stopniu z: roszczeniami konsumentów, wizerunkiem przedsiębiorstwa w kontekście jego postrzegania przez interesariuszy oraz utratą zaufania do przedsiębiorstwa przez kluczowych *stakeholders.*

Dla celów niniejszego artykułu, przyjmując za Szpitterem [Szpitter 2014, s. 11], postępowanie badawcze zostało przeprowadzone w następującej kolejności:

- wstępne poszukiwania badawcze w obrębie literatury;
- badanie literatury poświęconej problematyce: interesariuszy, zarządzania projektami, zarządzania ryzykiem;
- dalsze poszukiwania badawcze;
- gromadzenie informacji i danych;
- analiza pozyskanych danych i informacji;
- wnioskowanie na podstawie otrzymanych wyników.

W pierwszej części artykułu, analizując problematykę interesariuszy jako źródła ryzyka dla projektów realizowanych przez firmy rodzinne, wykorzystano metodę analizy oraz krytyki piśmiennictwa jako pierwszą i kluczową metodę w procesie poznania naukowego [Apanowicz 2002, ss. 72-73]. Przyjmując za Apanowiczem, celem powyższej analizy było zbadanie oryginalności oraz celowości podjętego problemu badawczego. Studia literatury zostały osadzone w trzech podstawowych obszarach badawczych: zarządzania projektami, zarządzania ryzykiem projektowym oraz interesariuszy i roli, jaką pełnią oni w działalności przedsiębiorstwa oraz w realizowanych projektach.

W części empirycznej badaniem objęto polskie firmy rodzinne, które w latach 2012-2015 debiutowały na rynku *NewConnect*, będącym rynkiem alternatywnego obrotu, prowadzonym przez Giełdę Papierów Wartościowych, a dedykowanym małym i średnim innowacyjnym przedsiębiorstwom, poszukującym źródeł finansowania. Ze względu na małą próbę badawczą, obejmującą 25 podmiotów, oraz na fakt, iż celem nadrzędnym prowadzonych analiz było zrozumienie i pogłębienie wiedzy na temat kształtowania się ryzyka interesariuszy dla firm rodzinnych, badanie zaklasyfikowano jako jakościowe, a tym samym przyjęto i zrealizowano tok postępowania badawczego właściwy dla badań jakościowych. W tej części posłużono się metodą badania dokumentów [Apanowicz 2002, ss. 68-70]. Dobór powyższej metody uznano za optymalny ze względu na fakt, iż metoda ta poprzez zebranie, wyselekcjonowanie, analizę zebranych informacji i finalnie ich naukową interpretację [Apanowicz 2002, ss. 68-69] pozwala na dogłębne poznanie danego zjawiska. Dokonując wyboru epistemologicznego, przyjęto indukcyjny tok postępowania. Jest to związane z faktem, iż jak wskazuje Konecki, wzrost znaczenia metod jakościowych w naukach o organizacji i zarządzaniu jest związany z faktem docenienia potencjału ludzkiego w zarządzaniu [Konecki 2000, s. 13].

Podczas drugiego etapu procesu badawczego analizowano dokumenty informacyjne spółek oraz dokumenty źródłowe, udostępnione na stronach www poszczególnych przedsiębiorstw. Strukturę firm rodzinnych, które zostały objęte badaniem, przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyka badanych firm rodzinnych

Parametr	Liczba przedsiębiorstw
Liczba badanych spółek, w tym:	25
• debiutujących w 2012 roku	4
• debiutujących w 2013 roku	4
• debiutujących w 2014 roku	10
• debiutujących w 2015 roku	7
Struktura sektorowa:	
• produkcja	0
• handel	6
• usługi	19
Wielkość przedsiębiorstwa[4]:	
• mikro (1-9 pracowników)	8
• małe (10-49 pracowników)	14
• średnie (50-249 pracowników)	3
• duże (250 pracowników i więcej)	0

Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych firm rodzinnych stanowiły przedsiębiorstwa usługowe, zatrudniające od 10 do 49 pracowników. Największa spółka objęta badaniem wykazywała zatrudnienie na poziomie 180 pracowników. Powyższe parametry, z których wynika, iż przedsiębiorstwa rodzinne reprezentują przede wszystkim sektor małych i średnich przedsiębiorstw, nie pozostają „w konflikcie" z wysoką dynamiką rozwoju badanych podmiotów, ani też z zamierzeniami dotyczącymi podnoszenia poziomu innowacyjności. Jako potwierdzenie można wskazać dane raportu *Badanie firm rodzinnych 2015 – Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata*, z którego wynika, iż polskie przedsiębiorstwa rodzinne cechuje otwarte podejście w zakresie podejmowania nowych wyzwań. Podmioty rodzinne aktywnie inicjują kolejne projekty, czego przejawem jest zarówno wchodzenie na nowe rynki, jak również odpowiednio wczesne planowanie działań sukcesyjnych. Za potwierdzenie powyższego może zostać również uznany fakt wchodzenia przez spółki rodzinne na rynek

4. Wielkość przedsiębiorstwa mierzona poziomem zatrudnienia: mikroprzedsiębiorstwo (1-9 pracowników), małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników), średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników), duże przedsiębiorstwo (250 i więcej pracowników).

NewConnect, który z założenia jest dedykowany małym i średnim innowacyjnym przedsiębiorstwom, poszukującym źródeł finansowania.

Wnioski z badania

W przeprowadzonym badaniu, przyjęto za Freemanem [2010], iż interesariusze to grupy osób oraz podmiotów, które mogą zostać zlokalizowane w otoczeniu danego podmiotu. Interesariusze są stałym i nieodłącznym „elementem" otoczenia, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Ryzyko interesariuszy zostało zdefiniowane, a następnie ocenione w trzech wymiarach, które stanowią:

- ryzyko związane z roszczeniami konsumentów,
- ryzyko związane z wizerunkiem firmy rodzinnej – postrzeganiem przedsiębiorstwa przez jego interesariuszy,
- ryzyko związane z utratą zaufania klientów.

W poszczególnych etapach badania podjęto próbę odpowiedzi na sformułowane wcześniej pytania badawcze, dotyczące faktu identyfikowania przez spółkę ryzyka interesariuszy, występowania zależności pomiędzy poszczególnymi subrodzajami ryzyka związanego z oddziaływaniem interesariuszy a rodzajem wykonywanej działalności (usługowa, handlowa) oraz występowania zależności pomiędzy wielkością firmy rodzinnej, mierzonej poziomem zatrudnienia (firma mikro, mała, średnia) a ryzykiem *stakeholders*.

Na wykresie 1 przedstawiono ryzyko interesariuszy identyfikowane przez badane przedsiębiorstwa rodzinne.

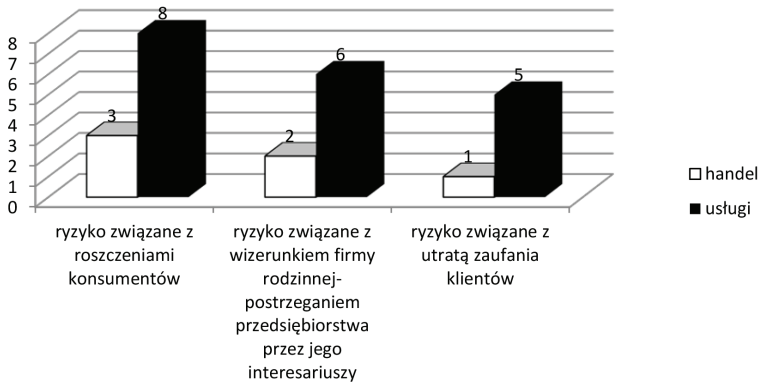
Wykres 1. Identyfikacja ryzyka interesariuszy przez firmy rodzinne notowane na NewConnect

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko interesariuszy zostało zidentyfikowane przez wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne objęte badaniem. Pozwala to sformułować wniosek, iż podmioty te mają świadomość związaną z faktem, iż interesariusze są obecni w ich otoczeniu biznesowym oraz wywierają określony rodzaj oddziaływania. Kluczowe znaczenie ma przy tym wzajemna relacja: przedsiębiorstwa rodzinne identyfikują ryzyko interesariuszy, zaś poszczególni interesariusze mogą również rozpoznawać działalność prowadzoną przez podmioty rodzinne jako źródło ryzyka dla nich. Dotyczy to przede wszystkim projektów związanych z budową obiektów inżynierskich, czy też posadawianiem zakładów usługowych na terenie zamieszkania społeczności lokalnych.

Na kolejnym wykresie ujęto poszczególne rodzaje ryzyka, identyfikowane przez badane spółki w zależności od rodzaju prowadzonej przez nie działalności.

Wykres 2. Identyfikacja ryzyka interesariuszy przez badane firmy rodzinne – kryterium rodzaju prowadzonej działalności

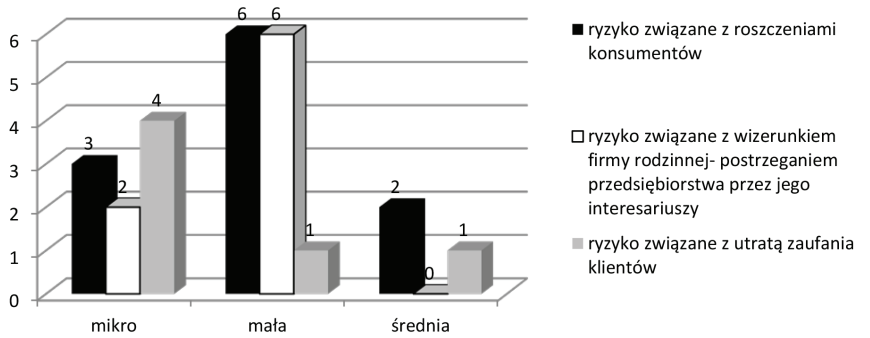


Źródło: opracowanie własne.

Z analizy informacji wykresu 2 wynika, iż ryzyko związane z roszczeniami konsumentów, utratą zaufania do przedsiębiorstwa oraz postrzeganiem spółki przez jej interesariuszy jest rozpoznawane i wskazywane przede wszystkim przez firmy rodzinne, prowadzące działalność usługową. Zjawisko to zwraca uwagę na dwa kluczowe aspekty. Pierwszym z nich jest fakt, iż dla podmiotów rodzinnych podstawową rolę będzie odgrywać właściwie przeprowadzona identyfikacja poszczególnych *stakeholders*. Drugim elementem strategicznym, warunkującym dalsze możliwości rozwoju przedsiębiorstwa będzie takie zarządzanie relacjami z interesariuszami, które obu stronom przyniesie określoną satysfakcję [por. Zellweger, Nason 2008, ss. 203-216].

Na wykresie 3 ujęto relację pomiędzy poszczególnymi subrodzajami ryzyka interesariuszy a wielkością (mierzoną poziomem zatrudnienia) badanych podmiotów.

Wykres 3. Identyfikacja ryzyka interesariuszy przez badane firmy rodzinne – kryterium wielkości spółki



Źródło: opracowanie własne.

Ryzykiem często identyfikowanym przez badane podmioty (niezależnie od przyjętego kryterium: rodzaju działalności oraz wielkości danej spółki) było ryzyko związane z roszczeniami klientów. Zostało ono wskazane przez połowę badanych przedsiębiorstw prowadzących działalność w sektorze usług oraz handlu. Ten rodzaj ryzyka był również najczęściej identyfikowany zarówno przez firmy mikro (3 wskazujących), małe (6) oraz średnie (2 podmioty). Uzyskane dane zwracają również uwagę na fakt, że zwiększeniu wielkości firmy mierzonej liczbą zatrudnionych pracowników towarzyszy wzrost znaczenia tego rodzaju ryzyka. Jest to w istotnym stopniu związane zarówno ze zwiększeniem skali prowadzonej działalności, odpowiedzialnością firmy za większą liczbę zatrudnionych osób oraz konsekwencjami dla kadry zarządzającej i personelu w przypadku zmaterializowania się danego ryzyka.

Kolejne z badanych – ryzyko związane z postrzeganiem firmy przez jej interesariuszy – ma istotne znaczenie dla firm małych (6 wskazań) oraz mikro (2 wskazania), natomiast nie zostało ono rozpoznane przez żadną z badanych średnich spółek rodzinnych, zatrudniających 50 i więcej pracowników. Natomiast wszystkie poddane analizie przedsiębiorstwa rodzinne, sklasyfikowane na podstawie wielkości zatrudnienia jako średnie, identyfikowały ryzyko związane z oddziaływaniem otoczenia prawnego oraz systemu podatkowego. Wskazuje to na wysoką świadomość dotyczącą oddziaływania uwarunkowań o charakterze makroekonomicznym.

Interesujący wniosek można sformułować w odniesieniu do zależności pomiędzy identyfikowaniem ryzyka utraty zaufania a wielkością firmy. Ten rodzaj ryzyka został wskazany jako istotny przez 1 firmę średnią, 1 firmę małą i 2 mikro spółki rodzinne. Może to świadczyć o tym, iż to właśnie mikrofirmy, ze względu na niewielki rozmiar prowadzonej działalności i/lub wczesny etap rozwoju, najbardziej obawiają się ryzyka związanego z utratą zaufania przez klientów oraz innych kluczowych *stakeholders*. Natomiast podmioty zatrudniające większą liczbę pracowników dysponują w wielu przypadkach już wypracowanymi narzędziami dotyczącymi przykładowo zarządzania relacjami z klientami, a także innymi rozwiązaniami służącymi budowaniu trwałych relacji z otoczeniem.

Podsumowanie

Firmy rodzinne, podobnie jak inne podmioty prowadzące działalność na rynku, coraz częściej i w coraz większym zakresie zarządzają projektami. Perspektywa projektu powoduje konieczność wdrożenia po pierwsze zarządzania projektami po drugie zaś nowego spojrzenia na cele projektowe i możliwe sposoby ich osiągnięcia. Jednak, jak podkreśla Cooke-Davies, pomimo iż na temat zarządzania projektami oraz czynników sukcesu projektu powstały liczne publikacje, projekty nadal wielokrotnie rozczarowują interesariuszy [Cooke-Davies 2002, s. 185]. Dodatkowa trudność wiąże się z faktem, na co zwraca uwagę między innymi Davis [Davis 2014, ss. 189-201], iż poszczególni *stakeholders* mogą zupełnie inaczej postrzegać sukces projektu, co w konsekwencji tworzy odmienną podstawę do jego oceny. Zwraca to uwagę na konieczność zarządzania ryzykiem projektowym w aspekcie dotyczącym oddziaływania osób oraz podmiotów, które wykazują określony stopień zainteresowania firmą i jej przedsięwzięciami, a przez to mogą pozytywnie lub negatywnie na powyższy projekt oddziaływać. Jak wskazują wybrani badacze, analiza interesariuszy winna być częścią procesu interpretacji otoczenia, w którym prowadzona jest działalność danego przedsiębiorstwa [Aaltonen 2011, ss. 165-183]. Aby móc jednak wdrożyć adekwatne narzędzia zarządzania ryzykiem, osoby odpowiedzialne muszą posiąść wiedzę oraz umiejętności dokonywania identyfikacji możliwie szerokiego zbioru ryzyka związanego z interesariuszami. Dopiero znajomość ryzyka i dokonana w kolejnym kroku ocena i priorytetyzacja pozwala na zaplanowanie właściwych działań w przypadku zmaterializowania się określonych rodzajów ryzyka.

Ryzyko generowane przez oddziaływanie interesariuszy jest jednym najistotniejszych ryzyk, na jakie napotykają w prowadzonej działalności firmy rodzinne. Wyniki przeprowadzonych badań zwracają uwagę na następujące aspekty. Firmy rodzinne

mają świadomość tego, iż zarówno w ich otoczeniu bliższym, jak i dalszym istnieją interesariusze, którzy mogą wykazywać aktywność zarówno wspierającą działania przedsiębiorstw rodzinnych, jak i ukierunkowaną na zniszczenie podejmowanych przez nie przedsięwzięć. Na oddziaływanie ryzyka interesariuszy szczególnie „uwrażliwione" wydają się pozostawać przedsiębiorstwa usługowe, co najprawdopodobniej jest związane z rodzajem wykonywanej przez nie działalności. Podobnie dla badanych podmiotów znaczącą rolę pełni ryzyko związane z potencjalnymi roszczeniami konsumentów. Waga tego ryzyka wynika z faktu, iż firmy rodzinne należą w większości do przedsiębiorstw mikro, małych i średnich, dla których ewentualne roszczenia finansowe mogą być znaczącym zagrożeniem dla dalszej działalności. Dla firm rodzinnych kluczowym elementem będzie zatem wypracowanie rozwiązań, które pozwolą na jak najpełniejszą i najbardziej obiektywną identyfikację i analizę interesariuszy przedsiębiorstwa, by następnie wypracować i wdrożyć maksymalnie skuteczne narzędzia zarządzania relacjami z tymi grupami społecznymi.

W procesie budowania długoterminowego sukcesu firmy rodzinnej na rynku kluczowa jest świadomość kadr zarządzających oraz pracowników, iż przedsiębiorstwo to przede wszystkim zbiór relacji [Houston 2009, s. 24]. Dotyczy to relacji wewnątrz spółki rodzinnej, ale również w coraz wyższym stopniu relacji, jakie dany podmiot tworzy właśnie z interesariuszami. Akceptacja s*takeholders,* lub przynajmniej zachowanie przez nich postawy neutralnej, dla przedsięwzięć realizowanych przez firmę rodzinną może bowiem w znaczącym stopniu wpłynąć na sukces danego projektu, rozumiany jako jego zakończenie zgodnie z przyjętymi założeniami, wyznaczonymi celami oraz przy maksymalnej satysfakcji zainteresowanych stron.

Bibliografia

Aaltonen K. (2011), *Project Stakeholder Analysis as an Environmental Interpretation Process*, "International Journal of Project Management", nr 29.

Andersen E. (2008), *Rethinking Project Management – An Organisational Perspective,* Prentice Hall, Harlow, England.

Apanowicz J. (2002), *Metodologia ogólna,* Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia.

Cooke-Davies T. (2002), *The "Real" Success Factors on Projects*, "International Journal of Project Management", nr 20.

Davis K. (2014), *Different Stakeholder Groups and their Perceptions of Project Success,* "International Journal of Project Management", nr 32.

del Cano A., de la Cruz M. (2002), *Integrated Methodology for Project Risk Management*, "Journal of Construction Engineering and Management", listopad/grudzień.

Freeman E. (2010), *Strategic Management: A Stakeholder Approach,* Cambridge University Press, Cambridge.

Houston T. (2009), *Strategy and Stakeholder Relations: Risk or Reward*?, "Trustee" July/August.

Jaafari A. (2001), *Management of Risks, Uncertainties and Opportunities on Projects: Time for a Fundamental Shift*, "International Journal of Project Management", nr 19.

Joslin R., Mueller R. (2015), *Relationships Between Project Management Methodology and Project Success in Different Project Governance Contexts*, "International Journal of Project Management", nr 33.

Judgev K., Thomas J., Delisle C. (2001), *Rethinking Project Management Old Truths and New Insights*, "International Project Management Journal" nr 7.

Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne – Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.

Mok K., Shen G., Yang J. (2015), *Stakeholder Management Studies in Mega Construction Projects: a Review and Future Directions*, "International Journal of Project Management", nr 33.

Pritchard C. (2002), *Zarządzanie ryzykiem w projektach; teoria i praktyka,* MT & DC, Warszawa.

Project Management Institute (2006), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, tłum. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, MT & DC, Warszawa.

PwC, Instytut Biznesu Rodzinnego (2015), *Badanie firm rodzinnych 2015 – Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata*, Warszawa.

Sadkowska J. (2016), *Selected Psychosocial Project Success Factors and their Role in Building Students Activities within Project Management*, Proceedings in Electronic Interdisciplinary Conference EIIC 2013, Zilina.

Shenhar A., Levy O., Dvir D. (1997), M*apping the Directions of Project Success*, "Project Management Journal", nr 28.

Śledzik K. (2013), *Knowledge Based Economy in a Neo-Schumpeterian Point of View*, "Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy", vol. 8, Issue 4.

Stare A. (2011), *The Impact of Organisational Structure and Project Organisational Culture on Project Performance in Slovenian Enterprises*, "Management", nr. 16.

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

Szpitter A. (2014), *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji – model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

van Offenbeek M., Vos J. (2016), *An Integrative Framework for Managing Project Issues Across Stakeholder Groups*, "International Journal of Project Management", nr 34.

Vrhovec S., Hovelja T., Vavpotic D. i in. (2015), *Diagnosing Organisational Risks in Software Projects: Stakeholder Resistance*, "International Journal of Project Management", nr 33.

Ward A. (2000), *Project Management Terms: a Working Glossary*, ESI International, Arlington.

Więcek-Janka E. (2014), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Seria Rozprawy, nr 488, Poznań.

Winter M., Smith C., Morris P. i in. (2006), *Directions for Future Research in Project Management; the Main Findings from a UK Government Funded Research Network*, "International Journal of Project Management", nr 24.

Zellweger T., Nason R. (2008), *A Stakeholder Perspective on Family Firm*, "Family Business Review", nr 3.

Bibliografia elektroniczna

Dokumenty informacyjne przedsiębiorstw objętych badaniem [online], http://newconnect.pl/index.php?page=dokumenty_informacyjne&ncc_id=1655; dostęp: 22 stycznia 2016.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **319–332**

Justyna Marjańska | jmarjanska@san.edu.pl
Społeczna Akademia Nauk

Katarzyna Staniszewska | kstaniszewska@san.edu.pl
Społeczna Akademia Nauk

Empowerment – bariery i obawy delegowania uprawnień rodzinnych menedżerów. Studium przypadku firmy rodzinnej

Empowerment – Barriers and Fears Delegation of Family Managers. A Case Study of a Family Business

„Firma to teatr wielu aktorów.
Pozwól im wszystkim wyjść na scenę, a pokażą, na co ich stać"
J. Smith

Abstract: The specificity of family business owners forces strategic thinking, also in the context of the future run their business. Succession of the linked inseparably associated with the transfer of responsibilities and authority successors . Emopowerment seems to be a natural phenomenon, aimed eventually to transfer the company. This raises strong emotions and fears both the transferors rights and family members that these powers are transferred. The aim of the article is to analyze the potential barriers and concerns of both parties, and a strong family engaged in the family business .
Key-words: empowerment, family business, family business management

Wstęp

Specyfika firm rodzinnych wymusza na właścicielach myślenie strategiczne, także w kontekście przyszłości prowadzonej przez nich firmy. Nieodłącznym elementem

tego procesu jest sukcesja, a więc przekazanie obowiązków i władzy sukcesorom. Empowerment może być potraktowany jako pewien etap na drodze do przekazania firmy. Wspomniane wydarzenie budzi zwykle ogromne emocje zarówno członków rodziny przekazujących uprawnienia, jak i tych, którym te uprawnienia są przekazywane. Celem artykułu jest analiza potencjalnych barier i obaw obu stron, silnie zaangażowanych w działalność biznesu rodzinnego.

Empowerment – nadzieje i obawy

W literaturze zarządzania koncepcja empowermentu doczekała się wielu definicji i interpretacji. Silny wpływ na współczesny kształt refleksji na temat upełnomocnienia pracowników wywarły poglądy dwóch autorów: J.A. Congera i R.N. Kanungo. Zdefiniowali oni empowerment jako proces zwiększania poczucia własnej skuteczności (*self-efficiency*) wśród członków organizacji dzięki zidentyfikowaniu warunków, które powodują bezsilność, i ich usunięciu, zarówno poprzez wykorzystanie odpowiednich praktyk organizacyjnych, jak i nieformalnych technik uzyskiwania informacji na temat efektywności pracowników [Ugboro 2006, s. 237].

Upełnomocnienie pracowników zależy od wielu „indywidualnych" czynników, organizacji oraz menedżerów. Aby właściwie zinterpretować empowerment na potrzeby danej organizacji należy wziąć pod uwagę wszystkie jej podsystemy (odnosząc się do systemowej teorii organizacji Levitta lub Bielskiego).

W szerszym ujęciu empowerment dotyczy zarówno kierownictwa różnych szczebli, jak i szeregowych pracowników. Według Koźmińskiego [Koźmiński 2008, ss. 145-146] upełnomocnienie prowadzi do zaniku średniego szczebla nadzoru. Bezpośrednie zarządzanie związane z wyznaczaniem i kontrolą realizacji zadań operacyjnych przechodzi bowiem „w dół" – na upełnomocnione, samodzielne jednostki biznesowe. Kierownictwo naczelne firmy sprawuje ogólny nadzór korporacyjny, pełni rolę centrum strategicznego i zapewnia specjalistyczne wsparcie jednostkom wykonawczym. Upełnomocnienie dotyczyć może zarówno jednostek biznesu, jak i zespołów pracowniczych, które obdarzone zaufaniem, samodzielnie wykonują swoje zadania i same się kontrolują.

Z kolei w ujęciu węższym empowerment może być rozumiany jako przyzwolenie pracownikom na samodzielne i niezależne myślenie, na wykorzystywanie ich wiedzy, doświadczenia i motywacji do spełnienia kluczowych dla firmy spraw, a także angażowanie ich w podejmowanie decyzji [Blanchard 2007, s. 57]. Upełnomocnienie to proces umożliwiający pracownikom ustalanie własnych celów, podejmowanie decyzji i rozwiązywanie problemów mieszczących się w zakresie ich odpowiedzialności

i uprawnień. Podstawową motywacją sięgnięcia po takie rozwiązania jest chęć wykorzystania potencjału tkwiącego w każdym pracowniku [Griffin 2009, ss. 538–539].

Celem empowermentu jest zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w podejmowanie decyzji oraz działań, które wpływają na wykonywaną przez nich pracę [Smith 2000, s. 8]. Uzyskiwanie partycypacji pracowniczej możliwe jest dzięki mechanizmowi scedowania odpowiedzialności na pracowników [Plunkett, Fournier 1991, s. 5]. Upełnomocnienie polega również na przekazywaniu im autorytetu oraz władzy, by mogli podejmować decyzję, w wyniku czego doświadczają uczucia własności (*ownership*) i kontroli nad swoją pracą [Wellins, Byham, Wilson 1991, s. 22].

Wyjaśniając istotę empowermentu, należy podkreślić dwie jego strony: organizacyjną (szans i zagrożeń dla organizacji) oraz osobistą (podmiotową, czyli odczucia upełnomocnianych pracowników) [Bernais, Ingram, Kraśnicka 2007, s. 38]. W odniesieniu do indywidualnej motywacji empowerment obejmuje cztery wymiary:

- meaning – nadanie osobistego znaczenia wykonywanej pracy,
- competence – znajomość własnych kompetencji,
- self-determination – przekonanie o możliwości dokonywania proaktywnych wyborów,
- przekonanie o wartości pracy własnej [Gkorezis, Hatzithoma, Petridou 2011, s. 84].

W rozumieniu klimatu organizacyjnego empowerment wymaga podejmowania następujących działań [Gkorezis, Hatzithoma, Petridou 2011, s. 84]:

- informowania o działaniach i wynikach firmy,
- udzielania nagród ściśle związanych z wynikami firmy,
- dostarczania wiedzy, która pozwala zrozumieć i wspierać sytuację organizacji,
- powierzania decyzji, które wpływają na sposób działania i strategię firmy [za B. Krawczyk-Bryłka 2012, s. 316].

Upełnomocnienie pracowników może przynieść organizacji wymierne korzyści, jednak istnieje również wiele barier związanych z jego zastosowaniem, występujących zarówno po stronie upełnomocniającego, jak i upełnomocnianego. Bez wpływu na empowerment nie pozostają także bariery sytuacyjne (tabela 1).

Tabela 1. Bariery delegowania władzy wyodrębnione według W. Kieżuna

Bariery u delegującego uprawnienia	Bariery u tego, kto otrzymuje delegacje	Bariery sytuacyjne
• preferencje działania operacyjnego, • dążenie do znajomości wszelkich detali, • brak doświadczenia w kierowaniu, • postawa „ja zrobię to lepiej", • strach przed oddaniem władzy i poczucie zagrożenia, • brak zaufania, • niechęć do awansowania podwładnych, • brak akceptacji możliwości błędu u delegowanego, • perfekcjonizm prowadzący do przesadnej kontroli.	• brak doświadczenia, • brak kompetencji teoretycznej, • ucieczka przed odpowiedzialnością, • przesadne podporządkowanie przełożonemu, • zła organizacja, • przeciążenie pracą, • zagubienie się w powodzi drobnych spraw.	• tradycja jednoosobowego kierownictwa, • brak tolerancji błędu, • krytyczna sytuacja przedsiębiorstwa, • konieczność podejmowania szybkich decyzji, • brak kompetencji, • nieporozumienia co do zakresu władzy i odpowiedzialności.

Źródło: [M. Bugdol 2006, s. 57].

Funkcjonowanie i wdrażanie empowermentu związane jest także z kosztami społecznymi i ekonomicznymi. Do kosztów ekonomicznych zaliczamy [Burgol 2006, ss. 65–66]:

- szkolenia – obejmują one fazę przygotowawczą i właściwą (funkcjonowania empowermentu), rekrutacji, selekcji i doboru osób do miejsc pracy i/lub zespołu pracowniczego;
- wydatki, jakie ponosimy na przykład na przeprowadzenie testów psychologicznych i diagnozy społecznej;
- skutki źle podejmowanych decyzji – straty, które ponosimy w rezultacie błędnie podejmowanych decyzji przez upełnomocnionych pracowników;
- uprawomocnienia (serwisu) – koszty obejmujące wszelkie prezenty, upusty, gratyfikacje, jakie otrzymuje niezadowolony klient.
- Natomiast do kosztów społecznych zaliczamy:
- zły klimat organizacyjny, jaki może powstać w początkowym okresie wdrażania empowermentu i w trakcie jego funkcjonowania (nowość budzi obawy); otwarty konflikt, jaki może zaistnieć między przełożonymi a podwładnymi;
- utrata prestiżu przełożonych, do której może dojść wskutek braku czynników motywacyjnych (zapobiegawczych);

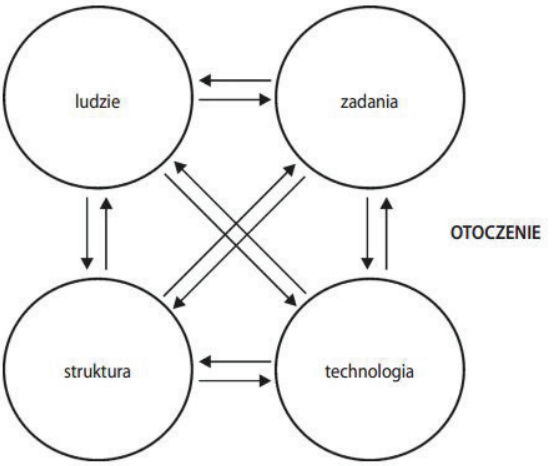
- obniżanie poziomu jakości życia w pracy – jako rezultat niezadowolenia przełożonych (którzy utracili władzę) i podwładnych (którzy nie czują się dobrze w nowych rolach zawodowych).

W związku z licznymi obawami i barierami ze strony menedżerów, pracowników i organizacji wprowadzanie koncepcji empowermentu przyjmuje zazwyczaj postać programu. Zwykle efektywne wykorzystywanie go w praktyce nie jest tak proste, jak mogłoby się początkowo wydawać.

Empowerment w firmie rodzinnej – ujęcie systemowe

Najbardziej rozpowszechnionym modelem ujęcia organizacji jako systemu jest niewątpliwie model H. Levitta (rysunek 1). Obejmuje on cztery podsystemy organizacji (ludzie i zadania – zaliczane do elementów społecznych oraz struktura i technologia – zaliczane do elementów technicznych).

Rysunek 1. Ogólny model organizacji według Levitta

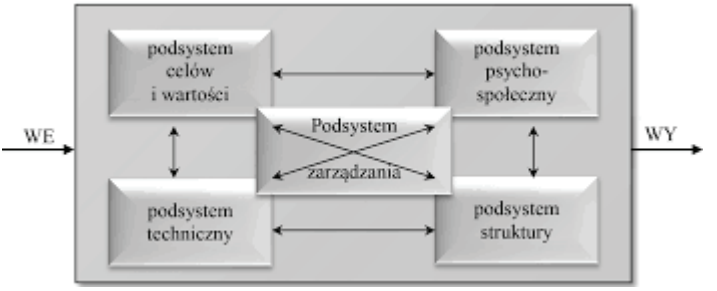


Źródło: [H. Levitt 1965, s. 160, za: M. Bielski 2004, s. 44].

M. Bielski [2004, s. 43] wskazuje na słabą stronę przedstawionego podejścia – brak członu zarządzania, wyszczególnianego i zaznaczanego we wszystkich pojęciach organizacji. Konsekwencją było przedstawienie przez niego zmodyfikowanego, uproszczonego modelu organizacji w ujęciu systemowym (rysunek 2) uwzględniającego podsystemy [Bielski 2004, ss. 44-45]:

- celów i wartości – czyli związków organizacji z otoczeniem; kształtowany przez otoczenie organizacji, przez uczestników organizacji, ich indywidualne, cele, wartości i interesy oraz kulturę organizacyjną;
- – psychospołeczny – czyli wzajemnych interakcji poszczególnych członków organizacji, grup i zespołów;
- – techniczny – czyli techniki i technologii wykorzystywanej w procesach transformacji zachodzących w organizacji;
- – struktury – łączący podsystemy technologiczny i psychospołeczny. Jego zadaniem jest zapewnienie możliwości harmonijnego współdziałania tych podsystemów, mimo ich różnego charakteru,
- – zarządzania – będący spoiwem wszystkich pozostałych podsystemów; utrzymuje on równowagę między nimi a także między organizacja i jej otoczeniem.

Rysunek 2. Systemowy model organizacji wg Bielskiego



Źródło: [M. Bielski 2004, s. 44].

„Podsystem zarządzania realizując swoją podstawową funkcję utrzymywania równowagi, śledzi i analizuje sytuację w otoczeniu, wyznacza i modyfikuje cele organizacji, ustala jej strategię, wytycza kierunki bieżących działań, czyli cele operacyjne, dokonuje wyboru techniki i technologii, buduje system kierowania ludźmi i motywacji oraz kontroluje przebieg procesów transformacji, a także ocenia efektywność funkcjonowania organizacji" [Bielski 2004, s. 47].

Specyfikę firm rodzinnych już w latach 60. i 70. XX w. próbowano również opisywać za pomocą modelu. Początkowo skupiano się na dwóch podsystemach: rodziny i przedsiębiorstwa. Model ten został szczegółowo opisany przez R. Tagiuri i J. Davis

na początku lat 80. Już wtedy autorzy akcentowali potrzebę rozdzielania relacji między własnością a zarządzaniem [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 16-17].

W konsekwencji, w 1982 roku Tagiuri i Davis opracowali trójkołowy model prezentujący interakcje zachodzące w firmach rodzinnych. Model ten przedstawia firmę rodzinną jako trzy niezależne, ale nakładające się podsystemy [Parker 2004, s. 56]:

- przedsiębiorstwo,
- własność,
- rodzina (rysunek 3).

Każda osoba w firmie może być umieszczona w jednym z siedmiu sektorów, które utworzone są w wyniku nakładania się kręgów podsystemu [http://advisors.td.com/public/projectfiles/bf93ffc5-4b0a-4aa1-a86d-8a2da224a343.pdf]:

1) tylko członek rodziny – osoba na tym stanowisku będzie zainteresowana głównie rodzinną harmonią i uczciwym traktowaniem wszystkich członków rodziny;

2) tylko właściciel – osoba na tym stanowisku będzie zainteresowana głównie zwrotem z inwestycji – zarówno przychodami, jakie może dostarczyć firma, jak i ogólnym wzrostem wartości firmy;

3) kierownik/pracownik – osoba na tym stanowisku będzie zainteresowana głównie poszerzeniem kompetencji i karierą w biznesie;

4) członek rodziny i właściciel – osoba na tym stanowisku będzie miała podwójne interesy – w rodzinie (harmonia i sprawiedliwość w rodzinie) i w biznesie – zwrot z inwestycji;

5) właściciel i zarządca/pracownik – osoba na tym stanowisku będzie miała podwójne interesy w biznesie – rozwój kariery oraz wyniki ekonomiczne firmy;

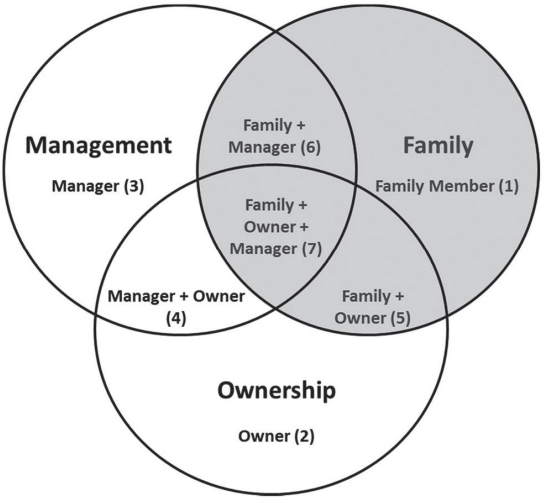
6) członek rodziny i menedżer/pracownik – osoba na tym stanowisku będzie miała podwójne interesy – harmonię rodziny i wzmacnianie własnych możliwości rozwoju zawodowego;

7) członek rodziny, właściciel i zarządca/pracownik – osobę na tym stanowisku można określić w skrócie jako „właściciela-menedżera". Ponieważ ta osoba ma najszerszą perspektywę, powinna zrozumieć interesy wszystkich stron; napotyka jednak na problemy napływające z poszczególnych podsystemów.

---

4. Wielkość przedsiębiorstwa mierzona poziomem zatrudnienia: mikroprzedsiębiorstwo (1-9 pracowników), małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników), średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników), duże przedsiębiorstwo (250 i więcej pracowników).

Rysunek 3. Trójkołowy model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



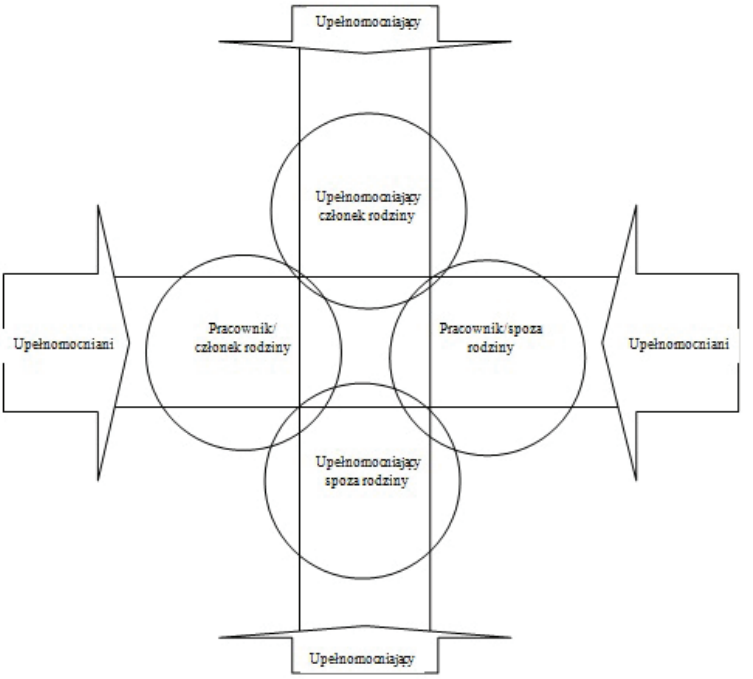
Źródło: [Whittle, Stevens 2016].

Siły konfliktów interpersonalnych, dylematów ról, priorytetów i granic, wynikające z różnych sektorów, będą współdziałać ze sobą podczas podejmowania przez rodzinę decyzji biznesowych, takich jak planowanie sukcesji lub polityki dywidendowej. Chociaż model ten ułatwia nam zrozumienie tematu interakcji, które występują w biznesie rodzinnym, nie stanowi rzeczywistego odzwierciedlenia procesów decyzyjnych [Parker 2004, s. 56].

Systemowe podejście do specyfiki firm rodzinnych w połączeniu z koncepcją empowermentu pokazuje dodatkowe obszary, nieuwzględniane w tradycyjnym podejściu, jakie napotykają – udzielający upełnomocnienia oraz ten, któremu się go udziela. Skupiając się na podmiotowym (osobistym) podejściu do empowermentu, wyróżnić można kilka możliwości jego stosowania (rysunek 4):

- upełnomocniający członek rodziny i upełnomocniany członek rodziny,
- upełnomocniający członek rodziny i upełnomocniany pracownik spoza rodziny,
- upełnomocniający spoza rodziny i upełnomocniany członek rodziny,
- upełnomocniający spoza rodziny i upełnomocniany spoza rodziny członek rodziny.

Rysunek 4. Model podmiotowego upełnomocniania pracowników w firmie rodzinnej



Źródło: Opracowanie własne.

Tradycyjne podejście do upełnomocniania pracowników akcentuje szereg barier i obaw w stosunku do tej koncepcji. Firmy rodzinne napotykają jeszcze dodatkowe bariery związane ze specyfiką „dodatkowego" podsystemu, jakim jest rodzina. Największe zainteresowanie autorek w kontekście wpływu rodzinności na delegowanie uprawnień wzbudziło delegowanie uprawnień przez menedżera członka rodziny na pracownika członka rodziny; w obrębie zaś tego zagadnienia najbardziej interesujące wydały się takie kwestie, jak obawy i bariery delegującego.

Case study – bariery i obawy delegowania uprawnień w firmie X

Przedsiębiorstwo X jest firmą rodzinną działającą w branży produkcyjno-usługowej od ponad czterdziestu lat. Obecnie Właścicielami i zarządcami biznesu jest mał-

żeństwo, drugie pokolenie rodziny. Siedziba firmy znajduje się w województwie łódzkim, firma jednak realizuje zlecenia w całej Polsce, utrzymuje także kontakty z bliższymi sąsiadami w Europie. Zatrudnia 10 wykwalifikowanych pracowników, posiada nowoczesny park maszynowy.

W 2013 roku przyszły zięć Właścicieli rozpoczął pracę w firmie X na stanowisku szeregowym. W 2015 roku właściciele zdecydowali się – w związku z tym, że znał branżę, podnosił swoje kompetencje – poszerzyć zakres jego obowiązków, powierzając mu funkcję menedżera firmy. Wiązało się to w sposób nieunikniony z jego upełnomocnieniem przez Właścicieli.

Opierając się na teorii barier delegowania uprawnień, przedstawionej przez W. Kieżuna, autorki przeprowadziły wywiad swobodny mający na celu rozpoznanie i porównanie obaw związanych z empowermentem u delegującego uprawnienia w kontekście „dodatkowego" podsystemu rodziny. W pierwszej fazie wywiadu skierowały prośbę o odniesienie się do przedstawionych przez Kieżuna założeń:

- preferencje działania operacyjnego – Właściciele firmy X potwierdzili barierę związaną z nastawieniem na działania operacyjne. Ze względu na wieloletnie doświadczenia, a także silne przyzwyczajenia związane z działaniami operacyjnymi w firmie, z trudem przychodziło im pozostawienie jej pod całkowitym nadzorem przyszłego zięcia. Sytuacja ta niekiedy rodziła napięcia, lecz z czasem wraz ze wzrostem doświadczenia przyszłego zięcia, obawy właścicieli malały. Nadzorowali je tylko do pewnego stopnia, tak aby oddelegowany czuł ich wsparcie, ale i zaufanie;
- dążenie do znajomości wszelkich detali – Właściciele w tym przypadku wykazali się dużym zaufaniem do przyszłego zięcia. Nie wchodzili w szczegóły działań, interesowały ich przede wszystkim ich efekty;
- brak doświadczenia w kierowaniu – początkowe obawy związane z kierowaniem ludźmi zostały bardzo szybko rozwiane przez upełnomocnionego. Przyjmując, w zależności od sytuacji, dany styl zarządzania, wykazał się naturalnymi umiejętnościami przywódczymi,
- postawa „ja zrobię to lepiej" – Właściciele wskazali tę barierę jako najważniejszą. Wieloletnie prowadzenie własnego biznesu uczyniło ich ekspertami, a wiele decyzji i działań podjętych przez upełnomocnianego budziło ich wątpliwości. W związku z tym w początkowych etapach zarządzania młodego menedżera dochodziło do napięć. Z czasem Właściciele zaczęli dostrzegać wymierne efekty „świeżego spojrzenia" na zarządzanie firmą i ograniczyli się do dawania rad, nie ingerując znacznie w podejmowane decyzje;
- strach przed oddaniem władzy i poczucie zagrożenia – z racji wysokiej świadomości problemu i znajomości specyfiki firmy rodzinnej, Właściciele zdawali sobie spra-

wę z konieczności empowermentu, który w finalnym etapie miałby przejść w sukcesję. W związku z tym siła strachu przed oddaniem władzy była bardzo niewielka;

- brak zaufania – przyszły zięć Właścicieli pozostawał w związku z ich córką ponad 10 lat. Ponieważ znali go bardzo dobrze, świadomie zarządzali delegowanie na niego uprawnień;
- niechęć do awansowania podwładnych – brak jakichkolwiek obaw;
- brak akceptacji możliwości błędu u delegowanego – Właściciele delegując uprawnienia, liczyli się z możliwością błędów. Decyzje strategiczne dla firmy nadal pozostają w ich kompetencjach, ale zdanie upełnomocnianego jest dla nich tak samo istotne jak ich własne;
- perfekcjonizm prowadzący do przesadnej kontroli – Właściciele nie wskazali w ich firmie tej bariery. Niewątpliwie wiąże się to z wysokim zaufaniem i wiarą w kompetencje delegowanego członka rodziny.

Podczas przeprowadzania wywiadu, a także na prośbę autorek o wskazanie dodatkowych obaw i barier związanych ze specyfiką rodzinności firmy Właściciele wymieniali:

- obawę przed krytyką upełnomocnionego – osobiste relacje z upełnomocnionym przekładają się na krytyczne podejście do jego pracy. Dużym problemem dla Właścicieli było oddzielenie relacji zawodowych od prywatnych. Chcieli, aby przyszły zięć odnosił krytykę wyłącznie do pola zawodowego, a nie traktował jej jako krytykę osobistą;
- relacje biznes – czas wolny – w firmie rodzinnej wiele tematów związanych z firmą poruszanych jest w chwilach wolnych, przeznaczonych dla rodziny. Właściciele obawiali się jednak, aby sprawy służbowe nie przesłoniły czasu przeznaczonego na odpoczynek i dla rodziny. Obie strony muszą pilnować „prywatności", kiedy są zaangażowane w prowadzenie jednego biznesu;
- rozstanie partnerów – mimo ogromnego zaufania do przyszłego zięcia Właściciele, choć w minimalnym stopniu, muszą brać pod uwagę możliwość rozstania prywatnego. Gdyby zaistniała taka okoliczność, Właściciele przyjmują, że raczej zdecydowaliby o pozostawieniu przyszłego zięcia w firmie (zależne jest to oczywiście od różnych okoliczności). Proces sukcesyjny automatycznie zostałby przerwany;
- sprawy rodzinne – dużą obawę Właścicieli budzą szeroko pojęte sprawy rodzinne np. poważna choroba członka rodziny. W sytuacji pojawienia się poważnych osobistych problemów ludzie zwykle skupiają uwagę na życiu osobistym. Gdyby w rodzinie zdarzyło się coś takiego, biznes mógłby zejść na dalszy plan, z racji silnego zaangażowania całego pionu zarządzania, istniałoby ryzyko zaniedbania firmy.

Podsumowanie

Sama koncepcja empowermentu wiąże się z wieloma obawami i barierami. W kontekście podsystemu rodziny, specyficznego dla biznesu rodzinnego, niepewność z nim związana jeszcze wzrasta. Niezwykle istotne jest, aby Właściciele zdawali sobie sprawę z zagrożeń i umieli nimi odpowiednio zarządzać. Celem wywiadu przeprowadzonego przez autorki było ukazanie stosunku Właścicieli danego przedsiębiorstwa do teoretycznie wyodrębnionych barier w kontekście rodzinności. Wywiad wskazał także dodatkowe pola związane ściśle z tym podsystemem i może być wstępem do dalszych rozważań teoretyczno-empirycznych.

Bibliografia:

Bernais J., Ingram J., Kraśnicka T. (2007), *ABC współczesnych koncepcji i metod zarządzania*, AE, Katowice.

Bielski M. (2004), *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. BECK, Warszawa.

Blanchard K. (2007), *Przywództwo wyższego stopnia. Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa.

Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

Koźmiński A. (2008), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Gkorezis P., Hatzithomas L., Petridou E. (2011), *Impact of Leader's Humor on Emploees' Psychological Empowerment: the Moderating Role of Tenure*, "Journal of Managerial Issues", vol. XXIII.

Griffin Ricky W. (2009), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Krawczyk-Bryłka B. (2012), *Empowerment - strategia zarządzania oparta na zaufaniu*, Zarządzanie i Finanse, R. 10, nr 4, cz. 1, Gdańsk.

Parker T. (2004), *University of Louisiana at Monroe, A Multi-Level Family Business Choice Model: A Dichotomous Approach*, "The Coastal Business Journal", vol. 3, no. 1.

Ugboro I.O. (2006), *Organizational Commitment, Job Redesign, Empoyee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restrustruring and Downsizing*, "Jurnal of Behavioral and Applied Management", no. 7(3), May.

Plunkett L.C., Fournier R. (1991), *Participative Management-Implementing empowerment*, John Wiley and Sons, Inc.

Smith J. (2000), *Empowerment, Jak zwiększać zaangażowanie pracowników*, Helion, Katowice.

Wellins R., Byham W., Wilson J. (1991), *Empowered teams*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

Whittle R., Stevens Robin C. (2016), *Changing Organizations from Within, Gower*, http://www.gpmfirst.com/books/changing-organizations-within, dostęp: 02.05.2016.

http://advisors.td.com/public/projectfiles/bf93ffc5-4b0a-4aa1-a86d-8a2da224a343.pdf, dostęp: 2.05.2016.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **333–345**

Emilia Grzegorzewska | emilia_grzegorzewska@onet.pl
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Ekonomiczne skutki globalnego kryzysu gospodarczego w opinii przedsiębiorców rodzinnych branży meblarskiej

Economic Consequences of the Global Crisis as Seen by Family Entrepreneurs of the Furniture Industry

Abstract: Financial crisis, which has began on the market of subprime lending in the United States in the year 2007, in a short time transformed into a global economic crisis. To a greater or less degree, the crisis affected economies of all countries. In particular, the negative consequences of the situation upset companies functioning in branches, which depend on foreign markets. Such industries comprise Polish furniture industry as around 90% of its sold production is destined abroad. The following article presents research findings conducted among small and medium-sized furniture enterprises. The analyses were carried out at the turn of 2013 and 2014. The survey was conducted in 90 furniture companies, including 26 family businesses. A key tool for the researcher was the questionnaire. The research aimed to cover the views of family entrepreneurs on the subject of economic consequences of the global economic crisis for the home furniture industry and other individual companies functioning on the market.
Key-words: family companies, economic crisis, furniture industry

Wprowadzenie

Globalizacja jest procesem poszerzania współzależności pomiędzy krajami wskutek zwiększonych przepływów międzynarodowych i rozwoju działalności korporacji transnarodowych. Międzynarodowa integracja gospodarcza stanowi wyzwanie dla

państw, gospodarek czy też przedsiębiorstw, zwłaszcza w przypadku pojawienia się poważnych sytuacji kryzysowych.

Niewątpliwie dla rozwoju polskiej gospodarki szczególne znaczenie ma branża meblarska. Pod względem wartości produkcji Polska zajmuje 7. miejsce wśród producentów mebli. Dodatkowo około 90% produkcji sprzedanej branży meblarskiej jest wysyłana za granicę. To powoduje, że Polska zajmuje wysokie, czwarte miejsce w światowym rankingu pod względem wartości wyeksportowanych mebli [Grzegorzewska, Niziałek, Olkowicz 2014, s. 18]. W tym zestawieniu nasz kraj wyprzedzają jedynie: Chiny, Niemcy i Włochy. Według statystyk GUS w 2014 r. eksport mebli przekroczył 8,4 mld euro, tzn. 35,2 mld zł. Z kolei wartość importu wyniosła odpowiednio 1,4 mld euro, tzn. 5,9 mld zł [*Rocznik statystyczny handlu zagranicznego* 2015, ss. 109–114]. Oznacza to, że nadwyżka bilansu handlowego branży meblarskiej wyniosła blisko 30 mld zł. Od czasu wejścia Polski do Unii Europejskiej eksport został niemalże podwojony (wzrost o 92%) [*Polskie Meble Outlook* 2015, s. 3]. Należy również podkreślić, że polskie meblarstwo to tradycyjny przemysł, w którym zdecydowana większość firm należy do sektora MŚP. Ponadto większość z nich to firmy rodzinne [Więckowska, Grzegorzewska 2014, s. 203]. W związku z tym podstawowym celem badań było określenie wpływu globalnego kryzysu gospodarczego zarówno na koniunkturę przemysłu meblarskiego w Polsce, jak i sytuację poszczególnych przedsiębiorstw rodzinnych z tej branży.

Globalny kryzys gospodarczy i jego skutki w świetle literatury

Termin „kryzys" pochodzi od greckiego słowa „krisis" i w sensie ogólnym oznacza „przesilenie, moment rozstrzygający, okres przełomu, załamanie się dotychczasowej linii rozwoju" [*Nowa Encyklopedia Powszechna PWN* 1995, s. 586]. Z uwagi na wieloaspektowość i złożoność tego pojęcia w literaturze przedmiotu można spotkać różnorodne jego definicje. Wydarzenia kryzysowe rozpatruje się z punktu widzenia gospodarki, jak i poszczególnych przedsiębiorstw. W kontekście ekonomicznym „kryzys" rozumiany jako „kryzys gospodarczy" oznacza załamanie wzrostu gospodarczego. Odnosi się to do fazy cyklu gospodarczego, który charakteryzuje się nagłym oraz dużym zmniejszeniem produkcji, a także realnych dochodów społeczeństwa i w związku z tym wzrostem bezrobocia [Nosek, Pietrzak 2009, s. 83]. Z kolei Wague [2009, s. 83] definiuje kryzys gospodarczy w wymiarze globalnym jako gwałtowne załamanie się gospodarki w skali światowej, gdy większość krajów rozwiniętych i krajów rozwijających się doświadcza jego skutków. Odczuwany jest on w skali światowej

poprzez hamowanie działalności inwestycyjnej, ograniczenie dostępu do kredytów, wzrost upadłości firm, zwiększenie bezrobocia, spowolnienie wymiany międzynarodowej, ograniczanie wpływów do budżetów państw bogatych, co może doprowadzić do ograniczenia tempa pomocy rozwojowej dla krajów rozwijających się.

Źródeł globalnego kryzysu gospodarczego upatruje się w kryzysie finansowym, który miał swój początek na rynku kredytów subprime w Stanach Zjednoczonych. W mniejszym lub większym stopniu negatywne skutki tych wydarzeń kryzysowych dotknęły całą gospodarkę światową i wpłynęły na pogorszenie kondycji finansowej większości przedsiębiorstw [Grzegorzewska, Stasiak-Betlejewska 2014, s. 316]. Wśród ważniejszych negatywnych konsekwencji globalnego kryzysu gospodarczego można wymienić znaczną skalę bankructwa banków oraz instytucji finansowych, a także załamanie się rynków akcji, w szczególności w USA, Wielkiej Brytanii, krajach strefy euro i krajach azjatyckich. Ponadto wśród negatywnych konsekwencji wyróżnia się następujące [Nawrot 2009, ss. 83–120]:

- wiele banków poniosło straty w związku ze straconymi kredytami, dotknął je problem spełnienia wymogów kapitałowych – pojawiła się więc potrzeba dofinansowania tych banków przez poszczególne kraje;
- w związku z załamaniem na giełdach ogromne straty poniosły fundusze inwestycyjne oraz emerytalne, które inwestują głównie na rynkach papierów wartościowych;
- załamanie handlu światowego spowodowało spadek produkcji, wzrost bezrobocia, spadek konsumpcji, spadek inwestycji;
- nastąpił wzrost wydatków rządowych oraz przyrost długu publicznego, co było związane z dofinansowaniem banków i innych instytucji finansowych, ustabilizowaniem rynków finansowych

Negatywne skutki kryzysu odczuły również gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa – niższe dochody, zagrożenie bezrobociem, ograniczenie kredytów, zwłaszcza hipotecznych ze strony banków [Adamczyk 2012, s. 26].

Jednak należy podkreślić, że współczesny kryzys gospodarczy charakteryzuje się globalnym zasięgiem nie tylko pod względem geograficznym, obejmuje także wszystkie grupy uczestników rynku oraz grupy aktywów [Wilczyński 2009, s. 96]. Zmiana warunków gospodarowania na rynkach światowych wpłynęła negatywnie również na sytuację polskich przedsiębiorstw [Grzegorzewska 2013, s. 70]. Kryzys gospodarczy bowiem stanowi jeden z elementów makrootoczenia organizacji i również oddziałuje na nie w istotny sposób. Zatem wydarzenia kryzysowe w gospodarce światowej powodują z reguły z większym lub mniejszym przesunięciem w czasie załamanie koniunktury na rynkach krajowych, a to nierzadko przekłada się na kryzysy w organizacji.

Kryzys w przedsiębiorstwie Ch. Hermann [1963, ss. 61–82] definiuje jako stan zagrażający przetrwaniu firmy, realizacji jej celów, który dodatkowo ogranicza czas na podjęcie działań zaradczych i zaskakuje decydentów swoim pojawieniem się, stwarzając w ten sposób warunki silnej presji. Z kolei według P.F. Druckera kryzys stanowi następstwo faz cyklu życia sektorów. Dla R. Bartona [2007, s. 45] kryzys jest nieprzewidywalnym wydarzeniem, które ma potencjalnie negatywne skutki ograniczające działalność przedsiębiorstwa głównie w dziedzinie produkcji, usług, zatrudnienia, kondycji finansowej, jak również reputacji. Według I. Mitroffa stanowi on efekt pojawienia się nieoczekiwanych zakłóceń w działalności organizacji, w tym czynników wewnętrznych i zewnętrznych o losowym charakterze [Mitroff, Pearson 1998, s. 17].

Definicje kryzysu przedsiębiorstwa można spotkać również w polskiej literaturze przedmiotu. Przykładowo W. Bandura-Madej [2002, s. 16] definiuje kryzys jako stan nierównowagi wewnętrznej, którego przyczyną jest jakieś wydarzenie krytyczne. Kryzys charakteryzuje się występowaniem znacznego napięcia emocjonalnego, któremu towarzyszy obawa przed utratą kontroli. Dodatkowo zdaniem autora zjawisko to jest często punktem zwrotnym wymagającym podjęcia stosownych działań. Według G. Gierszewskiej [2002, s. 15] kryzys w przedsiębiorstwie to sytuacja bądź stan, w którym wskutek spiętrzenia się trudności zagrożona jest realizacja podstawowych funkcji przedsiębiorstwa przy jednoczesnym ograniczeniu zdolności organizacji do zlikwidowania zaistniałych sytuacji lub stanu. Przyczyny sytuacji kryzysowych tkwią w braku umiejętności identyfikacji zagrożeń pojawiających się w otoczeniu i wykorzystania szans w tymże otoczeniu. To prowadzi do braku reakcji i niedostosowania przedsiębiorstwa do zmian. Warto przywołać także pogląd S. Flejterskiego, według którego kryzys jest w zasadzie nieuchronną fazą rozwoju przedsiębiorstwa poprzedzającą jego bankructwo lub sanację [Zelek 2002, s. 33]. Coraz częściej kryzys postrzegany jest jako „stały element gry", wpisany w życie organizacji, choć jednocześnie stanowi on sytuację trudno przewidywalną i charakteryzującą się krótkim czasem podejmowania decyzji przez zarządzających [Wieczerzyńska 2009, s. 17]. Kryzys nie musi prowadzić do zakończenia działalności firmy. Może on być szansą na odrodzenie się przedsiębiorstwa i spowodować znaczny wzrost efektywności i opłacalności działalności gospodarczej.

Cel i metodyka badań

Podstawowym celem artykułu było zapoznanie się z opiniami przedsiębiorców działających na rynku meblarskim na temat wpływu globalnego kryzysu gospodarczego zarówno na koniunkturę branży meblarskiej w Polsce, jak i sytuację poszczególnych

przedsiębiorstw. Narzędzie badawcze stanowił kwestionariusz ankiety składający się z 22 pytań podzielonych na 3 części:

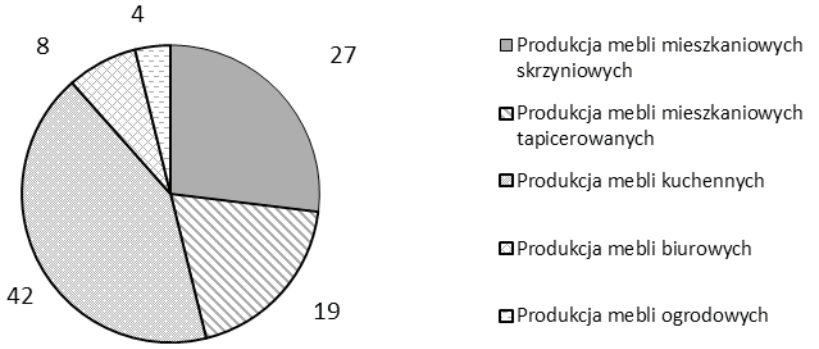
- I – informacje o przedsiębiorstwie,
- II – światowy kryzys gospodarczy i jego skutki dla branży i przedsiębiorstwa,
- III – nowoczesne metody analizy ekonomiczno-finansowej stosowane w przedsiębiorstwie.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w 90 przedsiębiorstwach meblarskich z sektora MSP na przełomie 2013 i 2014 roku. W tej grupie firm znalazło się 26 przedsiębiorstw rodzinnych. Wyniki analiz w tych firmach rodzinnych stanowią przedmiot niniejszego artykułu.

Wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne objęte badaniem mają doświadczenie na rynku meblarskim – 46% z nich funkcjonuje na tym rynku ponad 10 lat, a tylko jedna firma ma staż krótszy niż 5 lat. W badaniu uczestniczyli przede wszystkim przedsiębiorcy prowadzący działalność gospodarczą, jedynie dwa przedsiębiorstwa prezentowały sektor spółek osobowych. Zatrudnienie w analizowanej grupie przedsiębiorstw rodzinnych kształtowało się na poziomie od 10 do 49 osób. Spośród badanych firm rodzinnych 42% prowadziło produkcję mebli kuchennych (wykres 1). Na drugim miejscu jako podstawowy przedmiot działalności wymieniono produkcję mebli mieszkaniowych skrzyniowych. W co piątym przedsiębiorstwie produkuje się meble mieszkaniowe tapicerowane. W badanej grupie znalazły się również przedsiębiorstwa zajmujące się przede wszystkim produkcją mebli biurowych (8%) i ogrodowych (4%).

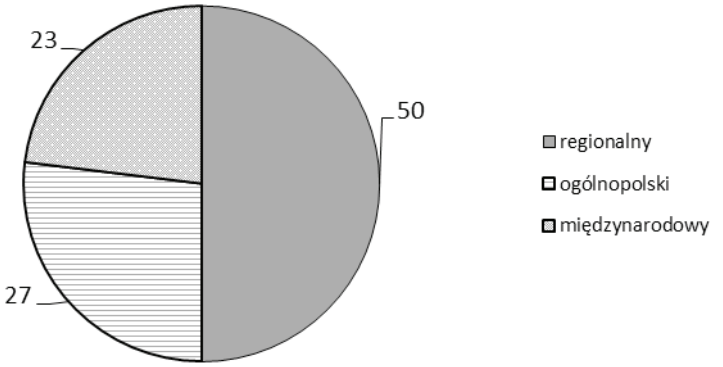
Wykres 1. Podstawowy przedmiot działalności przedsiębiorstw rodzinnych objętych badaniem [%]



Źródło: badania własne.

Niewątpliwie zasięg prowadzonej działalności gospodarczej ma wpływ na postrzeganie ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego. W badanej grupie firm rodzinnych ponad połowa respondentów deklarowała regionalny zasięg swojej działalności (wykres 2). Na rynku krajowym działa 27% przedsiębiorstw, blisko co piąta firma sprzedaje swoje produkty również na rynki zagraniczne. Żaden z respondentów nie potwierdził, że zasięg działalności ogranicza się jedynie do rynku lokalnego.

Wykres 2. Zasięg działalności firm rodzinnych objętych badaniem [%]

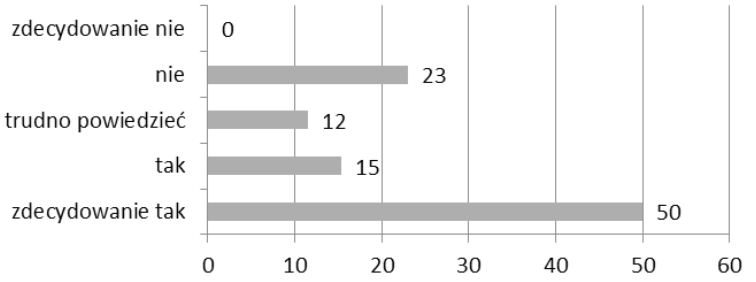


Źródło: badania własne.

Światowy kryzys gospodarczy miał pewien wpływ na kondycję gospodarczą większości przedsiębiorstw, również w Polsce. Połowa przedsiębiorców rodzinnych,

którzy wzięli udział w badaniu potwierdziła, że kryzys ten wpłynął zdecydowanie niekorzystnie na sytuację w ich firmach (wykres 3). Odpowiedzi twierdzącej udzieliło 15% respondentów. Z kolei 23% uważa, że wydarzenia kryzysowe nie miały negatywnego wpływu na działalność gospodarczą. Co ósmy ankietowany nie umie jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie.

Wykres 3. Czy światowy kryzys gospodarczy wpłynął niekorzystnie na sytuację przedsiębiorstwa, w którym Pan/i pracuje [%]?

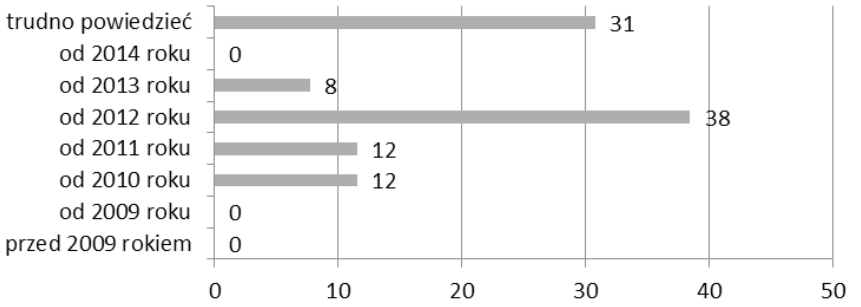


Źródło: badania własne.

Na pytanie dotyczące okresu, od którego zauważalne były negatywne skutki kryzysu gospodarczego w przedsiębiorstwach co trzeci z respondentów nie potrafi udzielić jednoznacznej odpowiedzi (wykres 4). Z kolei 38% ankietowanych deklaruje, że niekorzystne tendencje są zauważalne od 2012 roku. Co ósmy ankietowany wskazuje na 2011 lub 2012 rok, a 8% na rok 2013. Żaden z przedsiębiorców nie zauważył negatywnych konsekwencji światowego kryzysu gospodarczego przed 2010 rokiem, a warto podkreślić, że kryzys miał swój początek na przełomie 2007 i 2008 roku w Stanach Zjednoczonych. Potwierdza to zatem powszechnie głoszony pogląd, że skutki światowego kryzysu gospodarczego odczuwalne były przez polskich przedsiębiorców z pewnym opóźnieniem czasowym.

4. Wielkość przedsiębiorstwa mierzona poziomem zatrudnienia: mikroprzedsiębiorstwo (1-9 pracowników), małe przedsiębiorstwo (10-49 pracowników), średnie przedsiębiorstwo (50-249 pracowników), duże przedsiębiorstwo (250 i więcej pracowników).

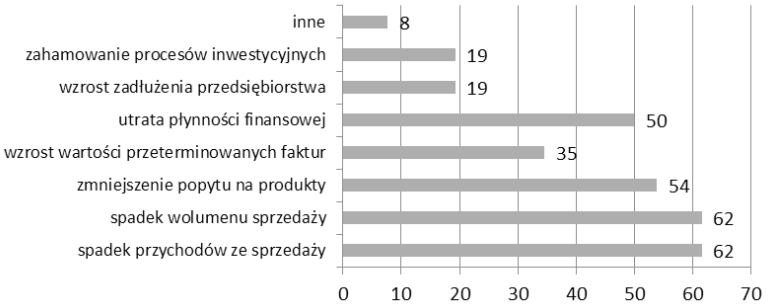
Wykres 4. Od kiedy w Pana/i firmie zauważalne są negatywne skutki kryzysu [%]?



Źródło: badania własne.

Wśród negatywnych konsekwencji kryzysu gospodarczego dostrzeżonych przez przedsiębiorców rodzinnych najczęściej wymieniano spadek wolumenu sprzedaży (62%) i spadek przychodów ze sprzedaży (62%). Na kolejnym miejscu znalazło się zmniejszenie popytu na produkty (54%); co niewątpliwie jest związane z dwoma poprzednimi wskazaniami. Połowa ankietowanych wskazała utratę płynności finansowej jako skutek wydarzeń kryzysowych. Z kolei 35% respondentów deklaruje, że nastąpił wzrost przeterminowanych faktur, a w co piątej firmie zanotowano wzrost zadłużenia. Czynniki te zapewne były jedną z przyczyn zmniejszenia płynności finansowej. Warto podkreślić, że w analizowanej grupie co piąty przedsiębiorca wskazał ograniczenie procesów inwestycyjnych jako negatywną konsekwencję światowego kryzysu gospodarczego. Wśród innych niekorzystnych skutków wymieniono m.in. wzrost kosztów działalności przedsiębiorstwa.

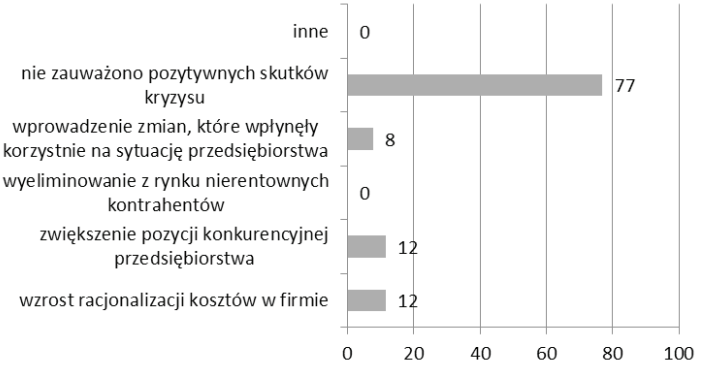
Wykres 5. Negatywne skutki kryzysu gospodarczego, które zostały zauważone w przedsiębiorstwach [%]



Źródło: badania własne.

Nierzadko podkreśla się, że kryzys gospodarczy może mieć również pozytywne aspekty. W przeprowadzonym badaniu firm rodzinnych 77% respondentów nie zauważyło pozytywnych skutków kryzysu gospodarczego (wykres 6). Z kolei po 12% wskazań zyskało zwiększenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz wzrost racjonalizacji kosztów. Co dwunasta osoba potwierdziła, że wydarzenia kryzysowe spowodowały wprowadzenie w przedsiębiorstwie zmian, które pozytywnie wpłynęły na jego sytuację.

Wykres 6. Pozytywne skutki kryzysu gospodarczego, które zostały zauważone w przedsiębiorstwie



Źródło: badania własne.

Zakończenie

Na skutek procesów globalizacyjnych większość krajów jest ze sobą gospodarczo powiązana. Z jednej strony globalizacja stanowi czynnik rozwoju współczesnej gospodarki światowej, przyczynia się do wzrostu konkurencyjności i efektywności gospodarowania organizacji, z drugiej strony jednak niesie też zagrożenia – w przypadku wystąpienia kryzysu gospodarczego w jednym kraju istnieje ryzyko szybkiej transmisji na inne rynki. Taka sytuacja zaistniała podczas globalnego kryzysu gospodarczego, który miał swoje źródło w Stanach Zjednoczonych. W późniejszym czasie jego negatywne skutki dotknęły zarówno kraje europejskie, jak i azjatyckie. Ten efekt zarażania dotyczy w szczególności przemysłów, które są w znacznym stopniu uzależnione od rynków zagranicznych, zatem również polskiego meblarstwa, które jest branżą typowo eksportową. Polska zajmuje bowiem czwartą pozycję w światowym rankingu pod względem wartości wyeksportowanych mebli, a wyprzedzają ją jedynie: Chiny, Niemcy i Włochy. Corocznie około 90% produkcji sprzedanej mebli trafia za granicę. Warto również zaznaczyć, że w 2014 r. wartość eksportu polskich mebli przekroczyła poziom 35 mld zł, a nadwyżka bilansu handlowego w tym okresie wyniosła blisko 30 mld zł.

Celem prowadzonych badań empirycznych było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, jak przedsiębiorcy rodzinni funkcjonujący na rynku meblarskim oceniają wpływ globalnego kryzysu gospodarczego na koniunkturę polskiej branży meblarskiej oraz na sytuację ich przedsiębiorstw. W badaniach wzięło udział 90 respondentów, z czego 26 osób zadeklarowało, że pracuje w firmie rodzinnej. Przedsiębiorstwa te mają doświadczenie na rynku meblarskim – 46% funkcjonuje na rynku ponad 10 lat.

Z przeprowadzonych badań wynika, że 65% respondentów potwierdziło niekorzystny wpływ globalnego kryzysu gospodarczego na sytuację przedsiębiorstwa. Negatywnej odpowiedzi udzieliło 23% ankietowanych. Z kolei 12% nie potrafiło tego jednoznacznie określić. Respondenci wypowiedzieli się również na temat negatywnych skutków wydarzeń kryzysowych zapoczątkowanych w 2007 r. w Stanach Zjednoczonych. Najczęściej przedsiębiorcy rodzinni wymieniali spadek wolumenu sprzedaży (62%) oraz spadek przychodów ze sprzedaży (62%). Ponadto wśród niekorzystnych konsekwencji znalazły się: zmniejszenie popytu na produkty (54%), utrata płynności finansowej (50%) czy też wzrost przeterminowanych faktur (35%). Z kolei blisko 20% respondentów wskazało wzrost zadłużenia przedsiębiorstwa i zahamowanie procesów inwestycyjnych. Ponadto 77% respondentów nie zauważyło pozytywnych skutków wydarzeń kryzysowych. Natomiast po 12% wskazań zyskało zwiększenie pozycji konkurencyjnej oraz wzrost racjonalizacji kosztów, a 8% zadeklarowało wprowadzenie zmian, które pozytywnie wpłynęły na jego sytuację. W

związku z ograniczoną próbą badawczą rodzinnych przedsiębiorstw meblarskich należy z pewną ostrożnością interpretować wyniki prowadzonych badań. Z uwagi na duże znaczenie podejmowanej tematyki badawczej dla gospodarki polskiej warto prowadzić kolejne analizy w tym obszarze.

Bibliografia

Adamczyk M. (2012), *Współczesny kryzys finansowy – przyczyny i konsekwencje dla gospodarki światowej*, „Wyzwania gospodarki globalnej. Prace i Materiały Instytutu Handlu Zagranicznego Uniwersytetu Gdańskiego", nr 31.

Bandura-Madej W. (2002), *Wybrane zagadnienia interwencji kryzysowej*, Interart, Warszawa.

Barton R. (2007), *Crisis management*, Oxford Press Publisher.

Gierszewska G. (2002), *Strategie kryzysowe w warunkach globalizacji* [w:] B. Kozera, A. Zelek (red.), *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin.

Grzegorzewska E. (2013), *Tendencje zmian płynności finansowej przedsiębiorstw rolnych w Polsce w kontekście kryzysu gospodarczego*, „Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich", t. 100, z. 1.

Grzegorzewska E., Niziałek I., Olkowicz M. (2014), *The impact of clustering on the innovativeness of furniture industry*, ''Management and Production Engineering Review", vol. 5, no. 2, June.

Grzegorzewska E., Stasiak-Betlejewska R. (2014), *The influence of global crisis on financial liquidity and changes in corporate debt of the furniture sector in Poland*, Drvna Industrija, vol. 65, no. 4.

Hermann Ch. (1963), *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly", nr 8; za: Slatter S., Lovett D. (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-Press, Warszawa.

Mitroff I.I., Pearson Ch.M. (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak chronić firmę przed najgorszym,* Business Press, Warszawa.

Nosek A., Pietrzak A. (2009), *Efekt domina czyli międzynarodowa transmisja kryzysów – na przykładzie współczesnego kryzysu finansowego* [w:] W. Michalczyk (red.), *Wybrane problemy gospodarki światowej pierwszej dekady nowego wieku*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.

Nowa Encyklopedia Powszechna PWN (1995), t. 3, Warszawa.

Rocznik statystyczny handlu zagranicznego (2015), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Więckowska M., Grzegorzewska E. (2014), *Eco-design as a strategic way to competitiveness in global markets for furniture family-owned MSMEs*, ''Journal of Intercultural Management", vol. 6, no. 4, December.

Wilczyński R. (2009), *Międzynarodowy wymiar kryzysu finansowego* [w:] W. Małecki (red.), *Globalny kryzys finansowy, a polska gospodarka*, Vizja Press & IT, Warszawa.

Zelek A. (2002), *Wczesna identyfikacja kryzysu finansowego ucieczką od bankructwa*, „Przegląd organizacji", nr 2.

Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Wydawnictwo ORGMASZ, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **347–360**

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska | malgorzata.niklewicz-pijaczynska@uwr.edu.pl
Uniwersytet Wrocławski

Znaczenie marki dla rozwoju biznesów rodzinnych

Meaning of Trademarks for Family Businesses Development

Abstract: The article raises issues related to the importance of intangible assets for the success and increasing the value of family businesses. The analysis shows that family companies actively combine conventional model of entrepreneurship with challenges of modernity. On the one hand investing in the main brand image, the quintessence of familism, on the other hand with creating new trade marks for product and service innovations, part of which is transformed, after some time, into a brand coexisting next to this, symbolizing the family business.
Key words: trademarks, brands, renown, innovations

Wstęp

W świecie przyspieszonej internacjonalizacji, orientacji na innowacje, transfer technologii i rozpowszechnianie wiedzy przedsiębiorstwa rodzinne, jak każda inna organizacja biznesowa, stoją przed wyzwaniem utrzymania lub, co więcej, wzmocnienia swojej pozycji wobec coraz bardziej dynamicznego procesu konkurencji. Bowiem nawet one, w dużej mierze bazujące na tyglu tradycyjnych wartości, muszą uwzględniać w swej strategii czynniki zewnętrzne, charakterystyczne dla współczesnej gospodarki ustawicznych zmian. Chcąc sprostać jej wymogom, zmuszone są w większej niż dotychczas mierze koncentrować się na procesach innowacji, których

jednym z elementów jest poszerzanie aktywów o szeroko rozumianą własność przemysłową, stanowiącą niematerialny zasób przedsiębiorstwa. Problem ten jest niezwykle istotny, ponieważ obecnie zaobserwować można wyraźnie rysującą się tendencję przesunięcia szali wyceny rynkowej przedsiębiorstwa z wartości materialnych na te o charakterze niematerialnym. Stając się kluczową determinantą pozycji konkurencyjnej i stanowiąc zarazem istotną część majątku przedsiębiorstwa jako tzw. długoterminowe aktywa nierzeczowe, mają one realny wpływ na kształtowanie wartości rynkowej organizacji. Jednym z jej elementów jest kreowanie innowacji marketingowych, czego wyrazem jest wprowadzanie nowych znaków towarowych oraz modyfikacje podstawowej marki, stanowiącej jeden z fundamentów sukcesu firmy rodzinnej. Kreowanie marki jest koniecznością wynikającą z sedna rywalizacji rynkowej, indywidualizując produkt, koncentrujemy na nim uwagę potencjalnych i rzeczywistych nabywców [Żyznowski 1993, s. 41]. Inwestycje w markę, w omawianej perspektywie, nabierają jednak podwójnego znaczenia. Z jednej strony marka stanowi realnie cenny składnik aktywów intelektualnych, z drugiej umożliwia rynkową identyfikację firmy rodzinnej jako takiej. Wszelkie posunięcia w tym obszarze wymagają zatem daleko posuniętej rozwagi, ponieważ powodzenie lub porażka marki często znamionuje sukces lub zagrożenie bytu rodziny, której jest symbolem. W literaturze przedmiotu podkreśla się ten fakt jako sytuację bardzo emocjonalnie złożoną, ponieważ „posiadanie marki wiąże się z „dobrym imieniem" nie tylko firmy, ale i rodziny. Reputacja, a co za tym idzie wszystkie skojarzenia z firmą oraz wartość jej oferty automatycznie wpływają na wizerunek samej rodziny" [Nalazek 2012, s. 64]. To, że dany znak towarowy staje się marką samą w sobie, jest najlepszym dowodem szacunku i akceptacji ze strony użytkowników. W przypadku firm rodzinnych, jest to sytuacja optymalna i co ważne, coraz częstsza.

Wobec powyższego celem opracowania jest prezentacja wielowymiarowego znaczenia marki dla sukcesu rozwojowego firm rodzinnych. Został on zrealizowany z rozbiciem na dwie płaszczyzny. Pierwsza objęła analizę danych wtórnych, pochodzących z najnowszych raportów, dotyczących firm rodzinnych. Druga oparta jest na badaniach własnych, które skoncentrowane zostały na analizie ilościowej i jakościowej zgłoszeń znaków towarowych, dokonanych przez wytypowane firmy rodzinne w Urzędzie Patentowym RP. Wykorzystanie powyższej bazy źródłowej pozwoliło nie tylko na ilościowe określenie aktywności przedsiębiorstw rodzinnych w obszarze kreowania nowych znaków towarowych, ale również badanie pod względem jakościowym (rodzaje znaków, długość opłaconego okresu ochronnego – czyli subiektywną wycenę znaku towarowego). Analiza dokumentacji patentowej poprzedzona została sprawdzeniem, w jakim stopniu badane firmy podkreślają i popularyzują

swoją rodzinność w przestrzeni gospodarczej (strony www, materiały marketingowe). Okres badawczy objął lata 2010-2015. Wśród analizowanych przedsiębiorstw znalazły się duże, polskie firmy rodzinne – Blikle, Fakro, Grycan, Black Red White, Wittchen, Konspol, Solaris, Excellent, Gelg i Hasco-Lek.

Rola marki w kreowaniu sukcesu przedsiębiorstwa

Wartości niematerialne jako kluczowe dziś aktywa „stanowią tę część przedsiębiorstwa, która pozostaje po wyodrębnieniu z niego rzeczowych i finansowych składników majątku. Stanowią one ten element przedsiębiorstwa, który wraz z kapitałem obrotowym i majątkiem trwałym stanowi o zdolności do generowania zysków. Ich egzystencja zależy od występowania obecnych lub przyszłych zysków. W okresie tworzenia firmy pojawiają się one jako ostatnie, a w czasie likwidacji – znikają jako pierwsze" [Tabor 1998, s. 103]. Zamiennie możemy w tym przypadku posługiwać się pojęciem czynników niematerialnych. Zdaniem W. Walczaka zaliczamy do nich wizerunek firmy, wypracowany przez nią prestiż, markę organizacji, ponadto zasoby wiedzy, kapitału intelektualnego i kluczowe kompetencje oraz szeroko pojętą innowacyjność firmy (jako efekt i jako cel prac badawczo-rozwojowych) [Walczak 2010]. Przy czym wartość marki jest tą wielkością, którą daje się w sposób obiektywny wycenić. Do najbardziej miarodajnych w tym zakresie sposobów zalicza się m.in. metodę:

a) korzyści dodatkowych – uzyskiwanych dzięki zyskom generowanym poprzez silną rozpoznawalność znaku w porównaniu z podobnymi produktami/usługami w danej branży w wymiarze krajowym i globalnym – „W międzynarodowym transferze produktów znak towarowy okazał się swego rodzaju apatrydą, który potrafi bez trudu pokonywać przestrzenie geograficzne i granice państwowe. Jest on przy tym swoistym „esperanto handlu" (…)" [Piotrowska 2001, s. 5], przekazującym jednolite wyobrażenie o cechach szczególnych sygnowanego nim towaru;

b) wartości dodatkowej – jako różnicy pomiędzy wyceną przedsiębiorstwa, będącego właścicielem renomowanego znaku, a wartością podobnej firmy owego znaku nieposiadającej;

c) zdolności licencyjnej – liczonej strumieniem faktycznych i potencjalnych przychodów, uzyskanych z tytułu umów licencyjnych na posiadany znak towarowy [Piotrowska 2001, s. 17].

Marka, lub inaczej mówiąc renomowany znak towarowy, we współczesnym obrocie gospodarczym zatraciła nieco swoje pierwotne znaczenie. Dzisiaj nie jest jedynie symbolem rozpoznawczym lecz często kreuje całościowy image firmy. Po-

siadanie silnej, rozpoznawalnej marki oraz, co optymalne, dodatkowego portfela chronionych znaków towarowych znacząco podnosi wartość każdej, patrzącej perspektywicznie organizacji, także biznesów rodzinnych. „Istotą marki jest jej rozpoznawalność w obszarach, w których działa firma, niepowtarzalność, niezmiennie dobra reputacja, wypracowanie wśród odbiorców zespołu określonych, pozytywnych skojarzeń oraz konkurencyjnych atrybutów i korzyści. Z marką wiążą się także wartości ważne nie tylko z punktu widzenia rodziny, ale też istotne dla klientów oraz wszelkich interesariuszy danej marki" [Nalazek 2012, s. 62]. Oczywiste jest, że nie każdy znak towarowy staje się marką. Przeciętny znak towarowy jest zaledwie „handlowym skrótem pozwalającym nabywcy wybrać towar, którego potrzebuje lub w stosunku do którego sprawiono, że wierzy on, iż go potrzebuje. Właściciel znaku towarowego, wykorzystuje tę ludzką skłonność, nie szczędząc wysiłku, by ugruntować na rynku siłę atrakcyjną odpowiednich oznaczeń" [Rubber & Woolen Mfg. CO. v. S.S. Kresge Co, 1986; Piotrowska 2001, s. 7]. Dopiero znaki towarowe o szczególnie ugruntowanej w świadomości odbiorców renomie określane są mianem marki. Marka, jak każdy znak towarowy, realizuje w obrocie gospodarczym trzy podstawowe funkcje. Pierwsza z nich – identyfikacja pochodzenia produktu – pozwala na określenie producenta, czyli źródła z którego trafił on na sklepowe półki. Brak powyższej zdolności odróżniającej uniemożliwia przyznanie mu formalnie ochrony, co zostało stwierdzone decyzją Komisji Odwoławczej przy Urzędzie Patentowym. „Znak towarowy jest znakiem odróżniającym wówczas, gdy stanowi związek towaru i przedsiębiorstwa z oznaczeniem, które utkwiło w świadomości przeciętnego odbiorcy jako wskazanie, że towar oznaczony tym znakiem pochodzi zawsze od tego samego producenta i obejmuje ogół wyobrażeń odbiorców o towarze pochodzącym z imiennie wskazanego źródła" [Decyzja Komisji Odwoławczej przy Urzędzie Patentowym RP 1992, s. 913]. Druga funkcja – gwarancyjna – stanowi pewien rodzaj certyfikatu, zapewnienie wytwórcy co do jakości opatrzonego nim towaru. Trzecia funkcja – reklamowa – jest kompatybilna z drugą, ponieważ ugruntowanie w konsumentach pozytywnego skojarzenia, powoduje, że już umieszczenie danego znaku towarowego w sposób samoistny reklamuje dany produkt lub jego producenta. J. Piotrowska wspomina dodatkowo o jeszcze jednej funkcji znaku towarowego – nazywanej „handlowym magnetyzmem". Polega ona na wywoływaniu pozytywnych skojarzeń nie tylko z pierwotnym produktem nim opatrzonym, ale w odniesieniu także do produktów ubocznych, dodatkowych, sygnowanych daną marką [Piotrowska 2001, s. 8]. Znaki towarowe, analogicznie jak pozostałe przedmioty własności przemysłowej, chronione są instytucjonalnie na mocy decyzji urzędu patentowego, przyznającego na nie prawa wyłączne. Oznacza to, że tylko i wyłącznie uprawniony posiada prawo po-

sługiwania się nim w obrocie gospodarczym przez ustawowo określony czas (polski ustawodawca ustalił czas ochrony na okres dziesięciu lat). Prawo do wyłącznego używania znaku towarowego obejmuje m.in. uprawnienie do:

a) umieszczania tego znaku na towarach objętych prawem ochronnym lub ich opakowaniach, oferowania i wprowadzania tych towarów do obrotu, ich importu lub eksportu oraz składowania w celu oferowania i wprowadzania do obrotu, a także oferowania lub świadczenia usług pod tym znakiem;

b) umieszczania znaku na dokumentach związanych z wprowadzaniem towarów do obrotu lub związanych ze świadczeniem usług;

c) posługiwania się znakiem w celu reklamy [Ustawa *Prawo własności przemysłowej*, art. 154].

Najczęściej chronione znaki towarowe przyjmują postać określeń słownych, opracowań słowno-graficznych lub znaków graficznych.

Rysunek 1. Przykładowe rodzaje znaków towarowych, identyfikujące wybrane firmy rodzinne A. Blikle i Fakro

Znak słowny

FAKRO

Znak słowno-graficzny:

Źródło: opracowanie własne.

Ustawodawca przyjmuje w tym względzie, poprzez wytyczne definicyjne, że znakiem towarowym jest w zasadzie każde oznaczenie graficzne lub dające się w sposób graficzny przedstawić (wyraz, rysunek, ornament, kompozycja kolorystyczna, forma przestrzenna, w tym forma towaru lub opakowania, a także melodia lub inny sygnał dźwiękowy). Ochrona znaku towarowego wskazywana jest przez umieszczenie na produkcie symbolu ®.

Rodzinność jako marka

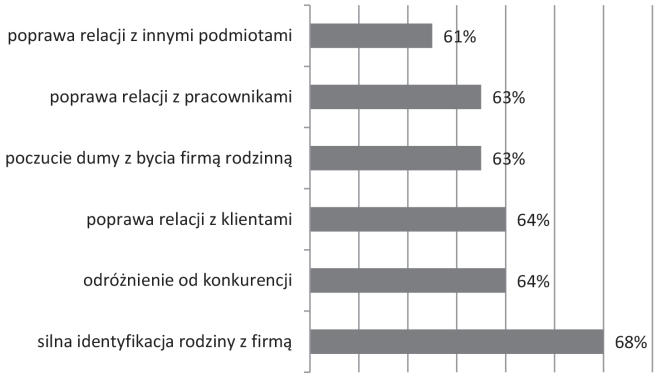
Jak wspomniano powyżej, na renomę określonego znaku towarowego składają się nie tylko jego elementy funkcjonalne, ale również i przede wszystkim powstałe w świadomości użytkowników. Chodzi tu o zbiór swoistych emocji, spostrzeżeń, wyobrażeń i przekonań przez nich generowanych w sytuacji, gdy widzą oni lub słyszą o danym znaku towarowym. W przypadku problemu omawianego w publikacji – takim elementem kluczowym wywołującym pakiet skojarzeń jest bez wątpienia atrybut rodzinności. Tym samym rodzinność przeobraża się w markę jako synonim tradycji, uczciwości, dobrych relacji. Wybierając produkty/usługi firm rodzinnych, konsumenci dają wyraz nie tyle swoich potrzeb, co oczekiwań wobec podmiotów, które miałyby je zaspokoić. Nie chodzi zatem o li i jedynie korzyści użytkowe, lecz „satysfakcje psychiczne" [Piotrowska 2001, s. 10] realizowane w drodze świadomego wyboru.

W literaturze przedmiotu często napotykamy na podkreślanie znaczenia familijności dla potrzeb marketingowych. Zwraca się m.in. uwagę, iż silna, rodzinna marka umożliwia nie tylko osiąganie korzyści ogólno-biznesowych (rozpoznawalność, wzmocnienie pozycji konkurencyjnej, zyskowną lojalność konsumentów, drenaż nowych rynków, podniesienie wartości rynkowej przedsiębiorstwa, odporność na trendy w gospodarce), ale i specyficznych, przynależnych do jej rodzinności. Należą do nich:

- ułatwienie integracji wewnętrznej rodziny, a co za tym idzie również sukcesji;
- przyciąganie wartościowych kadr, identyfikujących się z filozofią rodzinności biznesu;
- zdolność koncentracji pracowników spoza rodziny wokół misji firmy i w konsekwencji, długoterminową względem niej lojalność [Nalazek 2012, s. 65].

Z badań przeprowadzonych na 2400 największych na świecie biznesach rodzinnych przez Firmę Doradczą EY wynika, że mają one silną świadomość konieczności kreowania swojej rodzinności jako głównej cechy wyróżniającej z rynkowego tłoku. Podkreślają ją zatem, eksponują i traktują jak fundament zapewniający dalszy rozwój. Zdaniem respondentów rodzinność firmy w bardzo wysokim stopniu realizuje podwójną funkcję identyfikacyjną. Po pierwsze zespala członków rodziny z przedsiębiorstwem (68% odpowiedzi), ale i po drugie pozwala na wyraziste odróżnienie od konkurencji (64% odpowiedzi). Równie mocno podkreślany jest wpływ rodzinności na kreowanie relacji – z klientami, pracownikami oraz innymi podmiotami (rys. 2).

Rysunek 2. Wpływ rodzinności na kreowanie marki

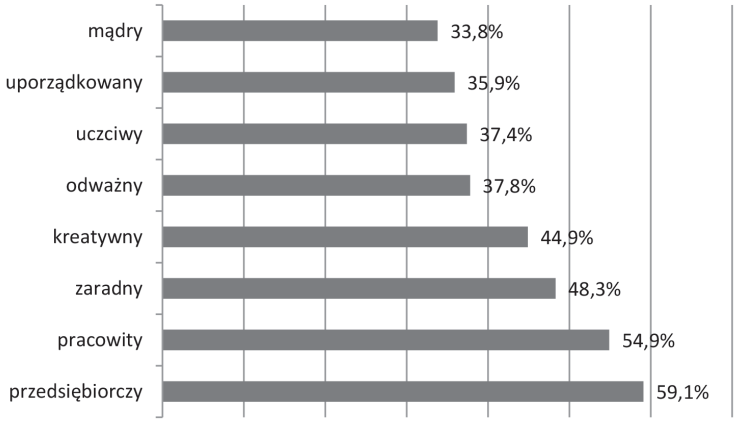


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu Firmy Doradczej EY.

Ponadto element rodzinności pozwala zdaniem badanych kreować spójny obraz tego rodzaju przedsiębiorczości, jako opartej na mocnym systemie ponadczasowych wartości – szacunku w podejściu do pracowników (83% odpowiedzi), zrównoważonym rozwoju (78% odpowiedzi) oraz określonej etyce zachowań (innymi słowy, tzw. kodeksie dobrych praktyk – 78% odpowiedzi) [Raport Firmy Doradczej EY 2015, ss. 12-13].

Powyższe międzynarodowe wyniki, potwierdzają badania przeprowadzone na polskiej grupie respondentów, których zadaniem była ocena wizerunku firm rodzinnych w oczach rodzimych odbiorców. Przede wszystkim uwagę zwraca bardzo wyraźnie pozytywny pakiet skojarzeń z przedsiębiorcą rodzinnym. Zdaniem respondentów posiada on cechy nie tylko immanentnie związane z przedsiębiorczością, ale jest również uczciwy i mądry (rys.3) [*Raport Polacy o firmach rodzinnych… 2015, s. 9]*.

Rysunek 3. Najczęściej wymieniane cechy przedsiębiorcy rodzinnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu Firmy Doradczej EY.

Natomiast wśród najważniejszych cech charakteryzujących prowadzone przez niego przedsiębiorstwo znalazły się: kultywowanie tradycyjnych wartości, wysoka jakość, rzetelność, wiarygodność i uczciwość [*Raport Polacy o firmach rodzinnych… 2015, s. 10]*.

Okazuje się, że zdecydowana większość klientów firm rodzinnych, dowiaduje się o jej korzeniach czytając etykiety i opakowania (33%), z reklamy (31%) oraz z Internetu (30%) [*Raport Polacy o firmach rodzinnych… 2015, s. 23]*.

Jednocześnie podjęta na potrzeby publikacji analiza materiałów źródłowych, wytypowanych do badania firm rodzinnych, pokazała, że spośród dziesięciu ponad połowa (sześć firm) podkreśla swoją rodzinność w dostępnych dokumentach i na stronach internetowych, stanowiących dziś swoistą biznesową wizytówkę. Odwołania formułowane są wprost (np. na stronie Solaris Bus & Coach) lub poprzez sformułowania sięgające do genealogii rodziny lub historii rozwoju firmy (Fakro). Często stanowią kompilację powyższego, jak w przypadku firmy A. Blikle: „Firma A. Blikle została założona przez Antoniego Kazimierza Bliklego 11 września 1869 roku. Przez ponad 140 lat swojego istnienia cukiernie prowadzone przez kolejne pokolenia rodziny Blikle były świadkami i uczestnikami historii Warszawy i Polski, osładzając klientom zarówno te szczęśliwe, jak i te gorzkie chwile" [www.blikle.pl] oraz Grycan: „Opieramy się na rodzinnej tradycji, rodziny mojego męża Zbigniewa, którego dziadek i ojciec produkowali lody na Kresach Wschodnich" [www.grycan.pl]. Rodzinność akcentowana jest także tym, że geneza wykreowania nazwy powiązana jest bezpośrednio z nazwi-

skiem jej założyciela: *„Byłem bardzo dumny z prezentu od dziadka (…), już wtedy poruszyła mnie magia rzeczy pięknych, trwałych, które mogą nam długo służyć."* Dlatego też podejmując działalność w branży wyrobów skórzanych zdecydował się na nadanie jej nazwy kojarzącej mu się z dziadkiem i sprezentowanym przez niego portfelem, a więc nazwy pochodzącej od rodowego nazwiska. Jak twierdzi sam twórca marki: *„W nazwie mojej firmy jest pełna autentyczność i historia"* [www.wittchen.com]. Na takie rozwiązanie zdecydowali się jednak zaledwie trzej spośród 10 właścicieli analizowanych firm – Blikle, Grycan i Wittchen. Kreując markę w oparciu o własne nazwisko, jej właściciel staje się bowiem automatycznie jej ambasadorem [Nalazek 2012, s. 64]. Jest to ogromna odpowiedzialność, ale jak wynika z raportu *Polacy o firmach rodzinnych*, właściciele radzą sobie z nią doskonale, gdyż do czynników skłaniających respondentów do korzystania z usług/towarów ich firm należy m.in. przekonanie, że właściciel osobiście pilnuje jakości produktu (52% wskazań). Jednocześnie dwie ze wspomnianych firm rodowych – A. Blikle i Grycan należą do najlepiej rozpoznawanych przez Polaków firm rodzinnych *[Raport Polacy o firmach rodzinnych… 2015, s. 11]*.

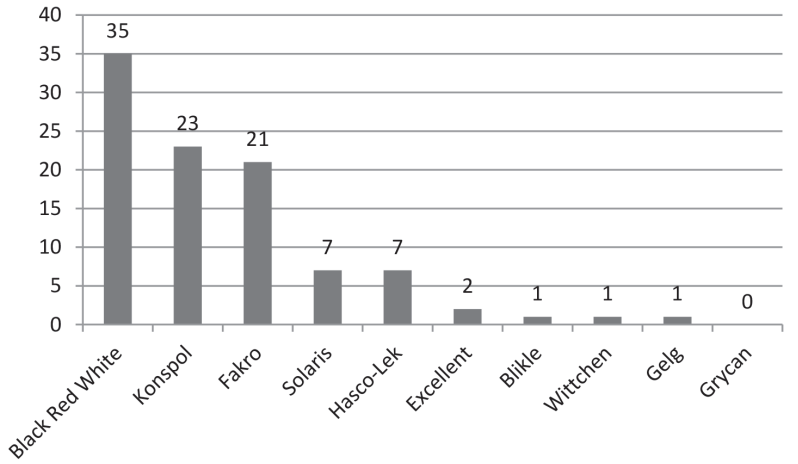
Zdarza się, że rodzinność firmy podkreślana jest w sposób wybitnie emocjonalny, poprzez niezwykle osobiste refleksje, często dramatyczne wspomnienia, tak jak ma się to w przypadku przedsiębiorstwa Gelg: „Ojca straciłem w wieku 13 lat. Mama została sama z trójką małych dzieci. Bardzo chciałem jak najszybciej zdobyć zawód, aby móc zarabiać i pomóc jej finansowo"; Chociaż na otwarciu byliśmy tylko my oboje to ubraliśmy się starannie, ja zawiązałam wstążkę, która została uroczyście przecięta. Był szampan, dużo radości, dużo marzeń i nadziei"; „Znałam wszystkich pracowników, znałam ich dzieci, ich rodziny. Mogłam przyjmować takich ludzi, którzy mi odpowiadali, którzy mieli podobne systemy wartości jak ja" [www.gelg.pl]. Powoduje to współzaangażowanie potencjalnego i rzeczywistego klienta, wciągnięcie go w klimat firmy i jego emocjonalnie warunkowaną lojalność. „Kiedy się pobraliśmy to oboje byliśmy bardzo biedni. Oboje jeszcze się uczyliśmy" [www.gelg.pl].

Wobec takich wyznań trudno bowiem zachować wyłącznie biznesowy dystans. Identyfikacja poprzez familijność może być bardzo opłacalnym zabiegiem, ponieważ 10,1% Polaków zdecydowanie, a 25,5% raczej tak, jest skłonnych zapłacić drożej za produkt firmy rodzinnej niż porównywalny produkt przedsiębiorstwa nierodzinnego [*Raport Polacy o firmach rodzinnych*… 2015, s. 20].

Ochrona znaków towarowych jako element kreowania nowej marki

Spośród analizowanych firm największą liczbą pozostających w mocy znaków towarowych poszczycić się może przedsiębiorstwo Black Red White, posiadające ich aż 35. W ścisłej czołówce za liderem znalazły się dwie firmy Konspol z 23 znakami towarowymi i Fakro, które ma ich obecnie 21. Pozostałe przedsiębiorstwa posiadały ich zdecydowanie mniej. Nie oznacza to jednak, że nie są zainteresowane powoływaniem nowych znaków towarowych, możliwe jednak, że zdecydowały się nie na krajową, lecz międzynarodową ich ochronę (rys.4).

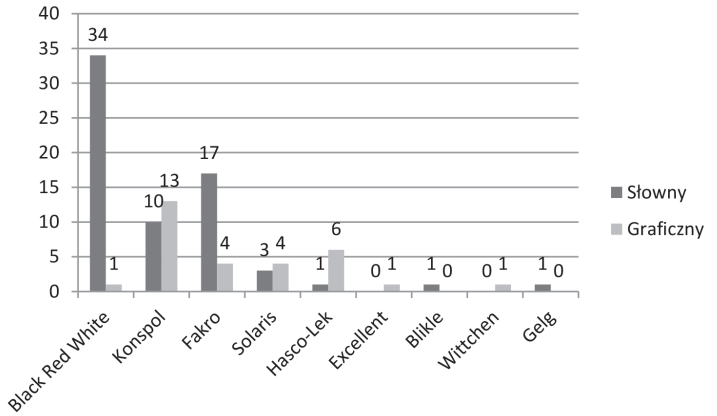
Rysunek 4. Liczba chronionych znaków towarowych analizowanych przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UPRP.

Dominującą pozycję wśród zgłaszanych do ochrony znaków towarowych zajmują oznaczenia słowne – sześćdziesiąt siedem na dziewięćdziesiąt siedem ogółem zgłoszonych. Kombinacje słowno-graficzne pojawiły się zaledwie trzydzieści razy. Co interesujące, oznaczenia symbolizujące markę rodzinną podstawową występują jednak przede wszystkim w formie słowno-graficznej (rys.5).

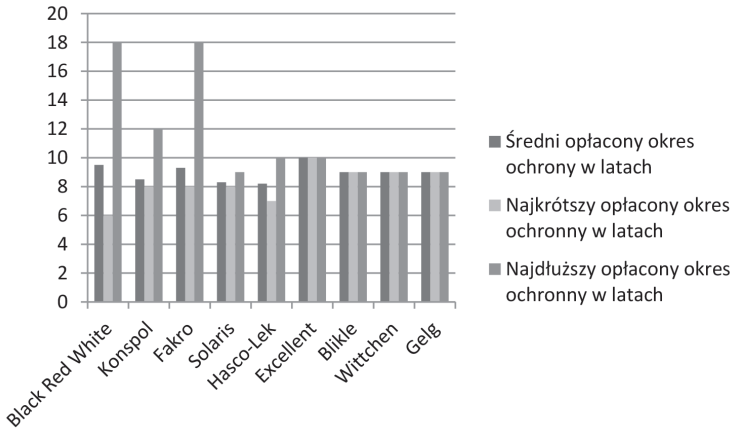
Rysunek 5. Liczba chronionych znaków towarowych według rodzajów



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UPRP.

Jednym z wymogów formalnych niezbędnych do uzyskania praw wyłącznych na określony znak ochronny jest uiszczenie opłaty jednorazowej i za pierwszy okres ochronny (w wysokości podstawowej odpowiednio 550 i 400 złotych, dodatkowe koszty to m.in. opłata za każdą klasę powyżej trzech – 450 złotych czy też opłata za publikację informacji o udzielonym prawie ochronnym 50 złotych). Można zatem przyjąć, że im dłuższy opłacony okres ochronny, tym bardziej wartościowy potencjalnie z perspektywy firmy rodzinnej jest dla niej dany znak (rys.6).

Rysunek 6. Opłacone okresy ochronne za znaki towarowe poszczególnych przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych UPRP.

Wśród analizowanych firm rodzinnych trzy zdecydowanie inwestowały w długookresową ochronę swoich znaków: Konspol, Fakro oraz Black Red White. Dwie ostatnie posiadają w swoim pakiecie po trzy znaki towarowe o najdłuższym, bo aż 18-letnim okresie ochronnym.

Zakończenie

Polskie firmy rodzinne, kultywując przywiązane do tygla tradycyjnych wartości, świadomie choć z różnym natężeniem emocjonalnym eksponują swoje korzenie, czyniąc z rodzinności czynnik z jednej strony identyfikujący, z drugiej zaś gwarancyjny. Ukazują tym samym silne osobiste zaangażowanie w firmę, czasem jako honorową spuściznę, często jako jedyną możliwość poprawy standardu życia swojego i bliskich, osiągalnego ciężką pracą. Wizerunek zbudowany na fundamentach osobistych emocji, braku dystansu i zespolenia losów firmy z powodzeniem rodziny powoduje wciągnięcie odbiorcy w świat i filozofię przedsiębiorstwa, a w dalszej perspektywie również sprowokowanie lojalności uwarunkowanej emocjonalnie. Dziesięć wytypowanych do badań dużych przedsiębiorstw rodzinnych w zdecydowanej większości stanowi markę samą w sobie zarówno pod względem identyfikacji ze strony potencjalnych i faktycznych klientów, jak i ze względu na związaną z nimi renomę. Jednocześnie planując strategicznie, firmy rodzinne nie zaniedbują innowacyjnego za-

plecza praw wyłącznych, zgłaszając i chroniąc znaki towarowe „poboczne" względem marki stanowiącej genezę ich biznesu rodzinnego. Wynika to z coraz powszechniejszego przekonania, że to wartości niematerialne i prawne stanowią kluczowe aktywa wyznaczające wartość rynkową przedsiębiorstwa, a firmy, które budują swoją pozycję na zasobach niematerialnych wyceniane są z reguły wyżej od tych bazujących na czynnikach materialnych. Wiedzą, że o ile zasoby materialne stanowią dziś symboliczne ściany przedsiębiorstwa, o tyle to czynniki niematerialne są przedsionkiem jej dalszego rozwoju. Ale jednocześnie, jak każda inna organizacja, rozdarte są czasem wobec dylematu, czy kultywować tradycyjne, czy zupełnie nowe wartości. „Wiem, że nie da się zatrzymać rozwoju, wrócić do małej firmy. Ale im człowiek więcej ma, tym więcej potrzebuje czasu, aby to utrzymać. A przecież człowiek rodzi się goły i z niczym z tego świata odejdzie. Dzieci mówią: Po co tak gonicie, moglibyście już sobie odpuścić, ale to nie jest możliwe. Taki jest rynek. Jak stajesz w miejscu to się cofasz" [www.gelg.pl]. Jednocześnie cztery z dziesięciu podmiotów nie wykorzystuje atrybutu rodzinności w kształtowaniu zewnętrznej renomy przedsiębiorstwa, pomimo iż przynosi to realną, ekonomiczną gratyfikację. Wydaje się także, że firmy rodzinne w silniejszym stopniu powinny kreować markę także w oparciu o wartości obiektywne – jakość produktów i usług, cenę czy też innowacyjność rozwiązań. Zdecydowanie powinny również zintensyfikować swoją aktywność w obszarze ochrony znaków towarowych, ponieważ nawet w odniesieniu do wytypowanych, dużych i wyraźnie widocznych na rynku firm, jest ona raczej średnia.

Bibliografia:

Nalazek A. (2012), *Marka firmy rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Piotrowska J. (2001), *Renomowane znaki towarowe i ich ochrona*, C.H. Beck, Warszawa.

Tabor B. (1998), *Metody wyceny wartości niematerialnych – aspekty ekonomiczne. Pojęcie wartości niematerialnych i prawnych*, [w:] *Wynalazczość i ochrona własności intelektualnej*, nr 19, Wrocław.

Walczak W. (2010), *Znaczenie niematerialnych zasobów w procesach budowania wartości rynkowej przedsiębiorstwa*, „E-mentor", nr 4 (36).

Żyznowski T. (1993), *Znaki towarowe w orzecznictwie sądowym i Komisji Odwoławczej przy Urzędzie Patentowym RP* [w:] *Konkurencja. Praktyki monopolistyczne. Znaki towarowe*, Zielona Góra.

Decyzja Komisji Odwoławczej przy Urzędzie Patentowym RP z dnia 11.12.1992 (1993), „WUP", nr 9.

Ustawa *Prawo własności przemysłowej* z dnia 30.06.2000 r., Dz.U. z 2003 r., nr 119, poz. 1117.

Raport Firmy Doradczej EY, *Utrzymać władzę: Jak firmy rodzinne osiągają trwały sukces* (2015) [online], www.ey.media.pl/file/attachment/708296/63/ey_family_business_staying_power.pdf.

www.blikle.pl.

www.gelg.pl.

www.grycan.pl

www.uprp.pl.

www.wittchen.com.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **361–373**

Bartłomiej Stopczyński | bartek.stopczynski@gmail.com
Społeczna Akademia Nauk

Narzędzia marketingu mobilnego w firmach rodzinnych na przykładzie wybranych detalistów internetowych działających w branży AGD/RTV

Mobile Marketing Tools in Familiy Business as the Examples of Selected Internet Electronic/Household Goods Retailers in Poland

Abstract: Today it is noticed transformation from e-commerce to m-commerce. As a result retailers have to use mobile marketing tools. This article presents analysis of mobile marketing tools used by selected family business that are internet electronic/household retailers in Poland.
Key words: marketing innovation, e-commerce, m-commerce, family business

Wstęp

Współczesny rynek w wyniku rozwoju technologii informacyjnych, internetowych i komputerowych podlega nieustannej ewolucji. Skutkuje to zmianami w sposobie prowadzenia działalności gospodarczej. W efekcie tradycyjna rzeczywistość rynkowa została zastąpiona hiperrzeczywistością. Dochodzi w niej do modyfikacji perspektywy poznawczej zarówno tego, kto produkuje, kto sprzedaje, jak i tego, kto konsumuje. Skutkiem tego tradycyjnego narzędzia promocji, dystrybucji, strategie marketingowe przestają być skuteczne. Organizacje, by pozostać konkurencyjnymi na rynku, muszą je dopasować do pojawiających się zmian. [Sułkowski 2014, s. 278]. Jednym

z działań, które organizacje powinny w związku z tym podjąć, jest włączenie nowoczesnych technologii internetowych w swoje codzienne funkcjonowanie.

Internet jest jednym z elementów mających istotny wpływ na współczesny rynek. Ulega on ciągłej transformacji, zmieniając się co kilka lat. Początkowo przybrał formę medium służącego przede wszystkim do pozyskiwania informacji. Niecałą dekadę temu przekształcił się w Internet 2.0. Ta nowa forma Internetu bazowała na dostępnych w jego środowisku aplikacjach, które były jego fundamentalną i ideologiczną podstawą. Pozwalały one użytkownikom na tworzenie i wymianę generowanej przez nich zawartości. Aplikacje te nazywane są mediami społecznościowym [Kaplan A., Haenlein M. 2011, p. 255]. Internet ten nosił potoczną nazwę Internetu społecznościowego. Obecnie następuje kolejna ewolucja w rozwoju Internetu. Przekształca się on w tzw. Internet 3.0 (Internet of Thing – Internet Rzeczy). Internet Rzeczy to sieć ludzi, procesów, danych, urządzeń, aplikacji i rzeczy podłączona do Internetu. Dzięki tym powiązaniom połączone ze sobą elementy materialne i społeczne Internetu Rzeczy tworzą sieć tradycyjną i społeczną, gromadząc oraz wymieniając ze sobą dane, wchodząc w interakcje [Lee, Lee 2015, p. 431]. Dzisiejsze działania organizacji powinny być dopasowane do Internetu 3.0. Jednocześnie należy pamiętać, że podlega on ciągłemu rozwojowi i w niedalekiej przyszłości prawdopodobnie znów ulegnie ewolucji do Internetu 4.0. Jego podstawą prawdopodobnie będzie oprogramowanie bazujące na sztucznej inteligencji.

Wraz z rozwojem istoty funkcjonowania Internetu, zmieniały się również technologie informatyczne i komputerowe. Skutkiem tego dostęp do Internetu jest coraz powszechniejszy i łatwiejszy, a wykorzystywane urządzenia coraz mniejsze, poręczniejsze i lepiej dopasowane do swoich funkcji. W efekcie sposób, w jaki wykorzystywany jest Internet w codziennym życiu człowieka zmienia się. Staje się on nieodzownym elementem codziennego życia.

Jednym z obszarów, w którym dokonały się duże zmiany jest sposób, w jaki ludzie nabywają produkty. Jeszcze 15 lat temu kupowanie przez Internet było ciekawostką, która nie miała większego znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Obecnie sprzedaż poprzez Internet (e-commerce) w wielu branżach (np. branży produktów AGD/RTV) zaczyna odgrywać kluczowe znaczenie. Klienci przy użyciu Internetu poszukują informacji, sprzedawców i kupują produkty. Dzięki miniaturyzacji urządzeń i polepszeniu dostępności bezprzewodowego Internetu, zmienia się również sposób dokonywania zakupów online. Coraz częściej czynności związane z kupowaniem w sieci internetowej odbywają się za pomocą urządzeń mobilnych.

Autor w niniejszym artykule postawił pytanie, w jakim stopniu polskie firmy rodzinne, funkcjonujące w obszarze handlu detalicznego branży AGD/RTV wykorzy-

stują Internet mobilny. Celem była ocena, czy w prawidłowy sposób detaliści ci wykorzystują narzędzia marketingu mobilnego. Zastosowaną metodą badawczą była analiza zawartości stron internetowych wybranych detalistów.

Charakterystyka m-commerce

M-commerce to wydzielony z e-commerce obszar handlu elektronicznego, w którym transakcje i przegląd informacji odbywa się za pomocą urządzeń mobilnych, czyli smartfonów i tabletów. Jest to, obok marketingu społecznościowego, marketingu wirusowego i wideo marketingu, jeden z najważniejszych obszarów popularyzacji marketingu internetowego w przyszłości [Szymański 2013, s. 218].

Rynek m-commerce charakteryzuje się szybkim wzrostem. Udział transakcji e-commerce dokonywanych na świecie za pomocą urządzeń mobilnych wynosił w 2015 roku 30%. W najbardziej zdigitalizowanych krajach Azji Wschodniej osiągnął blisko 50% (Japonia 49%, Korea Południowa 45%) udziału. W krajach tych zdecydowana większość transakcji mobilnych odbywała się poprzez smartfony, w przeciwieństwie do reszty świata, gdzie do transakcji były wykorzystywane głównie tablety [Criteo 2015, p. 6]. Pokazuje to trend zastępowania tradycyjnych komputerów poręczniejszymi urządzeniami mobilnymi. Klienci poświęcają wielkość ekranu na rzecz szybkości dostępu do informacji i poręczności urządzeń mobilnych. W krajach, w których nasycenie rynku m-commerce jest najwyższe (Azja Wschodnia), niektórzy badacze uważają, że to, co obecnie następuje, to transformacja e-commerce w m-commerce [Sumita, Yoshii 2010, p. 217-227].

Urządzenia mobilne charakteryzują się pewnymi cechami, które odróżniają je od tradycyjnych komputerów czy laptopów. Skutkuje to odmiennym sposobem ich użytkowania oraz nowymi możliwościami, jakie daje przedsiębiorstwom wykorzystanie marketingu mobilnego. Aby w pełni wykorzystać potencjał m-commerce, przedsiębiorstwa, w tym firmy rodzinne, powinny dopasować swoje działania do tego rynku.

Pierwszym elementem, który odróżnia urządzenie mobilne od tradycyjnego komputera (oraz laptopa) jest kamera i system operacyjny, pozwalający na ściągnięcie aplikacji umożliwiającej czytanie kodów QR[1]. Elementy te w połączeniu z poręcznością urządzeń mobilnych pozwalają na czytanie przez urządzenie mobilne zakodowanych informacji w formie symboli-kodów, które mogą być umieszczane na etykietach, opakowaniach czy materiałach informacyjnych, dostarczanych przez producentów. Dzięki temu potencjalny użytkownik urządzenia mobilnego po zeska-

1. Quick response.

nowaniu odpowiedniego kodu ma dostęp do nieograniczonej ilości informacji, jaka może być przypisana danemu kodowi.

W praktyce klient wchodząc do tradycyjnego sklepu, dzięki zeskanowaniu informacji z kodu QR, znajdującego się na etykiecie produktu, uzyska dostęp do szeregu informacji mających wpływ na jego proces decyzyjny. Podobnie jak na stronie internetowej sklepu, może poznać szczegóły techniczne produktu, porównać produkt z innymi, poznać opinie o nim itp. To może przesądzić o dokonaniu zakupu. Bez urządzenia mobilnego i kodu QR te czynności mógłby wykonać dopiero w domu, ewentualnie w sklepie, ale po dość żmudnym wyszukaniu stosownych informacji w Internecie. Zatem klient taki prawdopodobnie nie byłby już w placówce handlowej sprzedawcy, prawdopodobnie nie wszedł by nawet na stronę internetową sklepu, zatem jeśli nawet kupiłby produkt, to prawdopodobnie u konkurenta. Zatem odpowiednio dopasowane kody QR pozwalają na „zatrzymanie" klienta w sklepie na czas zbierania przez niego informacji o produkcie.

Kolejną cechą urządzeń mobilnych jest ich system operacyjny. Pozwala on na instalowanie aplikacji mobilnych. Służyć one mogą rozrywce, zbieraniu informacji, pomocy w codziennych czynnościach. Aby w pełni wykorzystać potencjał m-commerce, detalista powinien stworzyć własną aplikację, która w większym stopniu od strony internetowej wykorzystywałaby charakterystyczne cechy urządzeń mobilnych. Dzięki niej możliwe może być skanowanie wcześniej wspomnianych kodów czy przesyłanie informacji marketingowych. Aplikacja pozwala na lepsze dopasowanie treści do użytkownika, a nawet zakupy i płacenie za nie. Podobne działania realizowane przez tradycyjną stronę mogłyby być utrudnione albo wręcz niemożliwe.

Z aplikacjami wiąże się rozwój produktów i przekształcenie ich w inteligentne produkty sieciowe[2], które zmieniają konkurencję na rynku oraz Internet, który ewoluuje w formę Internetu Rzeczy. Inteligentne produkty sieciowe składają się z trzech elementów: produktu rzeczywistego, w skład którego wchodzą fizyczne elementy produktu. Produkt rzeczywisty uzupełniony jest oprogramowaniem, systemem operacyjnym, którego głównym zadaniem jest powiązanie fizycznego produktu z otoczeniem i siecią Internet. Trzecim elementem jest tzw. chmura produktowa, czyli platforma działania, aplikacje, informacje i tym podobne elementy dostępne poprzez sieć w miarę bieżących potrzeb, dzięki którym produkt uzyskuje dodatkowe użyteczności [Porter, Heppelmann 2014, p. 69]. Jednocześnie produkty te łączą się ze sobą wzajemnie się uzupełniając, tworząc systemy produktowe. Urządzenia mobilne w takich systemach bardzo często odgrywać będą rolę interfejsu użytkownika z resztą produktu.

2. Smart connected product.

Charakterystyczną cechą tych produktów jest autonomia działania. Wiele rutynowych czynności dotychczas kontrolowanych i realizowanych przez użytkownika zostanie przez nie przejęte. Aplikacje będą np. monitorować stan produktu i podejmować działania w przypadku wystąpienia nieprawidłowości. Np. inteligentna drukarka będzie monitorować ilość tonera i w przypadku przewidywanego braku będzie mogła zamówić takowy w sklepie internetowym, ponieważ będzie podłączona do Internetu. Inteligentna usieciowiona lodówka będzie monitorować swoją zawartość i również wyręczać użytkownika z realizacji podstawowych zakupów, autonomicznie zamawiając je online. Przejęcie przez urządzenia pewnych rutynowych czynności będzie wyzwaniem dla detalistów, ponieważ zmuszeni oni będą do współpracy poprzez odpowiednie oprogramowanie z nimi. Wcześniejsze wejście na rynek m-commerce, stosowanie aplikacji pozwoli detaliście poznać specyfikę funkcjonowania rynku i być przygotowanym na przyszłe zmiany.

Personalizacja to kolejna cecha urządzeń mobilnych. Z reguły każdy taki produkt jest użytkowany przez jednego właściciela, posiada swój unikalny numer IP, oraz jest wyposażony w moduł GPS oraz GSM pozwalający na precyzyjne określenie miejsca, w którym się znajduje. Daje to duże możliwości w dopasowywaniu komunikatów wysyłanych do odbiorcy. W tworzeniu ich nie tylko możliwe będzie kształtowanie treści w oparciu o cechy konkretnego adresata, ale również możliwe będzie również dopasowanie ich do miejsca, gdzie się on znajduje.

Dużym problemem w tego typu komunikacji jest zła ocena reklam wysyłanych na urządzenia mobilne. Polscy użytkownicy urządzeń mobilnych oceniają ją jako nachalną i irytującą. Problemem jest również obawa przed utratą prywatności w związku z wykorzystywaniem informacji generowanych przez urządzenia mobilne do celów marketingowych [Mitręga 2013, ss. 172-173]. Podobnie oceniają tego typu reklamę Brytyjczycy. Tu również występuje niechęć do otrzymywania informacji reklamowych na urządzenia mobilne. Uważa je się za denerwujące i ignoruje je się. Smartfon uważa się za urządzenie osobiste, które nie powinno być wykorzystywane przez reklamodawców [Watson, McCarthy, Rowley 2013, p. 843]. Dlatego ważne jest, by korzystanie z reklam poprzez urządzenia mobilne odbywało się za zgodą użytkowników. Większość respondentów brytyjskiego badania uważała, że informacje przesyłane przez firmy na smartfon byłyby mniej denerwujące, gdyby przesyłane były za zgodą użytkownika, którą można by łatwo cofnąć [Watson, McCarthy, Rowley 2013, p. 845]. Sposobem na takie rozwiązanie jest aplikacja, która w zamian za korzyści oferowane użytkownikowi (np. kupony rabatowe) dostarczałaby dodatkowo informacje marketingowe. Dlatego ważne jest, by przedsiębiorstwa, w tym firmy rodzinne działające na rynku sprzedaży detalicznej branży AGD/RTV, nie tylko dopasowywały

stronę internetową do urządzeń mobilnych, ale jednocześnie stworzyły aplikacje pozwalające na korzystanie z smartfonów jako kanału komunikacji marketingowej.

Detalista, by wykorzystać w pełni możliwości płynące z działalności w m-commerce, powinien podjąć szereg działań. Warunkiem koniecznym do skutecznego działania na rynku mobilnym jest dopasowanie strony internetowej do urządzeń mobilnych. Według badania *E-commerce w Polsce 2014* najczęściej wskazywanymi problemami zniechęcającymi do zakupów mobilnych są: niewygoda przy wypełnianiu formularzy (66%), niedostosowanie strony do zakupów na urządzeniach mobilnych (59%), małe litery (49%), za duża liczba czynności, które trzeba wykonać przy dokonywaniu zakupów (45%) i brak aplikacji mobilnej (41%) [Sass-Staniszewska, Gordon 2014, s. 151]. Zatem bez czytelnej i wygodnej w użyciu na urządzeniu mobilnym strony zachęcenie do zakupów potencjalnych klientów będzie niemożliwe.

Jednocześnie popularność tego typu zakupów rośnie. W 2014 roku 25% polskich internautów deklarowało, że dokonuje zakupów w Internecie poprzez urządzenia mobilne, przy 75% tych, którzy kupują poprzez Internet [mShopper 2015, s. 19]. Aż 29% osób kupujących mobilnie zadeklarowało, że w 2015 roku ilość zakupów dokonanych w ten sposób wzrośnie, a tylko 3% że zmaleje [mShopper 2015, s. 26]. Odsetek będzie wzrastał wraz z powiększającą się liczbą sprzedawców, którzy dopasują swoje działania do narzędzi marketingu mobilnego. Jako najważniejsze zalety kupowania mobilnego internauci wskazali: najwygodniejszy sposób zakupów (27%), oszczędność pieniędzy dzięki znalezieniu atrakcyjnych cen (24%), swoboda rozumiana jako możliwość zakupu w dowolnym momencie (24%), oszczędność czasu (22%), kupowanie przez urządzenia mobilne to nowinka techniczna (17%), prywatność (11%). Jako powody niekupowania stacjonarnego internauci wskazali: urządzenie mobilne jest pod ręką (34%), kupowanie w biegu (33%), brak czasu, by usiąść przed komputerem stacjonarnym (29%), brak komputera (17%) [mShopper 2015, s. 37]. Pozytywne doświadczenia związane z tego typu zakupami są większe w przypadku osób, które wcześniej już korzystały z urządzeń mobilnych przy robieniu zakupów online [Yang 2012, p. 490]. Dlatego istotne jest, by przekazywać użytkownikom, szczególnie tym niekupującym mobilnie, jakie niesie zalety m-commerce [Agrebi, Jallais 2015, p. 21]. Dzięki temu grono kupujących mobilnie będzie się powiększać. Dla detalistów oznacza to, że muszą oni już teraz dopasowywać swoje działania do rosnącego m-commerce.

Analiza wykorzystania narzędzi marketingu mobilnego przez wybrane firmy rodzinne działające w branży AGD/RTV

Firmy rodzinne są istotnym elementem polskiej gospodarki. W 2008 roku stanowiły one około 36% ogółu sektora MŚP, co przekładało się na ich liczbę około 219 tysięcy podmiotów [Marjański 2012, s. 36]. W stosowanych definicjach nie ma jednoznacznego określenia, czym jest firma rodzinna, niemniej jednak przyjmuje się, że żeby daną organizację przyporządkować do tej grupy, powinna ona spełniać następujące kryteria: rodzinna struktura własności, sprawowanie przez członków rodziny kontroli strategicznej oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia firmy w jej funkcjonowanie [Sułkowski 2011, s. 10]. Biorąc pod uwagę specyfikę e-commerce, wynikającą z krótkiego okresu, w jakim funkcjonuje ta branża, spełnienie ostatniego warunku wydaję się trudne. Wiele firm funkcjonuje nie dłużej niż jedna dekada, sam e-commerce pojawił się niewiele wcześniej, więc zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowanie firmy często może być niemożliwe, ze względu na krótki staż firmy i młody wiek właścicieli, pomimo że przedsiębiorstwo wciąż posiada charakterystyczne cechy firmy rodzinnej. Stąd na potrzeby artykułu autor za firmę rodzinną uważał taką, która ma rodzinną strukturę własności i w której sprawowanie kontroli strategicznej jest realizowane przez członków rodziny.

Celem badań przeprowadzonych na potrzeby artykułu była ocena wykorzystania narzędzi marketingu mobilnego przez wybrane firmy rodzinne, prowadzące działalność e-commerce w branży AGD/RTV. Do badania wykorzystano eksplorację stron internetowych oraz aplikacji mobilnych, stosowanych przez wybranych detalistów. W toku badania autor postanowił określić, w jakim stopniu strony internetowe badanych sklepów są dopasowane do urządzeń mobilnych, jak wygląda wygoda zakupów poprzez urządzenia mobilne, czy sprzedawcy stosują aplikacje mobilne, jeśli tak, to jakie dają one użytkownikowi użyteczności i z jakich informacji dostępnych dzięki smartfonowi aplikacje te korzystają. Badanie odbyło się w styczniu 2016 roku.

Do badania wybrano trzy firmy rodzinne, będące jednymi z największych przedsiębiorstw spośród detalistów działających w branży AGD/RTV. Spełniają one warunek rodzinnej struktury własności oraz sprawowania kontroli strategicznej. Są to przedsiębiorstwa Terg SA (właściciel marek Media Expert i Electro.pl), Neonet (Neonet i Neo24.pl) oraz Komputronik (zaczynali jako firma rodzinna, wciąż posiadają kontrolę strategiczną sprawowaną przez członków rodziny). Próbę uzupełniają mniejsze firmy rodzinne z wymienionej branży, takie jak: Max Electro AGD RTV Mulk-

timedia, AB SA (zadowolenie.pl, kakto.pl), Elbis Sp. z o.o., Awa24.pl oraz Sol-Pol P.H.U. Andrzej Solecki. Działalność wyżej wymienionych przedsiębiorstw porównano do sieci Media Markt, która jest jednym z największych konkurentów w branży, należącym do koncernu Metro Group. Polskie firmy rodzinne, działające na rynku sprzedaży detalicznej branży AGD RTV, są zmuszone do konkurowania z tymi sieciami. Z drugiej strony międzynarodowa korporacja dysponująca dużym kapitałem powinna stosować najnowsze rozwiązania technologiczne w swojej działalności. Stąd właściwe było wybranie takiej sieci jako punktu odniesienia do oceny.

Pierwszym badanym podmiotem był Terg SA. Do przedsiębiorstwa należą między innymi sieci sklepów Media Expert i Electro.pl. Zarówno sieć Media Expert jak i Electro.pl nie ma aplikacji mobilnej. Strona internetowa obu sieci nie ma swojej specjalnej wersji mobilnej, jednak była ona tak zaprojektowana, że nawigowanie po niej przy wykorzystaniu smartfona było wygodne. Informacje, reklamy wyświetlane na ekranie urządzenia mobilnego w obu przypadkach były prawie identyczne z informacjami wyświetlanymi na tradycyjnym komputerze. Sklep Media Expert stosował rozwiązanie, w którym strona internetowa jest tak zaprojektowana, by możliwe było jej wygodne przeglądanie zarówno na urządzeniu mobilnym, jak i tradycyjnym. Aby znaleźć telewizory Sony na tradycyjnej stronie, potrzebne były trzy kliknięcia. W przypadku strony mobilnej potrzebne było pięć kliknięć. Po kliknięciu w produkt uzyskano identyczne informacje, jak na stronie tradycyjnej. Zarówno w wersji mobilnej, jak i tradycyjnej sklep dawał możliwość zalogowania się na indywidualny profil klienta oraz sprawdzenia zawartości koszyka. Rozwiązania na stronie Electro.pl były identyczne. Obie strony różniły się głównie szatą graficzną. Nawigacja po nich odbywała się w ten sam sposób.

Firma Terg SA w swoich sieciach częściowo dostosowała się do zmian na rynku związanych z rozwojem m-commerce. Strony internetowe obu sklepów pozwalały na wygodną nawigację i dokonywanie zakupów. Internauci mobilni otrzymywali identyczną informację, jak internauci stacjonarni, również wygoda zakupów była zbliżona. Sporym mankamentem był brak aplikacji mobilnej. Firma przez jej brak nie mogła wykorzystywać potencjału, jaki dają kody QR. Jej brak ograniczał też możliwość wykorzystywania reklamy mobilnej (bez zgody ta reklama jest źle oceniana przez internautów).

Kolejnym badanym podmiotem był Neonet. Posiada on między innymi sieci sklepów Neonet i Neo24, które zostały poddane badaniu. Obie sieci nie posiadały aplikacji mobilnych. Sieć Neonet używała uniwersalnej wersji strony internetowej, pozwalającej na wygodne korzystanie zarówno z wersji tradycyjnej, jak i mobilnej. Układ strony, w którym używa się kafelków do nawigacji sprzyja urządzeniom mobilnym.

Znalezienie telewizora Sony wymagało trzech kliknięć na urządzeniu mobilnym. Na stronie tradycyjnej należało kliknąć 4 razy (dodatkowo trzeba było po zaznaczeniu filtra producenta kliknąć „szukaj"). Informacje wyświetlane na obu stronach były identyczne. Można było także zalogować się oraz sprawdzić zawartość koszyka. Robiło się to w identyczny sposób, niezależnie od używanego urządzenia.

Sieć Neo24 posiadała dedykowaną stronę mobilną. W porównaniu ze stroną tradycyjną była ona uproszczona. U góry znajdował się pasek zakładek, gdzie można rozwinąć kategorie produktów dostępnych w sklepie, sprawdzić koszyk albo przeszukać stronę po haśle. Poniżej wyświetlane były polecane produkty. Jeszcze niżej wyświetlone były dwie najpopularniejsze kategorie produktów (telewizory oraz konsole do gier), na samym dole informacje związane z pomocą i kontaktem. W porównaniu z tradycyjną stroną startową sklepu ta nie miała reklam, możliwości zalogowania się z strony startowej, linków do dodatkowych opcji (transport, ubezpieczenie). Było zdecydowanie mniej bezpośrednich linków do poszczególnych podkategorii produktowych. Nawigacja po stronie mobilnej była bardzo wygodna, poszczególne linki, w które się klika nie są za małe. Strona nie miała zbędnych reklam. Mniej treści pozwalało na szybsze przejrzenie zawartości i dotarcie do szukanych treści. Jeśli są one standardowe (np. informacje na temat konkretnego produktu), taki układ ułatwia używanie strony. Opisy produktu na stronie mobilnej i tradycyjnej zawierały te same informacje. W przeciwieństwie do strony tradycyjnej nie było możliwości porównania produktu z innymi, co należy traktować jako pewne ograniczenie.

Neonet w swoich działaniach częściowo dostosował się do wymogów rynku mobilnego. Największym mankamentem firmy był brak aplikacji mobilnych. Wykorzystywanie strony mobilnej wydaje się lepszym rozwiązaniem, niż strony uniwersalnej. Dzięki temu na tradycyjnej stronie można zamieścić więcej linków i odnośników, więcej reklam. Z drugiej strony strona mobilna zmniejsza jej wagę, co ułatwia ładowanie treści na smartfonie.

Firma Komputronik, podobnie jak dwa pozostałe podmioty, nie wykorzystywała aplikacji mobilnych. Używała za to strony mobilnej. Strona startowa sklepu w wersji mobilnej pozwalała na zalogowanie się, sprawdzenie koszyka i znalezienie sklepu. Jednocześnie zmuszała użytkownika do wyboru dwóch kategorii produktowych: „elektroniki" oraz „home" (artykułów dla domu). W kategorii „elektronika" znaleźć można było typowe kategorie, związane z sprzętem komputerowym i RTV oraz AGD. Kategoria „home" to oprócz AGD, artykuły dla domu i ogrodu, motoryzacyjne, dla dzieci, hobby, sportowe i związane z urodą. Aby zobaczyć telewizory Sony, należało kliknąć 6 razy. Bazowy opis produktu był dość ubogi, ale rozwijając treści można było znaleźć wszelkie niezbędne informacje związane z zakupem. Tradycyjna strona

startowa zawierała więcej informacji. Były na niej również reklamy. Można było także uzyskać dodatkowe informacje o zakupach na raty, okazjach cenowych, promocjach. Wyszukiwanie produktu odbywało się jak na stronie mobilnej, najpierw poprzez wybór pomiędzy „elektroniką" i „home", a potem następowało zalezienie produktu. Podsumowując, w przypadku Komputronik również częściowo firma dostosowała się do zmian, tworząc stronę mobilną. Brakowało jednak aplikacji pozwalających w pełni wykorzystać potencjał m-commerce.

Firmy Max Electro oraz Sol Pol są przedstawicielami mniejszych podmiotów, posiadających słabszą pozycję na rynku. Sklepy internetowe obu przedsiębiorstw nie posiadały strony mobilnej, również tradycyjna strona nie była dopasowana do urządzeń mobilnych. Ilość informacji, ikony itp. wyświetlane na urządzeniu mobilnym były bardzo małe, co utrudniało nawigację.

Firma AB.SA – właściciel sieci zadowolenie.pl oraz kakto.pl nie wykorzystywał aplikacji mobilnych, ale posiadał uniwersalne strony swoich sklepów. Dzięki temu możliwa była wygodna nawigacja i łatwe znalezienie poszukiwanych towarów. Mankamentem był brak możliwości wykorzystania filtrów przy poszukiwaniu telewizora Sony na stronach sprzedawcy, co znacząco utrudniało i wydłużało takie wyszukanie.

Elbis Sp. z o.o., posiadająca stronę sklepbielskobiała.pl, również używała uniwersalnej strony internetowej. Jednak wydaje się, że w tym przypadku nawigacja była utrudniona zarówno dla urządzeń mobilnych, jak i stacjonarnych. Ikony były za duże na tradycyjnej stronie. Z drugiej strony przez to, że nie były zwijane, np. kategorie, nawigacja na stronie mobilnej nie była komfortowa. Dopasowanie strony realizowane było za pomocą grafiki a nie konstrukcji strony, co niosło za sobą powyżej opisane negatywne konsekwencje.

Podsumowując, wykorzystanie narzędzi m-commerce przez mniejszych detalistów było niesatysfakcjonujące. Dwóch z nich nawet nie próbowało dopasować strony do urządzeń mobilnych, jeden robił to nieudolnie. Jedynie największy z najmniejszych sprzedawców wykorzystywał umiejętnie stronę internetową, dopasowaną do urządzeń mobilnych. Ale nawet tutaj w wersji mobilnej strona nie zapewniała ważnej użyteczności w postaci filtrów przy wyszukiwaniu produktów.

Media Markt nie posiadało polskiej aplikacji mobilnej. W sklepie Play dostępne były zagraniczne aplikacje tej sieci. Podobnie jak w przypadku największych polskich detalistów rodzinnych, firma stosowała uniwersalną stronę internetową, wygodną w użyciu zarówno na tradycyjnych, jak i mobilnych urządzeniach. Znajdowały się na niej identyczne informacje. W przypadku wersji mobilnych, by do nich dotrzeć, trzeba z reguły użyć 1-2 kliknięć więcej. Strona mobilna zapewniała pełną funkcjonalność (przeglądanie oferty, logowanie zindy-

widualizowanego profilu, zakupy). Czytelność informacji była dobra. Znalezienie telewizorów Sony wymagało 6 kliknięć.

Zakończenie

Dokonano porównania wybranych mobilnych stron internetowych sprzedawców branży RTV/AGD, będących firmami rodzinnymi. W przypadku sprzedawców największych wykorzystanie narzędzi należy ocenić jako dostateczne. Firmy miały dopasowane strony internetowe do urządzeń mobilnych bądź poprzez stosowanie uniwersalnej strony, bądź wykorzystywanie strony mobilnej. Pozwalało to na wygodną nawigację po stronie, wygodne dokonywanie zakupów. Produkty znajdowało się ze zbliżonym komfortem, jak w przypadku strony tradycyjnej, więc nie było problemu z mniejszym ekranem tableta czy smartfona. Mankamentem wszystkich badanych firm był brak wykorzystywania aplikacji. Duzi detaliści posiadają tradycyjne placówki. Aplikacja potencjalnym użytkownikom mogłaby pomagać w nawigacji po tradycyjnym sklepie, wskazując miejsce ekspozycji poszczególnych produktów. Skanowane kody QR, które znajdowałyby się przy etykietach, pomagałyby w uzyskaniu szczegółowych informacji o produktach. Aplikacje ułatwiałyby uzyskanie zgody na przesyłanie materiałów promocyjnych. Pozwoliłoby to detalistom na zindywidualizowaną i dopasowaną do miejsca i użytkownika reklamę.

W przypadku mniejszych sprzedawców wykorzystanie narzędzi mobilnych należy ocenić negatywnie. Połowa badanych firm w ogóle nie stosowała narzędzi marketingu mobilnego. Jeden dopasował stronę do urządzeń mobilnych, ale w mało umiejętny sposób. Jedynie jeden z badanych sklepów wykorzystywał stronę dopasowaną do urządzeń mobilnych, choć i on nie ustrzegł się błędów.

W porównaniu ze sklepem Media Markt duzi detaliści rodzinni stosowali podobne narzędzia z podobnym efektem. Mali detaliści wykazali wyraźnie mniejszą umiejętność korzystania z tych narzędzi w porównaniu z wybranym detalistą międzynarodowym. Jednak niewielka próba 4 firm nie pozwala na generalizowanie wyniku. Należałoby powiększyć liczbę badanych podmiotów i na tej podstawie wyciągnąć dalsze wnioski.

Bibliografia

Agrebi S., Jallais J. (2015), *Explain the Intention to Use Smartphones for Mobile Shopping*, "Journal of Retailing and Consumer Services", vol. 22.

Kaplan A.M., Haenlein M. (2011), *Two Hearts in Three-quarter Time: How to Waltz the Social Media/Viral Marketing Dance*, "Business Horizons", vol. 54.

Lee I., Lee Kyoochun (2015), *The Internet of Things (IoT): Applications, Investments and Challenges for Enterprises*, "Business Horizons", No. 58.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Mitręga M. (2013), *Marketing mobilny w świetle postaw użytkowników telefonów komórkowych*, "Handel Wewnętrzny", maj-czerwiec, t. 3.

Porter M.E., Heppelmann J.E. (2014), *How Smart Connected Product Are Transforming Competition*, "Harvard Business Review", November.

Sumita U., Yoshii J. (2010), *Enhancement of E-Commerce Via Mobile Accesses to the Internet*, "Electronic Commerce Research and Applications", No. 9.

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", z. 6, t. XII.

Sułkowski Ł. (2014), *Alternatywne paradygmaty współczesnego marketingu* [w:] Otto J., Sułkowski Ł. (red), *Metody zarządzania marketingowego*, Diffin, Warszawa.

Szymański G. (2013), *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Yang K. (2012), *Consumer Technology Traits in Determining Mobile Shopping Adoption: An Application of the Extended Theory of Planned Behavior*, "Journal of Retailing and Consumer Services", vol. 19.

Watson C., McCarthy J., Rowley, J. (2013), *Consumer Attitudes Towards Mobile Marketing in the Smart Phone Era*, "International Journal of Information Management", No. 33.

Źródła internetowe

Anonymous (2015), *Polacy na zakupach mobilnych*, mShopper@Mobile Institute [online], dostęp: 20 września 2015.

Criteo (2015), *State of Mobile Commerce* [online], http://www.criteo.com/, dostęp: 06 lutego 2015.

https://www.ebayinc.com/, dostęp: 19 września 2015.

Sass-Staniszewska P., Gordon M. (2014), *E-commerce w Polsce 2014. Gemius dla e-Commerce Polska*, Izba Gospodarki Elektronicznej e-Commerce Polska [online], http://www.infomonitor.pl/, dostęp: 28 sierpnia 2014.

Część III

Rola przedsiębiorczości rodzinnej w gospodarce

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **377–389**

Jarosław Ropęga | ropega@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Kompleksowy system doradztwa jako czynnik ograniczający ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej firm sektora MSP

A Comprehensive System of Counseling as a Factor Limiting the Risk of Doing Business in the SME Sector

Abstract: Consulting for the SME sector is a permanent element of the discussion about the support policy, carried out both on a commercial and non-commercial forms. It is now recognized that counseling reduces the risk associated with the start-up and operation of companies, including periods of deterioration of their situation or in the process restarts. As follows from the considerations presented in the article, advisory services are in practice often used in the process of planning and running a business. This is confirmed by both existing programs (addressed for the future) and existing entrepreneurs. It should be noted, however, that there are still no comprehensive, easy accessible and updated support tools for counseling. Short-term international programs, in the field of consultancy, provide such an information. Unfortunately, after its completion, it is difficult to continue advisory programs, teams forming them are engaged in planning and execution of new projects. Therefore, what is needed is a permanent and comprehensive counseling, allowing not only to reduce the risk of economic failure, but also for better planning of new companies, which in the future will be more prepared for the processes of growth and development.

Key words: business consulting system for SMEs, business risk, survival of the SMEs

Wstęp

Doradztwo dla firm sektora MSP jest stałym elementem dyskusji o polityce wsparcia realizowanego zarówno na zasadach komercyjnych, jak i niekomercyjnych. Współczesne badania dowodzą coraz większego znaczenia doradztwa w procesie przetrwania, wzrostu i rozwoju firm, w tym tych, które przez lata były uznawane za niewymagające tej formy wsparcia (gdyż sam przedsiębiorca, wspólnicy czy członkowie rodziny mieli dostarczać kompetencji w zakresie zarządzania). Obecnie uznaje się, że doradztwo wpływa na obniżenie ryzyka związanego z zakładaniem i prowadzeniem firm, także w okresach pogorszenia się ich sytuacji, a nawet w procesie restartów. Coraz częściej nie dyskutuje się o samej potrzebie doradztwa, ale o jego formie, zakresie i czasie stosowania. W związku z tym autor przyjął, że celem artykułu jest identyfikacja potrzeb zmian we współczesnym podejściu do doradztwa biznesowego jako czynnika redukującego ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej firm sektora MSP.

Ryzyko w działalności biznesowej małych i średnich przedsiębiorstw

Ryzyko jest elementem nieodłącznie związanym z działalnością przedsiębiorstw, całkowite jego wyeliminowanie nie jest możliwe, gdyż podejmując decyzje, przedsiębiorcy nigdy nie dysponują pełną i wiarygodną informacją na temat danego zjawiska czy problemu. Ryzyko jest więc silnie związane z niepewnością, przy czym niepewność traktowana jest jako zjawisko subiektywne, niemierzalne w odróżnieniu od ryzyka, którego prawdopodobieństwo wystąpienia można oszacować. F.H. Knight [1921] definiując pojęcie ryzyka, podkreśla, że jest to mierzalna niepewność. Wyrazem koncepcji definiowania ryzyka w sposób negatywny, związany z zagrożeniem, niebezpieczeństwem, są np. definicje *Słownika Języka Polskiego* [2009]: ryzyko – możliwość, że coś się nie uda, przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, prawdopodobieństwo powstania szkody; lub *Encyklopedii Zarządzania* [Wilson 2005, s. 287]: ryzyko to niepewne zagrożenie. Międzynarodowe standardy zarządzania ryzykiem uwzględniają fakt, że ryzyko może wiązać się zarówno z szansami (aspekt pozytywny), jak i zagrożeniami (aspekt negatywny). Wybrane definicje ryzyka stosowane w międzynarodowych standardach zarządzania ryzykiem przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Definicje ryzyka według wybranych międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem

Rodzaj standardu	Definicja ryzyka
AS/NZS 4360:2004 (Australia/Nowa Zelandia)	Możliwość, że zdarzy się coś, co wpłynie na cele, mierzone pod względem konsekwencji i prawdopodobieństwa
BS 6079-3:2000 (Wielka Brytania)	Niepewność wpisana w plany oraz możliwość, że zdarzy się coś (np. nieprzewidziana sytuacja), co może wpłynąć na perspektywy realizacji celów przedsiębiorstwa lub projektu
ISO GUIDE 73:2001	Kombinacja prawdopodobieństwa zdarzenia i jego konsekwencji
PN-IEC 62198:2005 (Polska)	Kombinacja prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia i jego konsekwencji dla celów przedsięwzięcia
ISO 31000:2009 E/ISO GUIDE 73:2009	Wpływ niepewności na cele

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Gasiński, Pijanowski 2011, s. 58].

W literaturze istnieje wiele klasyfikacji i rodzajów ryzyka. Przykładowo D. Dziawgo [2011] wymienia: ryzyko rynkowe, ryzyko kredytowe i depozytowe, ryzyko prawne, ryzyko organizacyjne, ryzyko biznesu. Z punktu widzenia czynników, jakie mają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, można wyróżnić ryzyko systematyczne oraz specyficzne. Ryzyko systematyczne obejmuje czynniki pozostające poza kontrolą przedsiębiorstwa pochodzące z uwarunkowań gospodarki. Ryzyko specyficzne natomiast wynika z czynników leżących po stronie przedsiębiorstwa, można je częściowo kontrolować lub przewidywać, przy czym czynniki te pochodzić mogą zarówno z wnętrza, jak i otoczenia bliższego organizacji [por. Everett., Watson 1998]. M. Wieczorek-Kosmala [2009] traktuje natomiast ryzyko systematyczne i specyficzne jako podstawowy, pierwotny podział, z którego w wyniku przenikania się tych dwóch rodzajów ryzyka, wyłania się ryzyko operacyjne, ryzyko finansowe i ryzyko inwestycyjne. Rysunek 1 prezentuje obszary i rodzaje ryzyka mogące wystąpić w małym i średnim przedsiębiorstwie.

Rysunek 1. Ryzyka występujące w małych i średnich przedsiębiorstwach

Firma	Ryzyko specyficzne	Czynniki wewnętrzne	• Ryzyko płynności – utrata płynności finansowej w wyniku opóźnień w płatnościach od kontrahentów lub braku kapitału rezerwowego • Przejście kluczowych pracowników do konkurencji lub założenie przez nich własnych przedsiębiorstw • Ryzyko oszustw ze strony pracowników • Ryzyko obniżenia produktywności spowodowane częstą rotacją pracowników lub ich absencją • Ryzyko absencji, choroby lub śmierci pracownika spowodowane niebezpiecznymi warunkami pracy • Ryzyko utraty reputacji • Ryzyko zbyt dużego uzależnienia firmy od lokalizacji • Ryzyko opuszczenia firmy przez współwłaściciela lub właściciela – w wyniku choroby lub śmierci • Ryzyko przerwy w działalności uniemożliwiającej czasowe osiąganie przychodów spowodowane zdarzeniami losowymi powodującymi straty w zasobach majątkowych i finansowych • Ryzyko informatyczne – przy dużym uzależnieniu działalności firmy od technologii informatycznych • Ryzyko podatkowe związane z brakiem wiedzy, niewystarczającymi kompetencjami pracowników lub właściciela
Branża		Czynniki zewnętrzne	• Wzrost konkurencji • Ryzyko upadku, wycofania się ze współpracy lub nieterminowego regulowania płatności przez kluczowego klienta. Ten rodzaj ryzyka jest szczególnie istotny dla tzw. samozatrudnionych przedsiębiorców, którzy otwierają działalność polegającą na świadczeniu usług dla swojego byłego pracodawcy. • Ryzyko upadku lub opóźnienia dostaw przez kluczowego dostawcę • Ryzyko zmian cen towarów – istotne zwłaszcza w działalności handlowej • Ryzyko zmiany technologii • Ryzyko roszczeń z tytułu odpowiedzialności cywilnej
Gospodarka	Ryzyko systematyczne		• Spowolnienie gospodarcze • Zmiana przepisów prawnych, w tym podatkowych • Spadek popytu • Wahania cen surowców i energii • Ryzyko walutowe – rozmiar ryzyka zależy od skali transakcji dokonywanych w walutach obcych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Everett, Watson 1998, ss. 371-390; Wieczorek-Kosmala 2009, ss. 149-186; Risk management guide… 2009; Korombel 2012, ss. 22-239].

E. Urbanowska-Sojkin [2013, s. 35] zauważa, że uwzględnienie ryzyka w procesie zarządzania jest konieczne ze względu na jego skutki dla: realizacji celów przedsiębiorstwa w kontekście grup interesariuszy, ponoszenia kosztów związanych z ryzykiem, konsekwencji społecznych nieosiągnięcia celów, kształtowania przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa oraz bezpieczeństwa i ciągłości biznesu.

Ryzyko i jego skutki mają wpływ na wiele obszarów działalności przedsiębiorstwa. Zarządzanie ryzykiem w MSP, z uwagi na skalę działalności, nie może być od-

dzielnym programem, lecz powinno być powiązane z procesem zarządzania całą firmą oraz powinno skłaniać do odpowiedniej modyfikacji stosowanej strategii. Podstawą zarządzania ryzykiem w małym przedsiębiorstwie jest uświadomienie sobie przez przedsiębiorcę istnienia danych rodzajów ryzyka oraz konieczności ich analizy i podejmowania działań je ograniczających.

Kluczowe znaczenie dla procesu zarządzania ryzykiem ma jego prawidłowa identyfikacja. Rekomendacje w zakresie możliwych narzędzi identyfikacji ryzyka są wymieniane w międzynarodowych standardach: burza mózgów, wywiady, technika delficka, listy kontrolne, analiza zagrożeń (*primary hazard analysis*), analiza SWOT, analiza SWIFT, metoda Crowforda, analiza scenariuszowa [FERMA 2003, Gorzeń-Mitka 2011]. Wykorzystanie poszczególnych narzędzi uzależnione jest od zasobów, jakimi dysponuje przedsiębiorstwo, charakteru otoczenia, a w przypadku małych firm – również świadomości istnienia danego narzędzia i kompetencji pozwalających na jego wykorzystanie. Większość podmiotów z sektora MSP nie stosuje standaryzowanych systemów zarządzania ryzykiem oraz nie posiada wypracowanych strategii na wypadek zaistnienia prognozowanych zdarzeń, większość decyzji podejmuje się doraźnie [Kasiewicz i in. 2012, ss. 134–137]. Wynika to zarówno z braku odpowiednich środków finansowych na zatrudnienie specjalisty lub skorzystanie z usług instytucji zewnętrznych, jak i braku świadomości co do istotności podejmowania takich działań. Badania I. Gorzeń-Mitki wśród mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw[1] wykazały, że proces identyfikacji czynników ryzyka przebiega, szczególnie w mikroprzedsiębiorstwach w sposób intuicyjny i nieustandaryzowany. Spośród narzędzi identyfikacji ryzyka najczęściej wskazywano: oparcie się na wcześniejszych doświadczeniach (95% mikroprzedsiębiorstw oraz 66,7% małych przedsiębiorstw), burzę mózgów oraz analizę SWOT. Niestety oparcie się jedynie na intuicji i dotychczasowym doświadczeniu może okazać się niewystarczające dla firm, które działają w turbulentnym, niestabilnym i szybko zmieniającym się otoczeniu, kiedy na bieżąco muszą dokonywać ciągłej weryfikacji swoich podstawowych założeń strategicznych.

Analiza ryzyka i zarządzanie nim jest rzadką praktyką w firmach sektora MSP, redukcja ryzyka odbywa się głównie poprzez jego kontrolę oraz ubezpieczenia (ubezpieczenia są podstawowym sposobem odpowiedzi na ryzyko wśród podmiotów małych i mikropodmiotów). Większość przedsiębiorstw nie stosuje ustandaryzowa-

1. Badania zostały przeprowadzone na próbie 49 podmiotów z podregionu częstochowskiego w 2010 roku. Z uwagi na małą liczebność odpowiedzi próba nie jest reprezentatywna, aczkolwiek wyniki badań pozwalają na sformułowanie pewnych konkluzji dotyczących zarządzania ryzykiem w firmach sektora MSP, pokazują również niską świadomość roli ryzyka w prowadzeniu działalności gospodarczej, zwłaszcza wśród mikroprzedsiębiorców.

nych systemów zarządzania ryzykiem, dominują działania intuicyjne, a decyzje podejmowane są doraźnie. Wynika to zarówno z braku odpowiednich środków finansowych na zatrudnienie specjalisty lub skorzystanie z usług instytucji zewnętrznych, jak i braku świadomości co do istotności podejmowania takich działań.

Brak wiedzy z zakresu ryzyka można uznać za czynnik ograniczający, zarówno przy uruchamianiu działalności gospodarczej, jak i w trakcie wzrostu i rozwoju firmy. Przedsiębiorcy mają dostęp do licznych źródeł informacji, jednak nie potrafią z nich w pełni korzystać. System doradztwa biznesowego może pomóc przedsiębiorcom w identyfikacji wszystkich kluczowych czynników mających wpływ na funkcjonowanie ich biznesu.

Zapotrzebowanie na usługi doradcze dla MSP w procesie planowania i uruchamiania działalności gospodarczej

Tempo i intensywność zmian w otoczeniu powodują, że zarządzający przedsiębiorstwami mają coraz większe trudności w podejmowaniu decyzji [Szarucki, Tkachev 2010]. Skuteczne zarządzanie wymaga posiadania coraz bardziej specjalistycznej wiedzy; dotyczy to również firm sektora MSP. W ostatnim czasie widoczny jest wzrost zapotrzebowania na usługi doradcze w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstw. Termin „doradztwo" (consulting) oznacza świadczenie usług przez osoby prawne lub fizyczne dysponujące odpowiednią wiedzą i przygotowaniem zawodowym na rzecz innej osoby prawnej lub fizycznej w celu rozwiązania określonego problemu [Czekaj 2004]. W zakresie doradztwa mieszczą się takie usługi, jak: udzielanie specjalistycznych informacji, opracowywanie i przetwarzanie informacji, diagnoza, formułowanie zaleceń, udzielanie specjalistycznych porad itp.

Założenie działalności gospodarczej wiąże się z dokonywaniem wielu strategicznych wyborów, jeszcze przed formalnym zarejestrowaniem, które będą miały decydujący wpływ na sukces i przetrwanie przyszłego biznesu. Jak wskazują badania wielu autorów [por. Ropęga 2013, s. 75], błędy popełnione w wymiarze strategicznym, takie jak: brak strategii rozwoju i wizji firmy, brak planowania, brak czytelnych celów, złe zarządzanie wzrostem firmy są jedną z najczęstszych przyczyn niepowodzenia przedsiębiorstw. Wymienione błędy w odniesieniu do firm sektora MSP maja swoje źródło głównie w ograniczoności zasobów i wynikającego z tego braku wiedzy na temat zarządzania. Przedsiębiorcy na ogół bazują na własnym doświadczeniu, które zwłaszcza na początku działalności jest niewielkie, własnej wiedzy, która może szyb-

ko zdezaktualizować się przy braku dokształcania, intuicji i nadmiernym optymizmie co do przyszłych wyników działalności.

W ocenie autorów ekspertyzy *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Polityki II szansy* [Rogowski i in. 2011, s. 14] firmy narażone są głównie na: ryzyko (błędów) zarządzania, ryzyko finansowe, ryzyko prawne oraz ryzyko wynikające z zachowań przedsiębiorcy (behawioralne) i braku pewnych umiejętności interpersonalnych. Aby zwiększyć przeżywalność małych firm, należy więc podnosić poziom wiedzy i kompetencji przedsiębiorców w zakresie:

1) zarządzania (w tym zarządzania kryzysem),

2) finansów (w tym rachunkowości zarządczej oraz uwarunkowań makroekonomicznych),

3) prawa (w tym prawa upadłościowego i naprawczego),

4) zachowań przedsiębiorców (tzw. umiejętności miękkich, rozwoju osobowości).

Działania w tym zakresie zostały zainicjowane w ramach narzędzia wsparcia dla polskich przedsiębiorców *Polityka Nowej Szansy*. Jako program rozwoju zgodny z art. 15 Ustawy o zasadach prowadzenia polityki rozwoju (Dz. U. z 2009 r. Nr 84, poz. 712 z późn. zm.) z dnia 6 grudnia 2006 r., został on przyjęty przez istniejące do 2015 roku Ministerstwo Gospodarki i przeznaczony do realizacji w latach 2014–2020 pod nazwą *Polityka Nowej Szansy*. Założenia procesu wsparcia przedsiębiorców obejmują zagadnienia związane z:

1) Prewencją niewypłacalności, polegające na promowaniu strategicznego podejścia do zarządzania firmą, przejawiające się przede wszystkim w różnego rodzaju instrumentach wczesnego ostrzegania przed mogącymi nastąpić sytuacjami kryzysowymi w przedsiębiorstwie;

2) Wspieraniem przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie, zarówno poprzez stworzenie rozwiązań prawnych umożliwiających szybką i mało kosztowną procedurę upadłościową (likwidacja przedsiębiorstwa) oraz wsparcie finansowe przeznaczone na ratowanie i restrukturyzację (naprawa, układ);

3) Wsparcie doradcze, informacyjne, psychologiczne dla przedsiębiorców na etapie ponownego podejmowania działalności gospodarczej.

Mechanizm wsparcia zawarty w tym programie został dostrzeżony i opisany zarówno w publikacjach promujących informacje na temat przedsiębiorczości prowadzenia firm sektora MSP, jak i w analizach naukowych poświęconych procesowi restartu, przetrwania, wzrostu i rozwoju firm sektora MSP [Por. Rogowski i in. 2011; Ropęga 2015].

Na zapotrzebowanie na wiedzę i umiejętności z wyżej wymienionych obszarów wskazywali przedsiębiorcy z sektora MSP konsultowani na potrzeby ekspertyzy dla

projektu *Polityka Drugiej Szansy*. Barierą w dostępie do usług doradczych i szkoleniowych zaspokajających wymienione wcześniej potrzeby jest przede wszystkim brak środków finansowych, ale także brak wiedzy o korzyściach wynikających z usług doradczych, niedopasowanie oferty usług doradczych do potrzeb, niskie kompetencje firm doradczych, a także brak dostępnych informacji o usługach doradczych [Rogowski i in. 2011, ss. 65–66].

Przykłady zagraniczne w zakresie doradztwa, kierowane do firm przez poszczególne instytucje, grupy instytucji a nawet ministerstwa poszczególnych krajów ukazują duże zróżnicowanie. W praktyce tej formy oddziaływania na firmy sektora MSP zróżnicowane są: poziom oddziaływania (np.: lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy), źródło pochodzenia doradztwa (np. publiczne, prywatne), formy oddziaływania (np.: finansowe, pozafinansowe), zakres oddziaływania (np. okres uruchomienia działalności gospodarczej, okres wzrostu i rozwoju firmy, okres kryzysu, okres likwidacji, okres restartu). Im dłuższe doświadczenia krajów w zakresie funkcjonowania w nowoczesnej gospodarce rynkowej, tym bardziej specjalistyczne systemy analityczne i doradcze dla MSP.

Jednymi z ważniejszych działań doradczych, w ocenie autora, są programy pozwalające na realizację doradztwa w formie kompleksowej obsługi firm sektora MSP. Interesującym przykładem kompleksowego wdrażania systemu doradztwa do firm na kontynencie australijskim jest program wsparcia przedsiębiorczości założony przez Rząd Nowej Południowej Walii pod nazwą *Small Biz Connect*. Program jest realizowany przez Urząd Komisarza Małego Biznesu Nowej Południowej Walii (*ang. NSW Small Business Commissioner*). Rolą Urzędu jest wspieranie zrównoważonego rozwoju małych przedsiębiorstw poprzez: dostarczanie informacji, doradztwo strategiczne i proceduralne, pomoc przy mediacjach, wsparcie dla małych przedsiębiorstw poprzez szereg programów, reprezentowanie małych przedsiębiorstw w rozmowach z rządem.

W ramach kompleksowego systemu realizowane są wysokiej jakości spersonalizowane i pogłębione usługi doradcze dla małych przedsiębiorstw w zakresie:

1) planowania rozpoczęcia nowej działalności gospodarczej,
2) rozwiązania typowych problemów napotykanych przez nowe firmy,
3) uzyskania przewagi konkurencyjnej,
4) znalezienia kreatywnych rozwiązań w projektowaniu i produkcji swoich wyrobów,
5) rozwoju kluczowych umiejętności biznesowych.

W ramach programu działa sieć lokalnych doradców, którzy w trakcie spotkań z przedsiębiorcami udzielają porad w oparciu o narzędzie diagnostyczne. Narzędzie składa się z szeregu pytań kontrolnych odnoszących się do różnych aspektów działalności (ogólna kondycja firmy, planowanie awaryjne, planowanie sukcesji, marke-

ting, media społecznościowe). Odpowiedzi tworzą raport, który pokazuje obszary wymagające poprawy. Często okazuje się, że problemy przedsiębiorstw zlokalizowane są w innym miejscu niż wydaje się to właścicielowi. Na podstawie szczegółowego raportu przedsiębiorca wraz z doradcą układają listę praktycznych kroków, które można podjąć, aby mieć rzeczywisty wpływ na działania w firmie. Doradcy przeprowadzają również analizę benchmarkingową.

Wskazane działania pozwalają na jednoczesne oddziaływanie na obszar redukcji ryzyka niepowodzenia procesów związanych z uruchamianiem działalności gospodarczej, wzrostu i rozwoju firm. Doradztwo przenika te fazy i jest kontynuowane w różnych formach przez cały okres działania firm.

Wysoko oceniane przez australijskich przedsiębiorców formy doradztwa w ramach krajowej polityki wsparcia firm sektora MSP nie są często stosowanym rozwiązaniem w układzie międzynarodowym. W kontekście doświadczeń krajów Unii Europejskiej pojawiły się programy, które rolę doradztwa połączyły z redukcją ryzyka funkcjonowania firm jedynie na poziomie okresowych projektów realizowanych jednak na poziomie międzynarodowym [por. Ropęga 2015, s. 399]. Obszar Unii Europejskiej jest doskonałym przykładem możliwości realizacji polityk adresowanych do firm sektora MSP w zakresie doradztwa. Jednym z interesujących przykładów w tym zakresie jest program związany z promowaniem różnorodności przedsiębiorczości ENTREDI. Projekt ENTREDI dotyczył wspierania przedsiębiorczości zgodnie z indywidualnymi siłami i potencjałem przy współpracy interregionalnej (*Entrepreneurial Diversity – Fostering Entrepreneurship according individual strengths and potentials within inter-regional collaboration*). Program oparty został na koncepcji wykorzystania dobrych praktyk w celu realizacji faz związanych z otwarciem i prowadzeniem działalności gospodarczej przez przedsiębiorców. Jednym z narzędzi tego programu jest Model 4+1. Zakłada on wystąpienie pięciu faz, w których przedsiębiorcy mogą korzystać ze wsparcia przez sekwencyjnie stosowane, zintegrowane narzędzia. W podziale pięciofazowym występuje [ENTREDI Guidebook 2011, ss. 21–22]: 1) faza wstępna – analiza podejścia do biznesu (np. zbieranie informacji, wykorzystania posiadanej wiedzy, tworzenie zespołu), 2) faza informacyjna – budowa orientacji biznesowej (np. przetwarzanie informacji, indywidualne spotkania z doradcą biznesowym, szacowanie kompetencji biznesowych), 3) faza planowania i pozyskiwania kwalifikacji (np. badania marketingowe, pozyskiwanie kwalifikacji), 4) faza uruchomienia działalności gospodarczej i wejścia na rynek (np.: rejestracja firmy, realizacja dochodu, działania w zakresie coachingu, itp.), 5) faza sukcesu i wzrostu (np. planowanie strategiczne, rozwój itp.). Autorzy projektu uznali, że jedynie fazy 4-5 są rzeczywiście zauważalne w już istniejących firm i często tylko one są poddawane analizie. W praktyce wszyst-

kie fazy wymagają doradztwa i stanowią swego rodzaju okres „życia płodowego" organizacji. Dzięki wynikom wspólnych prac realizowanych przez różne instytucje[2] udało się stworzyć sieć doradztwa dla przedsiębiorców. Jednym z istotnych narzędzi poprzedzających okres uruchomienia firmy stało się narzędzie Profiling Tool (narzędzie przygotowane na potrzeby projektu zostało udostępnione autorowi projektu jedynie do fazy testowania ze studentami)[3]. Swoim zasięgiem objęło ono fazy 2 i 3. Narzędzie to wykorzystując program Excel, służy do weryfikowania opinii i wiedzy potencjalnego przedsiębiorcy z takich obszarów, jak:

- samodzielność przy przygotowaniu projektu,
- analiza oddziaływania otoczenia (w tym oddziaływania ze strony rodziny),
- motywacja przyszłego przedsiębiorcy,
- analiza zasobów finansowych,
- posiadane doświadczenie zawodowe,
- znajomość branży i rynku,
- wiedza na temat prowadzenia działalności gospodarczej.

Wykorzystanie narzędzia diagnostycznego daje możliwość analizy wyników swoich odpowiedzi w kontekście wymienionych obszarów. Uzyskane wyniki oraz ich prezentacja w postaci wykresów radarowych i słupkowych pozwalają ocenić kompetencje przyszłego przedsiębiorcy w skali od 1 do 6. Interpretacja wyników wymaga jednak specjalistycznej wiedzy, której w okresie realizowania projektu dostarczali wymienieni uczestnicy projektu.

Wskazany przykład projektu ENTREDI dowodzi znaczenia potrzeby budowy narzędzi doradztwa dla nowo tworzonych i już istniejących firm. Niestety w odróżnieniu od programów krajowych, determinowanych długofalową polityką wsparcia sektora MSP, wiele projektów realizowanych na terenie Unii Europejskiej zmniejsza zakres swojego działania (w związku z ich zakończeniem). Nie pozwala to na realizację doradztwa dla firm sektora MSP. Istniejące narzędzia utworzone dla doradztwa indywidualnego nie mogą być wykorzystane przez przedsiębiorców nie mających wsparcia ze strony specjalistów. Brak komercjalizacji wyników

2. Kompass, Germany (The Profiling Tool; Kompass – a local initiative), Basingstoke and Deane Borough Council, UK (3en Venture Capital Fund Entrepreneurship within the regional Economic Strategy), LTC AB, Sweden (Science Park System of Jonkoping county), University of Lodz – PAM Center, Poland (Distance learning), Tartu Science Park, Estonia (IPlanner: Business Planning Software Online; TRIS: Tartu Regional Innovation Strategy Implementation, Aster, Italy (We tech off – support programme for innovative start-up companies), The Region of Western Macedonia, Greece.

3. Obecnie autor artykułu nie posiada zezwolenia na przekazywanie narzędzia Profiling Tool osobom trzecim. Zostało one udostępnione jedynie na potrzeby testowania studentom kierunku przedsiębiorczość na zajęciach w sali komputerowej.

prac badawczych czy projektowych nie pozwala często na udostępnienie samego narzędzia szerszej grupie odbiorców.

Zakończenie

Jak wynika z zaprezentowanych rozważań, usługi doradcze są w praktyce często wykorzystywane w procesie planowania i uruchamiania działalności gospodarczej. Potwierdzają to zarówno istniejące programy adresowane do przyszłych i już prowadzących działalność gospodarczą przedsiębiorców. Wykorzystanie doradztwa w procesach tworzenia i funkcjonowania firm sektora MSP jest jednym ze sposobów redukcji ryzyka w tym zakresie. Należy jednak podkreślić, że brakuje nadal kompleksowych, łatwo dostępnych i aktualnych narzędzi wsparcia w zakresie doradztwa. Krótkotrwałe międzynarodowe programy dostarczają takich informacji, niestety po ich zakończeniu trudno jest o kontynuację projektów, zespoły zaś, które się nimi zajmowały, tworzą nowe sieci współpracy, często zaczynając planowanie i realizację nowych zadań. Doświadczenia australijskie pokazują, że konsekwentnie realizowany program rządowego wsparcia przedsiębiorców jest uznawany za przydatny i dostosowany do ich potrzeb. Ciągły proces jego udoskonalania, możliwy dzięki bezpośredniemu kontaktowi przedsiębiorców z doradcami, wspiera zarówno planowanie przyszłych biznesów, jak też wzrost i rozwój obecnych. Perspektywa szerszego otwarcia się takich programów jak *Polityka Nowej Szansy* na doradztwo kompleksowe, może dać podstawy nie tylko do redukcji ryzyka niepowodzeń gospodarczych, ale także do budowy lepiej zaplanowanych nowych firm, które w przyszłości będą bardziej przygotowane do procesów wzrostu i rozwoju.

Bibliografia

Czekaj, J. (2004), *Leksykon Zarządzania*, Difin, Warszawa.

Dziawgo D. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w podmiotach gospodarczych* [w:] *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – Mikrofirma 2011. Tworzenie i zarządzanie*, „Zeszyty Naukowe", nr 638, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 63, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

ENTRED *Guidebook. The process of good practices Transfer* (2011), http://www.entredi.eu/pdf/entredi_guidebook.pdf, dostęp: 22.02. 2016

Everett J., Watson J. (1998), S*mall Business Failure and External Risk Factors*, Small Business Economics, vol. 11, no. 4, December.

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Gasiński T., Pijanowski S. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w procesie zrównoważonego rozwoju biznesu*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Gorzeń-Mitka I. (2011), *Zarządzanie ryzykiem w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw* [w:] Bielawska A. (red.), *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – Mikrofirma 2011*, „Zeszyty Naukowe", nr 638, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 63, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Jabłoński M. (red.), *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium*, Kraków.

Knight F.H. (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, Hart, Shaffner & Marx, Houghton Mifflin Co., Boston, MA, http://www.econlib.org/library/Knight/knRUPCover.html, dostęp 22 lutego 2016.

Korombel A. (2012), *Kluczowe ryzyka i ich klasyfikacje w praktyce mikro i małych przedsiębiorstw* [w:] J. Buko J. (red), *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami – Mikrofirma 2012*, Uniwersytet Szczeciński, „Zeszyty Naukowe", nr 696, *Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 81, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Risk management guide for small to medium businesses, CPA Australia (2009), http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/risk-management-guide-for-small-and-medium-sized-business.pdf.

Rogowski W., Bauer K., Groele B., Kopczewska K., Wędzki D. (2011), *Usługi doradcze oraz instrumenty wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw w ramach Polityki II szansy*, PARP, Warszawa.

Ropęga J. (2015), *Niepowodzenia gospodarcze małych firm w aspekcie Polityki Nowej Szansy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t XVI, nr 7, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Ropęga J. (2013), *Ścieżki niepowodzeń gospodarczych. Redukcja zagrożenia niepowodzeniem jako element strategii małej firmy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Słownik Języka Polskiego, WN PWN, http://sjp.pwn.pl/, dostęp: 1 marca 2015.

Standard zarządzania ryzykiem, http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-polish-version.pdf.

Szarucki M., Tkachev V. (2010), *Problemy współczesnego zarządzania* [w:] M. Ćwiklicki,

E. Urbanowska-Sojkin (red.) (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych*, PWE, Warszawa.

Wieczorek-Kosmala M. (2009), *Małe przedsiębiorstwo wobec ryzyka gospodarczego* [w:] H. Zadora (red) (2009), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Wilson D. (2005), *Risk, The Blackwell Encyclopedia of Management, Strategic Management*, McGee J. (ed.), Blackwell Publishing, Oxford.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **391–403**

Beatriz Pérez Sánchez | beatrizperez10@hotmail.com
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

El papel de la empresa familiar en la economía Mexicana. Los casos de Cemex, Lamosa, Vitro, Gruma, Xignux, Villacero y Alfa

The Role of the Family Business in the Mexican Economy . Cases of Cemex, Lamosa , Vitro , Gruma , Xignux , Villacero and Alfa

ABSTRACT: The family business as business structure is the dominant figure in the world because it generates wealth. Given the need to grow, compete and build adopts complex forms of corporate organization. In Mexico increased their economic power, it is little studied through the growth of its assets. The objective was to determine the importance of large family businesses or family economic groups exemplifying the economy and determining the economic power of Cemex, Lamosa, Vitro, Gruma, Xignux Villacero and Alfa. The methods were used: historical-critical and analytical with a dynamic and comparative approach [Concheiro, Fragoso and Gutiérrez 1979] as well as the approach of corporate and organizational strategies [Cordero, Santín and Tirado 1983]. The results and conclusions show us the increased economic power or wealth of enterprises is reflected in assets that differ in several periods where his growth as groups, consolidation and expansion is observed and its restructuring before the crisis of 1982. These large companies remain under family ownership and structure within economic groups where property relations, control, financing and resource allocation are organized and is a typical fact of late-capitalist economies.
Key words: family business, economy, power, asset, growth.

Introducción

En la economía las empresas en general son consideradas unidades básicas del sistema capitalista porque producen los bienes materiales y servicios para satisfacer necesidades humanas. En términos jurídicos una empresa es una entidad legal integrada por tres elementos básicos: 1) la propiedad de activos junto con el riesgo y la responsabilidad ante las deudas, 2) el control administrativo y 3) la disposición de la ganancia, rendimientos sobre la inversión.

Lo que sea una empresa familiar, surge de relacionar dos conceptos, empresa y familia, pero al margen de esta generalidad, los autores difieren al dar una definición de la misma. Por ello a esta definición de empresa hay que sumarle sin grandes discusiones teóricas el concepto de la familia, es decir el control accionario, dirección y organización se encuentra en manos de los miembros de una familia [Belausteguigoitia 2012, p. 17].

En México históricamente las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. En su evolución, muchos cambios han permitido a las empresas familiares comprender la forma de generar riqueza y provocar su propio desarrollo empresarial y familiar. Sin embargo, todas, o la mayoría de ellas, requieren apoyo para conocer e implantar prácticas corporativas.

No obstante la empresa familiar enfrenta por una parte dificultades sobre todo en su dimensión de pequeñas empresas, el 65% desaparece antes del segundo año, mientras que el 80% fracasa antes de los cinco años, y el 90% no llega a los 10 años, ello destruye parte de la base de la riqueza, al provocar pérdida de empleos y capital y por consecuencia disminución en el pago de impuestos [Cerón 2015, p. 16].

Por otra parte, el papel de la empresa familiar se relaciona con las cambiantes condiciones económicas internas e internacionales que han tenido lugar en México, en particular durante el siglo XX. Las empresas que han conseguido permanecer cultivan la tradición de la administración familiar [Donnelley, 1970a, pp. 59–64].

Empresas familiares son consideradas también muchas grandes empresas, pero el concepto de grupo económico, o corporativo, sería su denominación más usada en la economía en tanto supera a la gran empresa en el proceso de acumulación capitalista que presenta un desigual desarrollo en México [Stolovich 1995, p. 176].

Entonces, que sea empresa familiar un grupo económico, es una característica más, y se estaría en posibilidad de incluir en la definición al grupo económico familiar. Grupo de capital privado se emplea también para designar una forma específica de colusión de grandes intereses empresariales y como tales son expresión de formas avanzadas de centralización y concentración de capital y derivan de la

competencia y el crédito. Éste último como parte de una variedad de servicios financieros que se canaliza por circuitos inter grupales exacerbando la tendencia a la concentración y centralización.

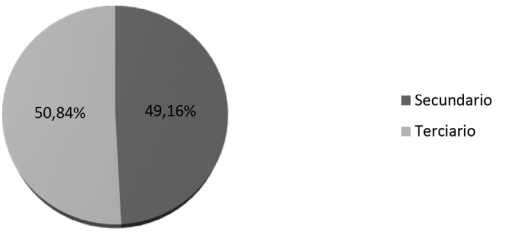
En la historia de las grandes empresas familiares en México, es posible imaginar que experimentaron debilidades y conflictos de interés, pero supieron conocer métodos para administrar las utilidades, beneficiarse de los nuevos acontecimientos en el mercado o de mejores oportunidades de crecimiento y cuidarse del nepotismo excesivo. Más importante aún, como fuerzas deseables, vigilaron la disponibilidad de los recursos financieros y de gerencia, a fin de lograr una reputación familiar y lealtad de los empleados [Donnelley, 1970b, pp. 55–64].

La muestra

La Revista Mundo Ejecutivo presenta un clasificación de 120 empresas familiares exitosas que forman parte de la historia empresarial de México puesto que la edad promedio de las empresas es de más de 50 años, en su metodología este ranking contempla tres aspectos: 1) el año de su fundación, 2) una familia identificada por su control del 50% accionario, que la mayoría cotize en Bolsa; y 3) tamaño de la organización. Las empresas fueron seleccionadas de la base de datos de Las 1000 empresas más importantes de México de la propia Revista Mundo Ejecutivo.

Revisando esta clasificación, se detecta que las 120 empresas se registran en los sectores terciario y secundario, es decir, en esta muestra no existen empresas familiares exitosas en el sector primario de la economía.

Gráfica No.1
Distribución sectorial de 120 empresas familiares



Fuente: elaboración propia con base en el ranking de 120 empresas familiares de la Revista Mundo
Ejecutivo No. 437, junio 2015 México.

Para fines de este artículo fueron seleccionadas 7 grandes empresas familiares o grupos económicos familiares de esta muestra, se presentan en el siguiente cuadro No.1

Cuadro No.1 Grandes Empresas Familiares

Año de fundación de la empresa	Empresas	Familia Principal	Participación Accionaria	Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores
1906	Cemex	Zambrano	2%	Sí
1929	Grupo Lamosa	Elosúa y Valdés	53%	Sí
1936	Grupo Vitro	Sada Cueva y González	55%	Sí
1949	Gruma	González	100%	Sí
1956	Grupo Xignux	Garza Herrera	n.d.	Sí
1967	Alfa	Garza Sada	45%	Sí
1998	Grupo Villacero	Villareal	n.d.	Sí

Fuente: elaboración propia con base en el ranking de 120 empresas familiares de la Revista Mundo Ejecutivo No. 437, junio 2015 México.

Grandes empresas familiares surgieron en el porfiriato como resultado de un proceso de acumulación de capital dentro del ámbito comercial y de la necesidad de que esos capitales encontraran nuevos campos de inversión que desembocaron en la esfera industrial. Es la época de Cemex con su empresa de origen Cementos Hidalgo, y otras como la Compañía Manufacturera de Ladrillos de Monterrey, hoy Grupo Lamosa, la Fábrica de Vidrios y Cristales y la Vidriera Monterrey hoy Vitro. Muchas de esas empresas cotizan en la bolsa y tienen a la familia en el consejo y en altos puestos directivos. Así se encuentra que el 90% de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores es familiar, ya sea por capital o por control [Cordero y Santín, 1977, pp. 29–87).

Una característica de las grandes empresas familiares para captar capitales es su suscripción en la Bolsa de Valores. Con la colocación de acciones en la Bolsa, captan recursos de pequeños y grandes ahorradores, quienes participan así en la propiedad de las compañías. Las empresas adquieren una buena parte de su capital de esta manera y distribuyen las utilidades por medio de sus dividendos. Entre las medidas adoptadas para estimular la Bolsa, se encuentra que en 1975 el propósito de las mo-

dificaciones a la Ley del Mercado de Valores fue la fusión de las Bolsas de Valores de México, Guadalajara y Monterrey [Cordero y Quijano 1982, p. 174].

Muchos grupos económicos de Monterrey diversificaron de manera ostensible su base de operaciones e incursionaron con vigor en ramas como alimentos, banca, turismo y bienes raíces. Mención aparte merece Cemex quien prefirió mantener una fuerte especialización. Y un rasgo típico de estos corporativos seguía siendo el fuerte predominio unifamiliar o de unas pocas familias. En casi todos los casos descendientes de las familias fundadoras y sus colegas de los años treinta y cuarenta mantenían su dirección e influían en el liderazgo. Cemex por ejemplo es identificada por la familia de Don Lorenzo Zambrano como dueños, aunque también es en realidad una empresa global y con acciones repartidas en todo el mundo.

En la transición de la gran empresa al grupo económico se ha dado una evolución en la cual las fronteras entre una y otra categoría son aún difusas. La gran empresa comenzó su diversificación, controla algunas otras empresas filiales o asociadas, pero no todas lograron el desarrollo suficiente como para generar un grupo plenamente configurado [Stolovich 1995, p. 176].

Se planteó la hipótesis que a raíz de la crisis se produjo un reacomodo en la elite económica, que se extendió a lo largo de la década de 1980 y 1990. Esa crisis contribuyó a que los conglomerados, se reestructuraran y emergieran de la crisis ampliando su radio de influencia económica.

El aumento de su poder económico o de su riqueza se refleja en los activos que se diferencian en varios periodos: de 1975 a 1981 donde se observa su crecimiento como grupos o corporativos a nivel interno, su consolidación y expansión. A partir de 1982 con la crisis, se reestructuran, enfrentan deuda externa, se ajustan y organizan una racionalidad económica para aprovechar la reducción del mercado interno para exportar, en su reorganización compran, venden, cierran empresas, se asocian y fusionan empresas.

Los activos

Los activos que posee la empresa simbolizan los recursos que los dueños tienen para el desarrollo de la actividad productiva de la entidad y como resultado de las operaciones diarias que en un futuro le traerán beneficios económicos. La propiedad, planta y equipo simbolizan todos los activos tangibles adquiridos construidos o en proceso de construcción, con la intención de emplearlos en forma permanente, para la producción o suministro de otros bienes y servicios, para arrendarlos, o para utilizarlos en la administración que no están destinados para la venta y cuya vida útil sobrepasa el año de utilización.

Entre estos se encuentran las patentes, marcas, franquicias, derechos de autor y los bienes entregados en fiducia mercantil. Como regla general, cuanto mayor sea el índice de activos fijos respecto de activos totales, tanto más se ubicará a la empresa en la categoría de capital intensivo. Los activos fijos se denominan a menudo activos que producen utilidades, ya que generalmente son éstos los que proporcionan la base de la capacidad de la empresa para generar utilidades, así como su valor. Los activos de las empresas son un indicador para medir su crecimiento [Prieto y Suarez 1999, p. 15].

De 1982–2010 se dio un proceso de reorganización de grandes corporativos o grandes empresas familiares que vistas como casos de estudio presentaron resultados diferentes y tácticas comunes. Las causas principales de ese proceso de reorganización se derivan del ajuste estructural de la economía mexicana que se inició en la década de los años ochenta y noventa generando los procesos nacionales de desregulación y privatización.

Las reformas económicas implementadas en 1982 establecieron como objetivo general el incrementar la eficiencia económica en la asignación a través de mejorar la operación de los mercados y buscaba también corregir una distorsión atribuida al proteccionismo y la intervención del Estado, como era la elevada concentración económica [Garrido 2005, pp. 97–99].

La enorme cantidad de cambios que ha experimentado la economía del país, pasando del final de la larga etapa de sustitución de importaciones (1940–1970) que estaba fincada en el desarrollo hacia dentro, para entrar a otra fase (1982–2010) en la que el motor más vigoroso del crecimiento ha sido el desarrollo hacia fuera. Se suman cambios traumáticos como la malograda privatización de la banca entre 1990–1993 y finalmente el estallido de la crisis financiera de los años de 1995–1996 que provocaron innumerables problemas para el país y que contribuyen a afectar el desempeño global de la economía mexicana.

La crisis de 1982 puso a prueba la capacidad de adaptación y supervivencia de las grandes empresas familiares, esa coyuntura supuso como en 1929 el agotamiento de un modelo de crecimiento económico, drásticos cambios institucionales y mecanismos de operación diferentes en las empresas [Cerutti, Ortega y Palacios 2006, p. 210]. Las causas de la reorientación empresarial de los grandes corporativos son de naturaleza diversa y obedecen al agotamiento de los modelos de desarrollo cerrados, al desplome de la productividad y a la crisis de deuda externa de 1981.

En este contexto se ubican dos momentos en la evolución de las grandes empresas familiares: el primero en la fase del boom petrolero (1978–1980) y el segundo a partir de la crisis iniciada en 1982. Durante el primer momento, los corporativos vivieron una rápida expansión, fue cuando muchos de ellos adoptaron una estrategia

de diversificación de la inversión y adquisición de múltiples filiales. Sin embargo, la estrategia global no atendió la eficiencia productiva, ni el hecho de fincar el crecimiento en el endeudamiento, colocando a las empresas en una situación vulnerable. En el segundo momento, los negocios se vieron impactados por la devaluación de 1982. Ante la necesidad de cumplir con sus pasivos, tuvieron que reestructurarse o modificar su estrategia de operación, recurriendo a la venta de filiales y a la reducción de proyectos de inversión [Expansión 1989, pp. 43–44].

No obstante para 1987–1990 las grandes empresas familiares habían logrado resolver los problemas financieros que los colocaron en quiebra técnica. El Estado mexicano generó entornos favorables para la estructura productiva por medio del programa de rescate gubernamental FICORCA (Fideicomiso de Cobertura de Riesgos Cambiarios), pero también a la estrategia de inversiones financieras que emprendieron los empresarios desde 1982, gracias a la cual resurgieron fortalecidos a finales de esa misma década y con recursos suficientes para emprender su reestructuración empresarial.

En la evolución del sistema de grandes empresas familiares, lejos de contrarrestar la elevada concentración económica presenta un incremento de la concentración como se observa por el volumen de sus activos en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2. Activos 1975-2010 (Millones de pesos)

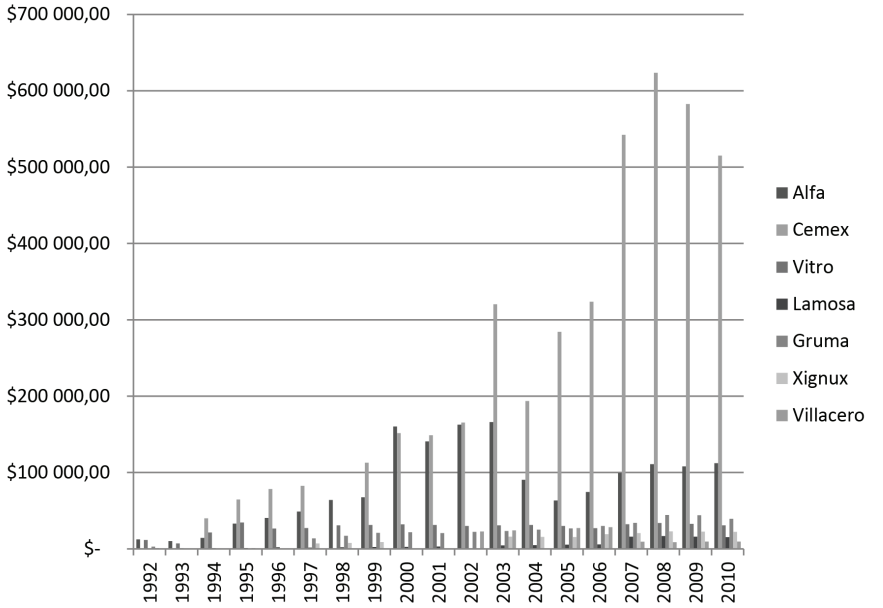
Año	Alfa	Cemex	Vitro	Lamosa	Xignux	Gruma	Grupo Villacero
1975	11,970	899	10,505	225	1,387	-	-
1976	15,271	1,014	14,715	258	1,434	-	-
1977	24,352	2,599	10,635	384	1,665	1,604	-
1978	34,055	3,448	21,130	466	2,110	2,663	-
1979	52,943	12,241	35,942	898	2,480	3,165	-
1980	91,055	16,448	52,630	1,812	3,551	3,443	-
1981	120,762	21,097	-	2,126	5,099	-	-
1982	267,110	55,025	146,809	5,329	10,441	-	-
1983	376,508	80,093	24,655	5,637	20,120	-	-
1984	574,488	136,186	374,745	13,458	33,658	-	-
1985	1,108,886	245,484	599,012	-	53,447	-	-
1986	2,050,629	589,114	1,184,332	-	221,504	-	-

1987	5,271,517	1,755,424	2,841,737	-	356,275	-	-
1988	7,239,489	2,792,998	3,816,210	-	459,213	-	-
1989	8,881,856	3,820,980	-	-	681,195	-	-
1990	10,502,795	2,752,274	-	301,742	637,859	112,654	-
1991	11,168,052	3,878,677	10,099,323	387,186	672,821	99,890	-
1992**	12,386	-	11,598	573	1,181	2,983	-
1993	10,123	-	7,148	654	-	-	-
1994	14,416	39,995	21,431	848	0	-	-
1995	33,011	64,701	34,551	1,103	1,210	-	-
1996	40,527	78,342	26,669	2,179	-	-	-
1997	48,811	82,568	27,288	1,603	7,132	13,702	-
1998	63,953	-	30,845	2,132	7,730	17,173	-
1999	67,642	112,829	31,283	2,408	8,915	20,966	-
2000	160,285	151,605	32,087	2,621	-	21,824	-
2001	140,835	148,831	31,347	3,070	-	20,615	-
2002	162,733	165,400	30,016	-	-	22,192	22,683
2003	166,122	320,410	30,881	4,561	15,915	23,382	24,166
2004	90,411	193,623	31,231	4,922	15,585	25,189	-
2005	63,312	284,228	30,062	5,557	15,559	26,765	27,310
2006	74,433.10	323,697.70	27,154.10	5,889.90	19,243.80	30,039.30	28,447.00
2007	99,330.50	542,314.40	32,190.70	15,949.50	20,672.90	34,107.10	9,360.00
2008	110,970.00	623,622.00	33,948.00	16,828.40	22,951.00	44,434.70	8,743.00
2009	108,088.00	582,647.30	32,710.50	15,948.50	22,608.50	43,967.00	9,476.00
2010	112,255.00	515,097.00	30,828.00	15,346.40	22,211.90	39,294.00	9,476.00

Fuente: elaboración propia con base en números de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1977–2010).*Los activos de los corporativos incluyen la suma de las principales subsidiarias reportadas a la Revista Expansión para cada año. El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos anteriores a enero de 1993 equivalen a 1 nuevo peso (N$), por lo cual la Revista Expansión Año XXV, Vol. XXV, No. 622 agosto 18, año 1993 reporta los activos bajo la nueva unidad monetaria.Esta unidad fue denominada nuevo peso hasta el 31 de diciembre de 1995 y simplemente peso desde el 1 de enero de1996 hasta la actualidad. Utiliza Expansión de 2005-2007 el Sistema Economática, información proporcionada por las empresas y las cifras de la Bolsa Mexicana de Valores,**

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. (CONSAR) y Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). En 2009 y 2010 utilizó el sistema Bloomberg y la información proporcionada por las empresas y las cifras de la BMV, CNBV, CNSF y CONSAR.http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html

Gráfica No. 2 Activos 1992-2010 (Millones de pesos)



Fuente: elaboración propia con base en el cuadro No. 1 Activos

Las tendencias de la economía global van hacia un incremento de la concentración y la centralización de los capitales en las actividades más dinámicas y características de la misma. Desde comienzos de los años noventa se observan sucesivos y crecientes procesos de fusiones y adquisiciones en diversos sectores dando paso a gigantes empresariales globales de escala y alcances desconocidos con anterioridad. De modo que el dato de referencia para el análisis de lo que pasa en el país debe ser el reconocimiento de que la competencia en la economía global se da entre jugadores cada vez más concentrados, por lo que es un hecho previsible disponer de empresas de ese carácter operando en una economía nacional abierta e integrada a la globalización.

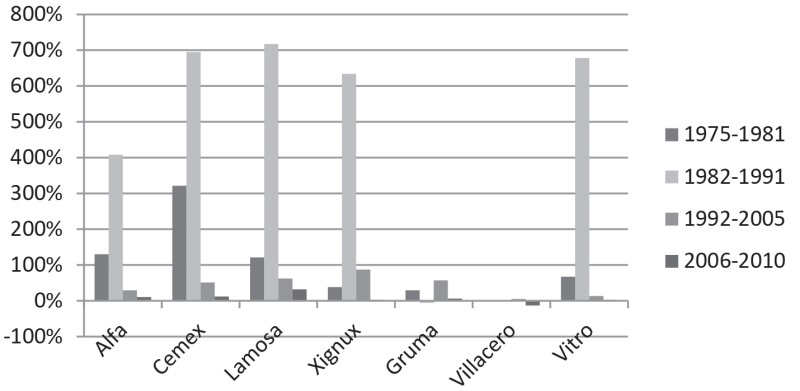
En el siguiente análisis estadístico se ponderan: los activos de 7 grandes empresas familiares; el porcentaje de participación y crecimiento con respecto al total de los activos de cada uno de estos grupos económicos familiares en cuatro periodos: 1975–1981; 1982–1991; 1992–2005 y 2006–2010.

Cuadro No 3. Crecimiento porcentual de los activos periodos: 1975–1981, 1982–1991, 1992–2005 y 2006–2010

Periodo	Alfa	Cemex	Lamosa	Xignux	Gruma	Villacero	Vitro
1975-1981	130%	321%	121%	38%	29%		67%
1982-1991	408%	695%	717%	634%	-6%	-	678%
1992-2005	29%	51%	62%	87%	57%	5%	13%
2006-2010	10.5%	12%	32%	3%	6%	-13%	3%

Fuente: elaboración propia con base en el Cuadro No. 2 Activos 1975–2010.

Grafica No. 3. Crecimiento en los activos periodos: 1975–1981, 1982–1991, 1992–2005 y 2006–2010



Fuente: Elaboración propia con base en el Cuadro No. 3 Activos 1975–2010.

Las grandes empresas familiares de la muestra diseñaron y aplicaron estrategias complejas en las que usaron como barrera de entrada para los competidores externos su poder oligopólico en los mercados locales, poder generado durante el proteccionismo. También realizaron una acelerada internacionalización productiva por

la cual un pequeño pero muy poderoso grupo de ellos se han convertido en multinacionales de tamaño medio, y aún empresas globales como es el caso de *Cemex*. Bajo estas condiciones, dichas empresas operan de manera exitosa en una interrelación compleja entre sus acciones en los mercados locales y la competencia que enfrentan en las distintas economías donde actúan.

La diversificación ha sido la más vieja de las salidas de corto plazo para lograr mayores ventas y utilidades, especialmente cuando los negocios y los segmentos donde se opera no están funcionando.La integración vertical es una de las estrategias de los corporativos altamente diversificados. Ya sea por su madurez, consolidación o el surgimiento de actores dominantes, diversos corporativos se expandieron, más arriba o más debajo de la cadena de valor.

La base del éxito de las grandes firmas fue siempre su conquista del mercado interno, como lo demuestra *Cemex* cuyo punto de partida ha sido la conquista de ese mercado, pasando después a una rápida expansión internacional.

Los grandes y tradicionales conglomerados o corporativos familiares entre más grandes más dificultades tienen para adaptarse, en un principio fueron la expresión de un diseño de estrategia de negocios concebida para diversificar los riesgos corporativos, ante la falta de un mercado de valores de mayor profundidad.

En los setenta sucumbieron a la crisis económica, al endeudamiento y a la inestabilidad financiera y aunque en los ochenta y noventa invirtieron con mayor cuidado, subsistieron por tener una posición dominante en los respectivos sectores.La mayoría de los corporativos familiares que sobrevivieron optaron por el camino de la eficiencia, que da la flexibilidad de estar en menos negocios (en algunos casos llegando a una alta especialización) y en aquellos en los que se tiene un mayor conocimiento [Abarca 2006, pp. 282–283]. Mientras más grande o diversificada es una firma, más difícil es crecer. De ahí el mérito de empresas como *Cemex* que siguen creciendo a tasas relativamente altas para su tamaño.

La diversificación puede ser un acierto o un error, *Alfa* desinvirtió en *Hylsamex*, lo que le dio espacio para buscar una mayor o menor divergencia de los giros de sus empresas. El grupo *Xignux* salió de fuertes ajustes de costos, de un proceso de desinversión del sector petroquímico luego de vender *Primex* a *Mexichem*, que le dio excelentes resultados: fue la mejor acción de la Bolsa en 2005.

La integración vertical fue una práctica muy común debido a que en México no existía la infraestructura necesaria para asegurar un abasto constante de materias primas. Los excedentes de producción eran los que se vendían al mercado. Acertadamente han invertido en la creación de tecnología para la industria que sirven, al no poder competir cuando las materias primas locales dejan de ser

las más económicas, la alternativa es volverse tecnológicamente más diestros para ofrecer un valor agregado al producto.

Conclusiones

Las tendencias de la economía global van hacia un incremento de la concentración y la centralización de los capitales en las actividades más dinámicas. Desde comienzos de los años noventa se observan sucesivos y crecientes procesos de fusiones y adquisiciones en diversos sectores dando paso a gigantes empresariales globales de escala y alcances desconocidos. De modo que el dato de referencia para el análisis de lo que pasa en el país debe ser el reconocimiento de que la competencia en la economía global se da entre jugadores cada vez más concentrados, por lo que es un hecho previsible disponer de empresas de ese carácter operando en una economía nacional abierta e integrada a la globalización.

Esto significa que las reglas y condiciones de operación para las acciones públicas sobre la regulación de la competencia han evolucionado para integrar a la competencia oligopólica como una condición "normal" de los mercados, lo que nos aleja de la mano invisible de Adam Smith y nos acerca aceleradamente al mundo de la mano visible de Alfred Chandler en su análisis de la gran corporación estadounidense.

Es un hecho que en la pugna competitiva global hay una continua y persistente búsqueda de espacios dinámicos de rentabilidad por parte de las empresas trasnacionales en pos de expandir su control de los mercados y sostener su dinámica de crecimiento.Entre las tendencias a la configuración de la economía global, los Estados nacionales y los actores estatales no desaparecen, aunque sin duda enfrentan nuevas tensiones para su persistencia y crecimiento.

La economía estructuralmente registra altos niveles de concentración y el problema es lograr una articulación progresiva de esos actores empresariales con el resto de los empresarios, para generar una dinámica que re articule la expansión de los mercados externos e internos, generando círculos "virtuosos" de crecimiento de la economía y de los ingresos de la población, con base en fuerzas económicas adecuadas para operar en el contexto de la economía global.

Bibliografía

Abarca F. (2006), *Las nuevas especies*. "Revista Expansión", México.

Belausteguigoitia I. (2012), *Empresas Familiares*, Mc Graw Hill, México.

Cerón S. (2015), *El valor de ser empresa familiar*. "Mundo Ejecutivo"n.°436, México.

Cerutti M., Ortega I., Palacios L. (2006), *Cemex, Imsa, Femsa: Apertura y respuesta empresarial en Monterrey (1982–2002)*, en Pozas, *Estructura y Dinámica de la gran empresa en México: cinco estudios sobre su realidad reciente*, El Colegio de México, México.

Concheiro E., Fragoso J.M., Gutiérrez A. (1979), *El poder de la gran burguesía*, Ediciones de Cultura Popular, México.

Cordero M.E., Quijano J.M. (1982), *Expansión y estrangulamiento financiero 1978–1981*, "Revista Economía Mexicana", México.

Cordero S., Santín R. (1977), *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México*, Centro de Estudios Sociológicos, Colegio de México, México.

Cordero S., Santín R., Tirado R. (1983), *El poder empresarial en México*, Terra Nova, México.

Donnelley R.G. (1970a), *La empresa familiar (1a. parte)*, "Expansión", México.

Donnelley R.G. (1970b), *La empresa familiar (2da. parte)*, "Expansión", México.

Expansión (1989), *Los cambios en los 15 años*, "Revista Expansión", México.

Garrido C. (2005), *Evolución del sistema de grandes empresas*, en Garrido, *Desarrollo económico y procesos de financiamiento en México*, UAM Azcapotzalco-Siglo XXI, México.

Prieto A., Suarez M. (1999), *Contabilidad Superior*, Editorial Banca y Comercio, México.

Stolovich L. (1995), *Los grupos económicos de Argentina, Brasil y Uruguay*, "Revista Mexicana de Sociología", México.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **405–416**

Emilia Grzegorzewska | emilia_grzegorzewska@sggw.pl
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Ekonomiczne aspekty funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce na tle krajów europejskich

Economic Aspects of the Functioning of Family Companies Operating in Poland in Comparison with European Countries

Abstract: Family companies comprise a considerable part of the sector of small and medium-sized enterprises. It signifies that they play a significant role in Polish economy. For that reason, it is of a great importance to keep stable both economic and financial situation of these subjects. The following article covers intricacies connected with the theory of family companies, presented both in Polish and foreign literature on this subject. Furthermore, the paper shows research findings, depicting economic aspects of the workings of family companies in Poland in comparison with chosen European countries. The analyses were carried out by the association Family Enterprise Initiative as well as KPMG company, offering audit and advisory services and published in the report entitled 'Family Business Barometer'. The research covers the years 2014-2015, as since 2014 Polish family companies have been taking part in it as well. In the first edition it gathered 710 responses, of which 132 came from Poland, and in the next 878 surveys and 144 from the home country.
Key-words: family companies, economic situation, Poland, European countries

Wprowadzenie

Firmy rodzinne odgrywają szczególną rolę w gospodarce zarówno Polski, jak i pozostałych krajów. Szacuje się, że odsetek przedsiębiorstw rodzinnych w Europie kształ-

tuje się na poziomie od 50% (Holandia) do ponad 90% (Włochy), w USA stanowi 90%, a w Chile – ok. 80% ogółu przedsiębiorstw. Z kolei w Polsce udział przedsiębiorstw rodzinnych, z uwzględnieniem najszerszej definicji, został określony na 78%. Na podstawie tych wyników badań można stwierdzić, że firmy rodzinne stanowią zdecydowaną większość aktywnych podmiotów gospodarczych [*Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość* 2014, s. 2].

Natomiast według danych PARP w Polsce funkcjonuje ponad 200 tysięcy przedsiębiorstw rodzinnych. Firmy rodzinne zatrudniają 1,3 mln osób, a ich udział w tworzeniu PKB kształtuje się na poziomie 10%. Należy jednak zaznaczyć, że większość przedsiębiorstw rodzinnych stanowią mikrofirmy. Jedynie co dziesiąte przedsiębiorstwo zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a w zaledwie 1% firm rodzinnych zatrudnienie znajduje więcej niż 249 osób [Kazimierska-Jóźwiak, Marszałek 2012, s. 199]. Tak zróżnicowane dane statystyczne są wynikiem przyjmowania odmiennej definicji pojęcia „firma rodzinna". Jednak nierzadko sektor przedsiębiorstw rodzinnych stanowi ważny element gospodarki., w związku z czym ważne jest zachowanie stabilnej sytuacji ekonomiczno-finansowej tej grupy podmiotów gospodarczych.

Podstawy teoretyczne firm rodzinnych w świetle literatury zagranicznej i krajowej

W światowej literaturze przedmiotu definicja firmy rodzinnej pojawiła się już w latach 60. XX w. R. Donnelley [1964, s. 93–105] akcentował, że przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym można zidentyfikować przynajmniej dwa pokolenia rodziny, a ponadto to połączenie między pokoleniami wywiera wpływ na politykę firmy oraz interesy i cele rodziny. Natomiast D.T. Jaffe stwierdził, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot, w którym dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność [D.T. Jaffe 1990, s. 27–36, za: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19]. Z kolei Frishkoff określił firmą rodzinną przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny obejmuje stanowisko kierownicze oraz istnieje zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Frishkoff 1995, za: Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004]. Q. Fleming [2000, s. 105-107] zdefiniował firmę rodzinną jako działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich.

Definicje przedsiębiorstwa rodzinnego można znaleźć również w polskiej literaturze przedmiotu. Ł. Sułkowski i A. Marjański za przedsiębiorstwo rodzinne uznali

podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie zaangażowany jest więcej niż jeden członek rodziny [Ł. Sułkowski, A. Marjański 2009, s. 13]. Z kolei na potrzeby projektu PARP przyjęto następującą definicję: firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro-,małych lub średnich przedsiębiorstw, mający dowolną formę prawną, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym: wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny, co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem, członkowie rodziny posiadają udziały większościowe w przedsiębiorstwie [*Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* 2009, s. 52].

Ponadto uwzględniono kryteria wyłączające z sektora firm rodzinnych dla poszczególnych grup podmiotów gospodarczych [Kowalewska 2009, s. 50–52]:

- w przypadku osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą, firmy nikogo niezatrudniające,
- przedsiębiorstwa działające w następujących branżach: rolnictwo, łowiectwo, leśnictwo, rybactwo, administracja publiczna, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, organizacje i zespoły eksterytorialne,
- w przypadku osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą aktywnie zaangażowanym w prace w przedsiębiorstwie jest co najmniej jedna osoba z rodziny pracująca formalnie lub nieformalnie,
- w przypadku podmiotów działających w innych formach prawnych: rodzina posiada udziały w przedsiębiorstwie – 1) co najmniej jeden członek rodziny ma decydujący wpływ na zarządzanie (zarządza bezpośrednio lub przez zatrudnionego menadżera), 2) w firmie pracuje formalnie lub nieformalnie co najmniej dwóch członków rodziny, 3) rodzina to małżeństwo i inne konfiguracje rodzinne przy założeniu pokrewieństwa tworzących je osób, 4) rodzina to nieformalne związki pod warunkiem, że uznają one swój związek za rodzinę.

W większości definicji firmy rodzinnej za podstawowe, a niekiedy jedyne kryterium wyróżnienia przyjmuje się charakter własności lub/i specyfikę zarządzania. Istnieją również określenia, które biorą pod uwagę zmianę pokoleniową. Wówczas własność i funkcje kierownicze przekazywane są w ręce przyszłych pokoleń [Bannò, Pozza, Trento 2015, s. 9]. Mnogość i różnorodność definicji sprawia, że można podzielić je na cztery podstawowe kategorie [Shanker, Astrachan 1996, s. 107–124; Kowalewska, 2009, s. 23, za Piecuch 2015, s. 163]:

- najszersze i najbardziej ogólne definicje podkreślają, że firma jest rodzinna, jeżeli jej członkowie mają poczucie rodzinności i rodzinnego charakteru działalności oraz sami uznają swoje przedsiębiorstwo za rodzinny biznes;

- szerokie definicje firm rodzinnych wskazują na konieczność występowania pewnego stopnia kontroli (przez członków rodziny) nad strategicznym kierunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa;
- nieco węższe definicje wskazują, że przedsiębiorca zarządzający firmą rodzinną powinien być twórcą lub potomkiem jej założyciela;
- najwęższe definicje podkreślają że firma rodzinna powinna być dorobkiem wielu pokoleń właścicieli bezpośrednio zaangażowanych w jej funkcjonowanie, ponadto więcej niż jeden członek rodziny powinien być odpowiedzialny za zarządzanie nią.

Warto również nadmienić, że wyróżnia się pewne atrybuty charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, a zaliczyć do nich można m.in. [Marjański 2011, s. 186; Sułkowski, Marjański, 2009, s. 30]:

- współzależność rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym (udział rodziny we własności i zarządzaniu przedsiębiorstwem),
- dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy,
- tworzenie i rozwijanie strategii sukcesyjnych, które w bardzo wielu przypadkach przybierają niesformalizowaną postać myślenia strategicznego o sukcesorze i sposobie jego przygotowania,
- rodzinna kultura organizacyjna,
- powiązanie celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii przedsiębiorstwa,
- korzystanie z rodzinnych zasobów finansowych, osobowych i intelektualnych.

Przedstawiona analiza terminologii firmy rodzinnej w literaturze krajowej i światowej potwierdza różnorodność koncepcji badawczych. Większość z nich podkreśla szczególne znaczenie firm rodzinnych dla gospodarki. Tendencje te dotyczą również polskiej gospodarki.

Metodyka badań

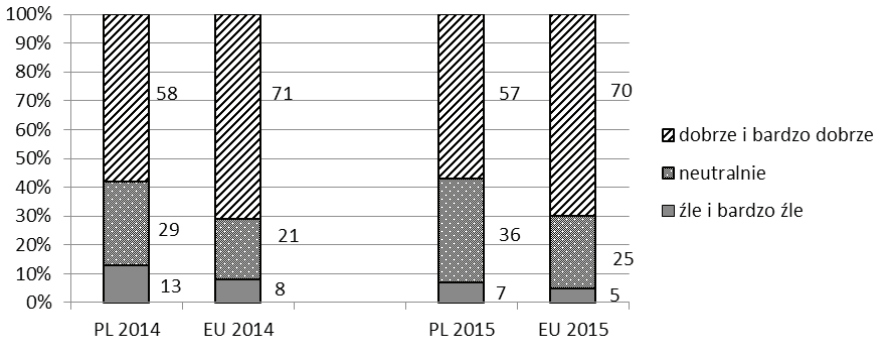
Ważnych informacji na temat ekonomicznych aspektów funkcjonowania firm rodzinnych dostarczają wyniki badań prowadzonych przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) oraz firmę audytorsko-doradczą KPMG, opublikowane w raporcie pt. *Barometr firm rodzinnych* [2014]. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki analiz za lata 2014–2015, ponieważ od 2014 r. w tym badaniu uczestniczą również polskie firmy rodzinne. Analizy prowadzono przy zastosowaniu wywiadów internetowych (CAWI, ang. *Computer Assisted Web Interview*). W pierwszej edycji zebrano 710 odpowiedzi, z czego 132 pochodziły z Polski, w kolejnej zaś 878 ankiet, w tym 144 z naszego kraju. W pierwszej edycji badaniami objęto takie kraje, jak: Austria, Bułgaria, Cypr, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Węgry, Irlandia, Luksemburg, Malta,

Polska, Portugalia, Słowacja, Słowenia, Hiszpania, Holandia, Wielka Brytania. W kolejnym raporcie nie uwzględniono Słowacji, Słowenii, Luksemburga, ale w zamian uzyskano odpowiedzi od respondentów z Włoch, Rumunii i Belgii [*Barometr firm*… 2014, s. 30; *Barometr firm*… 2015, s. 30].

Wyniki badań

Z analiz zaprezentowanych w raportach pt. *Barometr firm rodzinnych* opracowanych przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) oraz firmę audytorsko-doradczą KPMG wynika, że w 2014 r. 58% polskich firm rodzinnych oceniało swoją sytuację dobrze lub bardzo dobrze (wykres 1). W Europie odsetek ten był jeszcze wyższy i przekraczał 70%. Przeciwnego zdania było odpowiednio 13% i 8% respondentów. Z kolei co trzeci ankietowany w Polsce (oraz co piąty w Europie) określa sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa jako neutralną. W 2015 r. można zauważyć korzystne tendencje w tym obszarze. Blisko dwukrotnie zmniejszył się odsetek respondentów w Polsce, którzy w kolejnych 6 miesiącach spodziewali się niekorzystnej sytuacji ekonomicznej, z kolei w Europie sytuacja ta dotyczyła 5% badanych firm rodzinnych, co oznacza spadek o 3 p.p. Dobrych i bardzo dobrych perspektyw spodziewało się odpowiednio 57% i 70% respondentów – podobnie jak w poprzednim roku objętym badaniem.

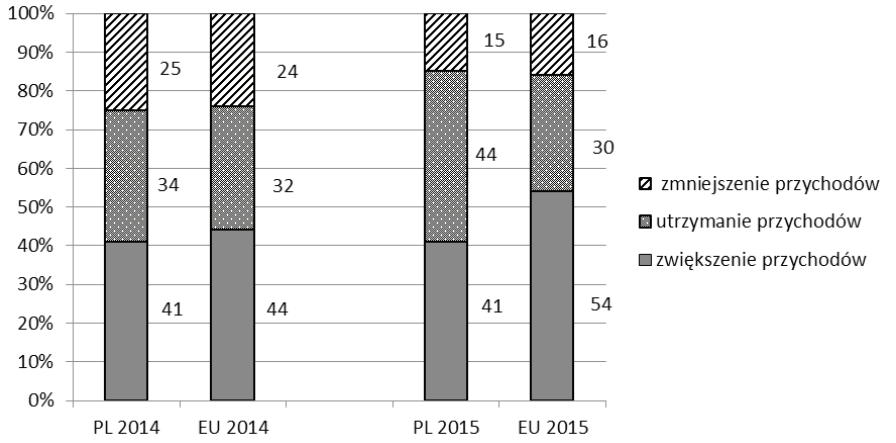
Wykres 1. Ocena sytuacji ekonomicznej przez polskie i europejskie firmy rodzinne w perspektywie najbliższych 6 miesięcy [%].



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów „Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość 2014", s. 6-7 oraz „Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy 2015", s. 6-7.

Z raportu opublikowanego w 2014 r. wynika, że w poprzednich 6 miesiącach w 41% polskich firm rodzinnych wzrósł poziom przychodów z działalności (wykres 2). W tym samym okresie 35% utrzymało przychody na zbliżonym poziomie, a w co czwartym przedsiębiorstwie zauważono niekorzystne tendencje w tym obszarze. Podobną sytuację zaobserwowano w europejskich family business. W kolejnym roku odsetek firm polskich, w których zanotowano wzrost przychodów, pozostał na niezmienionym poziomie 41%, w przedsiębiorstwach europejskich natomiast nastąpiło zwiększenie wzrostu o 10 p.p. Udział firm rodzinnych, w których przychody zmniejszyły się w ostatnich 6 miesiącach spadł w przypadku Polski o 9 p.p. do 15%, a w Europie o 8 p.p. do 16%.

Wykres 2. Badanie zmiany poziomu przychodów polskich i europejskich firm rodzinnych w okresie 6 miesięcy poprzedzających badanie [%].

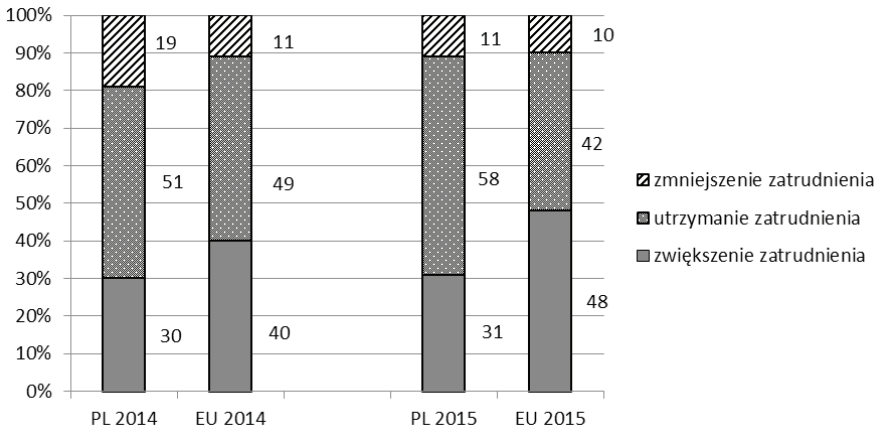


Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów „Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość 2014", s. 8 oraz „Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy 2015", s. 8.

W 2014 r. w Polsce ponad połowa badanych firm rodzinnych utrzymywała zatrudnienie w ciągu poprzednich 6 miesięcy. W co trzecim przedsiębiorstwie zanotowano wzrost liczby zatrudnionych, a w co piątym zjawisko odmienne. W przypadku europejskich firm rodzinnych w 40% przypadków zaobserwowano wzrost poziomu zatrudnienia, a w co 10 firmie nastąpiła redukcja liczby pracowników. W kolejnym okresie udział polskich family business, w których utrzymano zatrudnienie, wzrósł o 7 p.p. do 58%. Odsetek przedsiębiorstw, którym udało się pozyskać nowych pracowników po-

został na zbliżonym poziomie (31%), natomiast dwukrotnie zmniejszył się udział firm rodzinnych, które dokonały redukcji poziomu zatrudnienia – w 2015 r. sytuacja ta dotyczyła co dziesiątej firmy. Wśród europejskich firm rodzinnych zanotowano wyraźny wzrost udziału tych podmiotów, którym udało się zwiększyć liczbę pracowników.

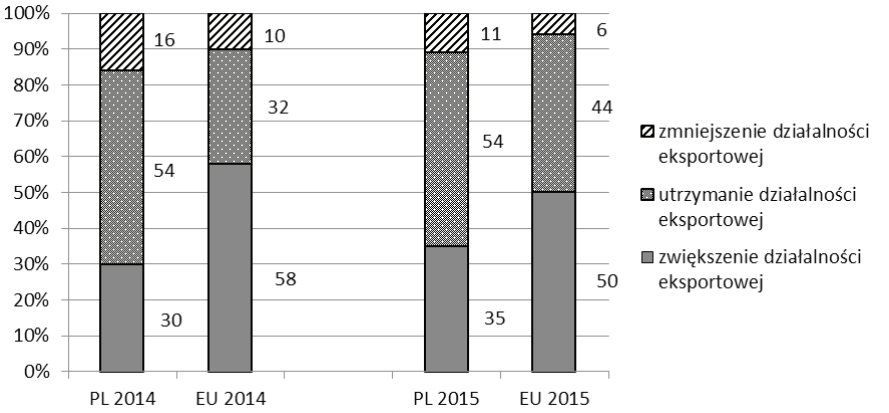
Wykres 3. Badanie zmiany poziomu zatrudnienia w polskich i europejskich firmach rodzinnych w okresie 6 miesięcy poprzedzających badanie [%]



Źródło: tj. na wykresie 2.

Z przeprowadzonych badań wynika, że w ostatnim okresie spadła aktywność polskich firm rodzinnych na rynkach zagranicznych. W 2014 r. 60% respondentów deklarowało prowadzenie działalności eksportowej, a w kolejnym badaniu odsetek ten zmniejszył się do 45%. W przypadku firm europejskich pozostał on na niezmienionym poziomie 72%. W 2014 r. ponad połowa family business w Polsce utrzymała intensywność działań za granicą. Co trzecie przedsiębiorstwo poszerzyło działalność eksportową, natomiast jej zmniejszenie zadeklarowało 16% respondentów. Lepsze wyniki w tym obszarze zaobserwowano w przypadku europejskich firm rodzinnych – 58% z nich zwiększyło intensywność działań za granicą, co trzecie przedsiębiorstwo utrzymało ich zakres, a jedynie w przypadku 10% ankietowanych zanotowano niekorzystne tendencje. W kolejnym okresie objętym badaniem sytuacja dotycząca działalności polskich firm rodzinnych za granicą poprawiła się – 35% zwiększyło skalę tej aktywności, a ponad połowa utrzymała ją na tym samym poziomie.

Wykres 4. Badanie zmiany zasięgu działalności eksportowej w polskich i europejskich firmach rodzinnych w okresie 6 miesięcy poprzedzających badanie [%]



Źródło: tj. na wykresie 2.

Największym problemem, z jakim spotykały się polskie firmy rodzinne w 2014 r., były rosnące koszty pracy – ponad połowa respondentów wskazała tę odpowiedź (tabela 1).

Tabela 1. Najważniejsze przeszkody z funkcjonowaniu firm rodzinnych w Polsce i w Europie [%]

Wyszczególnienie	2014		2015
	Polska	Europa	Polska
Rosnące koszty pracy	55	20	63
Spadek rentowności	36	49	30
Zmiany prawne	30	36	22
Rosnąca konkurencja ze strony innych firm w pozyskiwaniu wykwalifikowanej kadry	26	36	36
Wzrost opodatkowania	23	26	22
Ograniczony dostęp do środków finansowych	23	12	20
Spadek przychodów	21	18	15
Niestabilność polityczna	13	33	26
Rosnące koszty energii	8	14	18

Źródło: opracowanie własne na podstawie raportów: [*Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość 2014*, **s. 11 oraz** *Barometr firm rodzinnych. Pewniejsze perspektywy 2015*, **s. 11**].

Na kolejnych miejscach znalazły się: spadek rentowności (36%), zmiany prawne (30%) czy też wzrost konkurencji ze strony innych firm w pozyskiwaniu wykwalifikowanej kadry (26%). Blisko co czwarty respondent wymienił wzrost opodatkowania i ograniczony dostęp do źródeł finansowania, a co piąty – spadek przychodów jako ważniejszy problem w kontekście działalności firm rodzinnych.

W tym samym okresie prawie połowa (49%) europejskich respondentów wskazała spadek rentowności jako podstawową przeszkodę w prawidłowym funkcjonowaniu firm rodzinnych. Na kolejnych miejscach znalazły się: zmiany prawne (36%) i wzrost konkurencji w pozyskiwaniu wykwalifikowanych pracowników (36%). Ponadto dla co trzeciego przedsiębiorstwa europejskiego przeszkodą w prawidłowym funkcjonowaniu była niestabilność polityczna, a w co piątym – wzrost opodatkowania.

W 2015 r. rosnące koszty pracy nadal były podstawowym problemem, z jakim borykały się polskie firmy rodzinne – 63% respondentów wskazało tę odpowiedź. Co trzecie polskie przedsiębiorstwo rodzinne zmagało się ze spadkiem rentowności, a co drugie wymieniło niestabilność polityczną jako ważniejszy problem, podczas gdy rok wcześniej odpowiedź tę zaznaczyło jedynie 13% ankietowanych. Z kolei największy odsetek europejskich firm rodzinnych boryka się ze spadkiem rentowności (47%). Ponadto dużym wyzwaniem według 42% respondentów jest pozyskanie pracowników o odpowiednich kwalifikacjach. W co trzecim przedsiębiorstwie rodzinnym w Europie zaobserwowano wzrost kosztów pracy (29%), a zdaniem 27% ankietowanych brak stabilności politycznej może istotnie wpływać na funkcjonowanie tych firm.

Zakończenie

Firmy rodzinne są podstawą funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw, dlatego coraz częściej stanowią główny obszar zainteresowania w badaniach naukowo-praktycznych. W literaturze przedmiotu zarówno krajowej, jak i zagranicznej można spotkać odmienne definicje terminu „firma rodzinna". W większości definicji za podstawowe, a nierzadko jedyne kryterium wyróżnienia przyjmuje się charakter własności lub/i specyfikę zarządzania. Istnieją również definicje uwzględniające zmianę pokoleniową. Różnorodność terminologii powoduje, że wyniki badań mogą się od siebie znacznie różnić, jednak nie ulega wątpliwości, że z punktu widzenia utrzymania dobrobytu społeczeństwa i zapewnienia odpowiedniego poziomu zatrudnienia ważne jest zachowanie stabilnej sytuacji ekonomicznej tej grupy podmiotów gospodarczych.

Z badań przedstawionych w raportach pt. *Barometr firm rodzinnych* opracowanych przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR) oraz firmę audy-

torsko-doradczą KPMG wynika, że w 2015 r. 57% polskich i 70% europejskich firm rodzinnych oceniało swoją sytuację dobrze lub bardzo dobrze. Przeciwnego zdania było odpowiednio 7% i 5% ankietowanych. Podobne tendencje zaobserwowano rok wcześniej, jednak zmniejszył się odsetek osób spodziewających się niekorzystnych perspektyw dla działalności gospodarczej.

W 2015 r. odsetek polskich family business, w których zanotowano wzrost przychodów pozostał na niezmienionym poziomie 41% w porównaniu z poprzednim rokiem. Z kolei w Europie nastąpiła wyraźna poprawa – sytuację taką zaobserwowano w co drugim przedsiębiorstwie objętym badaniem. Udział firm rodzinnych, w których przychody zmniejszyły się w ostatnich 6 miesiącach, spadł w przypadku Polski o 9 p.p do 15%, a w Europie o 8 p.p. do 16%. Korzystne tendencje zaobserwowano również w przypadku poziomu zatrudnienia. W 2015 r. w co trzecim przedsiębiorstwie w Polsce zanotowano wzrost zatrudnienia, a w Europie sytuacja ta dotyczyła co drugiej firmy.

Wśród najważniejszych przeszkód w funkcjonowaniu zarówno polskich, jak i europejskich firm rodzinnych wymieniono: rosnące koszty pracy, rosnącą konkurencję ze strony innych firm w pozyskiwaniu wykwalifikowanej kadry, spadek rentowności, niestabilność polityczną oraz zmiany prawne.

Wyniki niniejszych badań pokazują opinie przedsiębiorców rodzinnych na temat wybranych aspektów działalności gospodarczej ich firm. Wyniki tych badań mają pewne ograniczenia, m.in. w poszczególnych edycjach analiz próby badawcze pozyskano z różnych krajów. W związku z tym należy je interpretować z pewną ostrożnością. Z uwagi na duże znaczenie firm rodzinnych w gospodarce rodzimej i światowej oraz zmienne warunki gospodarowania analizy w tym obszarze powinny być kontynuowane, w szczególności dotyczy to ekonomicznego wymiaru działalności tych podmiotów.

Bibliografia:

Bannò M., Pozza E., Trento S. (2015), *La famiglia fa male all'internazionalizzazione dell'impresa?*, Department of Economics and Management Discussion Papers, Università di Trento, Italy, http://web.unitn.it/files/download/27419/dem2015_03.pdf , dostęp: 15.01.2016.

Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość (2014),

https://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/2015/Barometr-firm-rodzinnych-III-edycja-01-2015-PL-online-secured.pdf , dostęp: 16.01.2016.

Barometr firm rodzinnych . Pewniejsze perspektywy (2015),

http://firmyrodzinne.pl/wp-content/uploads/2015/04/Barometr-firm-rodzinnych-KPMG-I-FR-2014.pdf, dostęp: 16.01.2016.

Donnelley R. (1964), *The family business*, "Harvard Business Review", vol. 42, no. 4.

Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania (2009), PARP, http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf , dostęp: 15.01.2016.

Fleming Q. (2000), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wydawnictwo One Press Small Business.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What Is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program.

Jaffe D.T. (1990), *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari.

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

Kazimierska-Jóźwiak B., Marszałek J. (2012), *Charakterystyka strategii finansowania firm rodzinnych na przykładzie spółek sektora usług turystycznych*, „Annales Universitat Maria Curie--Skłodowska", vol. XIVI, 1 Sectio H, Lublin.

Marjański A. (2011), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", t. XII, z. 7.

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

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **417–433**

Dorota Starzyńska | dorstar@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Wpływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych na rozwój sektora MSP w Polsce w latach 2009–2013

The Impact of Foreign Direct Investment for the Development of the SME Sector in Poland in the Years 2009–2013

Abstract: The aim of the article is to analyze the enterprises with foreign capital share from the SME sector and their impact on its development. The empirical analysis of the influence of foreign investors on the Polish SME sector were based on selected economic indicators: number of enterprises, number of employees, the investment intensity, the value of capital expenditures for the purchase of fixed assets per one company. The article is based on the published data, coming from Central Statistical Office characterizing the national enterprises and entities with foreign capital, operating in the SME sector from the years 2009-2013.
Key-words: SME sector, domestic companies, enterprises with foreign capital share, companies development, investment intensity

Wstęp

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne są jednym z najważniejszych czynników wpływających na rozwój gospodarki kraju goszczącego poprzez poprawę jej konkurencyjności i innowacyjności. Polska jako kraj importujący kapitał próbuje szacować potencjalne korzyści bądź straty wynikające z obecności inwestorów zagranicznych. Należy jednak pamiętać, że wraz z napływem BIZ na rynku kraju przyjmującego poja-

wiają się nowe technologie, nowoczesne rozwiązania organizacyjne czy istotne zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem; widoczne jest także nasilenie konkurencji. Przedsiębiorstwa krajowe zmuszone są do poprawy swojej konkurencyjności, co daje pozytywne efekty w całej gospodarce.

Celem artykułu jest ocena funkcjonowania przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego należących do sektora MSP oraz jego wpływu na ich rozwój. Jednym z najważniejszych sposobów realizacji rozwoju, gwarantującym jednocześnie przetrwanie przedsiębiorstw na rynku, są inwestycje. Funkcjonowanie przedsiębiorstw krajowych, jak i tych z udziałem kapitału zagranicznego w warunkach nasilającej się konkurencji, nie jest możliwe bez ponoszenia nakładów inwestycyjnych. Dokonując oceny funkcjonowania i wpływu inwestorów zagranicznych na polski sektor MSP, posłużono się wybranymi wskaźnikami ekonomicznymi, min. wskaźnikiem intensywności inwestowania, wartością nakładów inwestycyjnych na zakup środków trwałych w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo. W artykule wykorzystano publikowane dane GUS charakteryzujące przedsiębiorstwa krajowe oraz podmioty z udziałem kapitału zagranicznego z lat 2009–2013

Znaczenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla kraju goszczącego

Każda gospodarka rozwijająca się chce przyciągnąć jak największą ilość kapitału zagranicznego, konkurując z innymi i zachęcając inwestorów do podjęcia inwestycji zagranicznej na jej terenie. Z bezpośrednią inwestycją, poza napływem kapitału zagranicznego, wiąże się dodatkowo przypływ takich korzyści, jak: czynniki produkcji, technologia, wiedza, doświadczenie. Oczekiwania kraju goszczącego mogą być związane z jego potrzebami przede wszystkim w zakresie [Karaszewski 2004, s.72]:

- uzupełnienia deficytów kapitałowych, które są wynikiem niewielkich oszczędności wewnętrznych,
- upowszechniania innowacyjnych metod zarządzania i wprowadzania nowych technologii,
- zmniejszenia skali bezrobocia,
- zwiększenia zdolności eksportowej,
- wzmocnienia gospodarczego słabo rozwiniętych regionów.

Napływ BIZ do kraju goszczącego sprawia, że wszystkie oszczędności mogą zostać powiększone ponad poziom wewnętrznego nagromadzenia kapitału. W takiej sytuacji napływ kapitału zagranicznego w formie BIZ służy pobudzaniu inwestycji krajowych i tym samym dąży do zwiększania w danym kraju całkowitych rozmia-

rów inwestycji. Napływ inwestycji bezpośrednich powoduje również tzw. efekty zewnętrzne, czyli efekty rozlewania się wiedzy technicznej (spillover) oraz transferu technologii. Międzynarodowy transfer kapitału może także spowodować ograniczenie zdolności rządów w kraju lokaty kapitału zagranicznego do prowadzenia błędnych polityk rozwojowych [Misztal 2012, s.14].

Tabela 1. Pozytywne i negatywne efekty napływu BIZ na poziomie przedsiębiorstwa i lokalnych i regionalnych gospodarek

Pozytywne	Negatywne
Poziom przedsiębiorstwa	
Rozwój lokalnej działalności B+R Zwiększenie konkurencyjności Dostęp do kapitału inwestycyjnego Ekspansja lub kontynuacja produkcji Zwiększenie produktywności pracy Transfer technologii	Zmniejszenie skali produkcji Redukcja zatrudnienia
Poziom lokalnej lub regionalnej gospodarki	
Stworzenie nowych miejsc pracy Utrzymanie istniejących miejsc pracy Zwiększenie eksportu Wzrost realnego dochodu Wzrost płac Zwiększenie bazy podatkowej Efekt spillover	Uzależnienie od kapitału zagranicznego Pogorszenie pozycji lokalnych firm Zewnętrzna kontrola lokalnej lub regionalnej gospodarki Przechodzenie wykwalifikowanych pracowników z lokalnego przedsiębiorstwa do firmy z kapitałem zagranicznym Brak stabilności zagranicznych inwestycji

Źródło: [Pavlinek 2004 s. 48].

Efekty wynikające z napływu BIZ w gospodarce kraju przyjmującego można obserwować na wielu płaszczyznach. Zwykle bywa tak, że pozytywnej zmianie na jednej płaszczyźnie towarzyszy negatywna zmiana w innych obszarach. Dlatego niełatwo jest wskazać jednoznaczne i obiektywne znaczenie napływu BIZ dla kraju goszczącego. Według P. Pavlinek, znaczenie napływu BIZ może mieć charakter pozytywny i negatywny, a także może odnosić się do lokalnych i regionalnych gospodarek (zostało to szczegółowo przedstawione w tabeli 1).

Z uwagi na złożoność problemu, w literaturze przedmiotu uwzględnia się najczęściej szczególnie wrażliwe obszary, na które mają wpływ zagraniczne inwestycje bezpośrednie. Odzwierciedlają one sytuację gospodarczą kraju i regionu, w którym została dokonana bezpośrednia inwestycja. Do tych obszarów należą [Kłysik-Uryszek 2010, s. 79]:

- zmiany na rynku pracy,
- zmiany w strukturze konkurencji,
- zmiany dotyczące dyfuzji wiedzy, transferu technologii.

Zmiany na rynku pracy w kraju goszczącym są jednym z powszechnie obserwowanych aspektów oddziaływania bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Głównie w krajach rozwijających się, gdzie wskaźnik bezrobocia utrzymuje się na wysokim poziomie, inwestycje zagraniczne dają możliwość polepszenia sytuacji w zakresie ilości i jakości miejsc pracy. Jednak z drugiej strony, badacze tej problematyki uznają, że BIZ jest przyczyną zmniejszenia miejsc pracy z tego względu, że zagraniczni inwestorzy konkurują z lokalnymi przedsiębiorcami o dostęp do kapitału [Lizińska 2013, s. 105].

W kraju przyjmującym bezpośrednie inwestycje zagraniczne widocznym efektem ich napływu może być zwiększenie konkurencyjności gospodarki. Konkurencyjność można zdefiniować jako zdolność określonego podmiotu do konkurowania. Według kryterium zasięgu prowadzonych badań można wyróżnić [Rymarczyk 2010, s. 276]:

- mikrokonkurencyjność – na poziomie przedsiębiorstw,
- makrokonkurencyjność – na poziomie gospodarki kraju,
- mikro-mikrokonkurencyjność – na poziomie usług i towarów,
- mezokonkurencyjność – na poziomie sektorów, branż kraju,
- megakonkurencyjność – na poziomie danych grup krajów.

Z badań przeprowadzonych nad konkurencyjnością wynika, że obecność nawet jednego inwestora zagranicznego wpływa na sposób funkcjonowania przedsiębiorstw w kraju goszczącym. Nasilająca się konkurencja powoduje podejmowanie przez przedsiębiorstwa racjonalnych decyzji odnośnie do pozyskiwania nowych środków, np. za pomocą dezinwestycji, wprowadzania nowych metod szkolenia pracowników, wykorzystywania tańszego transportu lub tanich zasobów siły roboczej [Różański 2010, s. 99].

Obecność bezpośrednich inwestycji zagranicznych powoduje zwiększanie się konkurencji w gospodarce kraju goszczącego, co prowadzi do mobilizowania podmiotów krajowych do współpracy i rywalizacji. Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w kraju goszczącym oznaczają uzupełnienie jego zasobów materialnych i niematerialnych. Stanowią one nie tylko źródło kapitału finansowego. Dla kraju goszczącego napływ BIZ oznacza dostęp do międzynarodowych rynków zbytu, nowoczesnej technologii i wyspecjalizowanych umiejętności menedżerskich. W wyniku wzrastającej konkurencji BIZ stanowią dla kraju przyjmującego źródło zwiększenia produktywności zasobów krajowych [Maciejewski 2010, ss. 53–54].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne mogą pozytywnie wpływać na rozwój przedsiębiorczości kraju goszczącego, m.in. poprzez pobudzenie no-

wej przedsiębiorczości, wprowadzanie nowych sposobów zarządzania czy stylu pracy [Pachulska 2015, s. 402].

Aby można było mówić o pozytywnych efektach mnożnikowych spowodowanych zwiększeniem konkurencji, tzw. luka technologiczna (różnica w zaawansowaniu technologicznym) między gospodarką lokalną a inwestorem zagranicznym nie powinna być duża. Ma to istotne znaczenie na rynku dóbr pośrednich i na rynku dóbr finalnych. W relacjach między konkurentami z tej samej branży umożliwia to łatwe wdrożenie nowych technologii poprawiających efektywność przedsiębiorstw lokalnych. Pojawiają się wtedy dwa efekty. Efekt demonstracji polegający na kopiowaniu technik i wzorców zastosowanych przez firmy zagraniczne oraz efekt konkurencji, czyli prowadzenie przez firmy lokalne własnych, innowacyjnych badań. Aktywność inwestorów zagranicznych ma wpływ na podmioty krajowe – na odbiorców, lokalnych poddostawców i krajowych konkurentów. Dzięki konkurencji podmioty krajowe dążą do unowocześnienia produkcji oraz polepszenia wydajności pracy [Weresa 2002, s. 20].

Bezpośrednie inwestycje zagraniczne odgrywają bardzo istotną rolę jako nośnik przepływu technologii a także powiązanej z nią wiedzy, umiejętności organizacyjnej. Przedsiębiorstwa zagraniczne (korporacje transnarodowe) uchodzą za ważne źródło przepływu nowoczesnych technologii. W związku z tym kraje, które tworzą korzystne warunki dla dopływu obcego kapitału w postaci BIZ, mają duże szanse na ekspansję innowacyjności, rozwój technologii, techniki oraz rozbudowę krajowej sfery badawczo-rozwojowej (B+R). Efekt transferu tych elementów jest bardzo ważny dla odbiorców – głównie krajów rozwijających się – z uwagi na fakt, że wypełniając występującą lukę technologiczną, prowadzi do wieloletniego wzrostu gospodarczego w tych krajach [Karaszewski 2004, ss. 242–343]. Obecność zagranicznych inwestycji bezpośrednich w kraju przyjmującym ma także wpływ na unowocześnienie jego struktury gospodarczej. Może się to odbywać poprzez:

- napływ technologii,
- dyfuzję zagranicznej wiedzy,
- napływ know- how,
- napływ innowacji,
- intensyfikację restrukturyzacji i modernizacji kraju goszczącego.

Korporacje transnarodowe należą do głównych źródeł transferu nowych technologii do krajów goszczących. Transfer technologii obejmuje zarówno dobra kapitałowe, jak i wiedzę, umiejętności, styl zarządzania i techniki organizacji. Transfer ten może odbywać się na dwa sposoby. Pierwszy – za pomocą internalizacji, czyli do filii będących własnością i pozostających pod całkowitą kontrolą korporacji transnarodowych,

drugi – za pomocą eksternalizacji, czyli dokonanie transferu do innych firm [Starzyńska 2012, s. 35]. Z perspektywy kraju przyjmującego najistotniejszym elementem nie jest jednak sposób transferu technologii, ale uzyskanie jak najlepszych rezultatów wynikających z występowania zagranicznego kapitału [Witkowska 2001, s. 172].

W literaturze efekty transferu technologii dzieli się na bezpośrednie i pośrednie. Efekty bezpośrednie wiążą się z działalnością produkcyjną oraz inwestycyjną podmiotów zagranicznych w kraju przyjmującym. Efekty pośrednie są wynikiem dyfuzji transferowanej technologii, polegają na wywieraniu wpływu inwestycji na gospodarkę kraju przyjmującego, skupiając się na ilościowych efektach, jak: wzrost dochodów, wzrost produkcji, zwiększenie eksportu.

Wraz z napływem technologii do kraju goszczącego następuje proces dyfuzji wiedzy. Jeden z najbardziej efektywnych sposobów dyfuzji wiedzy występuje, gdy filia korporacji transnarodowej bezpośrednio współpracuje z lokalnymi firmami, tworząc w ten sposób sieć poddostawców. Korporacja realizując tę strategię, dostarcza lokalnym podmiotom wsparcia technologicznego w formie szkoleń, doradztwa i aliansów strategicznych. Podczas takiej współpracy istnieje szansa, że lokalni poddostawcy zostaną wytwórcami komponentów dla międzynarodowej sieci korporacji [Bolonek, Firszt 2007, ss. 86–87].

Istotną rolę w procesie dyfuzji wiedzy odgrywa proces spillover, czyli pośredni wpływ firm zagranicznych na zwiększenie poziomu technologicznego w przedsiębiorstwach lokalnych. Inaczej mówiąc, jest to proces przenikania wydajności, na który składają się dwa zjawiska – efekt konkurencji i efekt przenikania. Efekt konkurencji oznacza, że obecność inwestora zagranicznego wymusza na podmiocie lokalnym poprawę wydajności, innowacyjność oraz zdobywanie nowych technologii. Efekt przenikania z kolei jest związany z przepływem wiedzy do lokalnych podmiotów bez aktywnego udziału przedsiębiorstwa zagranicznego.

W kraju goszczącym do dyfuzji wiedzy może dojść także przez efekt demonstracji. Efekt ten polega na „wstecznym rozpoznaniu technologii", a następnie na naśladowaniu lub podrabianiu przez lokalne przedsiębiorstwa innowacyjnych technologii, metod zarządzania, organizacji lub zachowań eksportowych wymyślonych i stosowanych przez firmy zagraniczne [Niklewicz-Pijaczyńska i in. 2012, ss. 29–30].

Skutki BIZ dla gospodarki kraju goszczącego dotyczą również sfery innowacyjności. Zagraniczne inwestycje bezpośrednie są postrzegane jako najtańszy kanał transmisji technologii i wiedzy, który bezpośrednio i pośrednio może pobudzać kreowanie innowacji [Weresa 2002, s. 22].

Najczęściej spotykanymi typami innowacji realizowanymi przez przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym są innowacje produktowe. Tuż po nich często wpro-

wadzane są innowacje procesowe, natomiast najrzadziej wdrażane są innowacje marketingowe [Starzyńska 2014, s. 214].

Dla kraju goszczącego najkorzystniejszym rodzajem innowacyjnej działalności jest tworzenie ośrodków badawczo-rozwojowych (B+R). Napływające korzyści są związane głównie z krajowym potencjałem technologicznym i innowacyjnym. Ośrodki badawczo-rozwojowe angażują do pracy wykwalifikowanych, lokalnych specjalistów, tym samym gwarantując im możliwość rozwoju oraz wysokie standardy pracy. Prowadzi to do podniesienia kwalifikacji pracowników w kraju goszczącym oraz ograniczenia procesu drenażu mózgu. Ośrodki B+R krajowi goszczącemu zapewniają długotrwałą obecność kapitału zagranicznego w granicach państwa. W przypadku zwykłej działalności produkcyjnej inwestor zagraniczny w każdej chwili może wycofać się z kraju goszczącego w poszukiwaniu nowej, tańszej siły roboczej. Jeśli zaś chodzi o działalność naukową i rozwojową, tego typu praktyki są nieopłacalne – przenoszenie się do nowego kraju i poszukiwanie w nim kapitału ludzkiego jest procesem wymagającym wielu lat pracy i doświadczeń. Współpraca pomiędzy zagranicznymi i krajowymi ośrodkami B+R, zgromadzenie kadry wykwalifikowanych specjalistów oraz obecność kapitału zagranicznego daje możliwość przyspieszenia kreacji innowacyjnych produktów i technologii. Tym samym opracowanie innowacyjnych rozwiązań w kraju przyjmującym, połączone z wytwarzaniem nowych produktów może być efektem tego, że kraj goszczący stanie się eksporterem określonego rodzaju dóbr i produktów zaawansowanych technologicznie [Bolonek i inni 2007, s. 89].

Wraz z napływem bezpośrednich inwestycji zagranicznych do kraju goszczącego zwiększa się znaczenie współpracy przedsiębiorstw ze sferą nauki (najczęściej z uczelniami wyższymi oraz z jednostkami B+R). Taka współpraca jest dla przedsiębiorstwa bardzo ważna głównie z punktu widzenia własnego rozwoju. Kooperacja z jednostkami nauki przybiera różne formy, najczęściej postać zlecania określonych badań np. przez uczelnię, konsulting na rzecz przedsiębiorstwa lub prowadzenie z uczelnią wyższą projektów badawczo-rozwojowych. Inną formą współpracy przedsiębiorstw i jednostek nauki jest wykorzystywanie zapleczy technicznych oraz laboratoriów wyższej uczelni. Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym częściej podejmują współpracę z jednostkami nauki, ponieważ są świadome korzyści płynących z tej kooperacji. Dodatkowo, inwestorzy zagraniczni w porównaniu z podmiotami krajowymi posiadają większe doświadczenie, wiedzę, odpowiednie strategie działania i procedury nabyte w kraju macierzystym, zacieśniające współpracę z innymi podmiotami. Inwestorzy angażując się we współpracę z jednostkami naukowymi, uzupełniają swoją wiedzę specjalistyczną i zdobywają kolejne doświadczenia, a wynikiem tego jest wdrażanie innowacyjnych rozwiązań na rynku w kraju goszczącym.

Wraz z wprowadzaniem na rynek innowacji, bardzo ważny staje się rozwój zasobów ludzkich, a wraz z nim zwiększanie konkurencyjności danego przedsiębiorstwa [Starzyńska 2014, ss. 231–232]

Znaczenie przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego dla rozwoju sektora MSP w latach 2009-2013

Analiza porównawcza potencjału rozwojowego przedsiębiorstw krajowych i tych z udziałem kapitału zagranicznego pozwoli na identyfikację kluczowych czynników, które decydują o wadze poszczególnych grup podmiotów dla rozwoju analizowanego sektora. Polski sektor MSP w ostatnich latach rozwijał się dość systematycznie, poza 2013 rokiem, w którym to odnotowano spadek liczby przedsiębiorstw o 1,3% w porównaniu z rokiem 2012. Na spadek ten nie miały wpływu przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego, zmniejszeniu uległa zbiorowość podmiotów krajowych. W 2013 roku w badanym sektorze funkcjonowało 1768,2 tys. przedsiębiorstw z czego 98,7% stanowiły podmioty krajowe (bez udziału kapitału zagranicznego), a 1,3% inwestorzy zagraniczni (por. tabela 2).

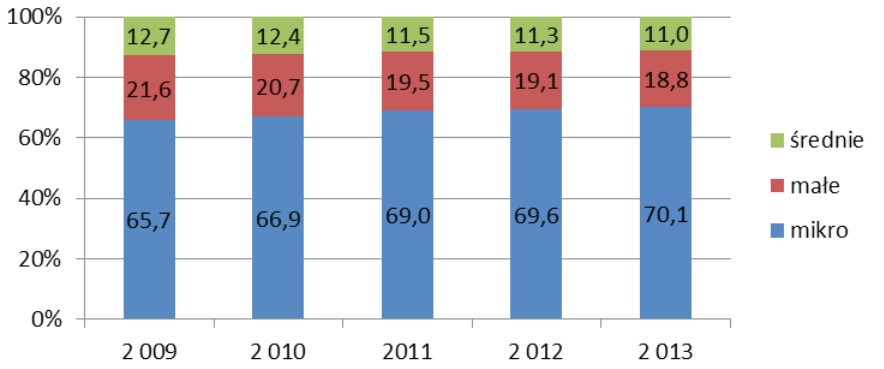
Tabela 2. Liczba przedsiębiorstw krajowych i z udziałem kapitału zagranicznego w polskim sektorze MSP w latach 2009-2013

lata	2009	2010	2011	2012	2013
ogółem MSP	1 670 414	1 723 496	1 781 414	1 791 742	1 768 242
z kapitałem zagranicznym	20 035	20 803	22 524	23 438	23 606
bez kapitału zagranicznego	1 650 379	1 702 693	1 758 890	1 768 304	1 744 636

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe…2015*, **s. 128**].

Zbiorowość podmiotów z udziałem kapitału zagranicznego, w 2013 roku, klasyfikowanych do sektora MSP stanowi blisko 95% ogółu przedsiębiorstw zagranicznych funkcjonujących w polskiej gospodarce. Liczba przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego należących do sektora MSP systematycznie rosła, w roku 2009 odnotowano 20 035 podmiotów natomiast w ostatnim roku analizy było ich już ponad 23,6 tys.

Wykres 1. Struktura wg klas wielkości przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w sektorze MSP w latach 2009-2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Małe i średnie przedsiębiorstwa… 2015, s. 128].

Struktura zbiorowości przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego wg klas wielkości różni się istotnie od struktury zbiorowości podmiotów krajowych. W przypadku przedsiębiorstw zagranicznych odsetek mikroprzedsiebiorsw systematycznie rośnie z poziomu 65,7% w 2009 roku do ponad 70% w 2013 roku, zmniejsza się natomiast udział małych i średnich przedsiębiorstw, które na koniec 2013 roku stanowiły niecałe 30% ogółu podmiotów zagranicznych należących do polskiego sektora MSP (por wykres 1). W strukturze wielkości przedsiębiorstw krajowych największy odsetek stanowią mikropodmioty gospodarcze, których udział w całym analizowanym okresie był zbliżony i wyniósł nieco ponad 96%. W przypadku małych przedsiębiorstw odsetek ten nieznacznie wzrósł z 2,8% w roku 2009 do poziomu 3,1% w ostatnim okresie analizy. Średnie firmy to niecały 1% ogółu przedsiębiorstw należących do sektora MSP z wyłącznym udziałem kapitału polskiego (por. wykres 2).

Wykres 2. Struktura wg klas wielkości przedsiębiorstw bez udziału kapitału zagranicznego w sektorze MSP w latach 2009-2013 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe…2015*, **s. 128**].

Kolejną zmienną charakteryzującą badane przedsiębiorstwa jest liczba pracujących w podmiotach z udziałem kapitału zagranicznego na tle podmiotów krajowych. W roku 2013 w całym sektorze MSP zatrudnionych było blisko 6,2 mln osób, co stanowiło 69,5% ogółu pracujących w sektorze przedsiębiorstw. W podmiotach krajowych zatrudnianych było ponad 5,7 mln pracowników, natomiast w przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego odnotowano poziom zatrudnienia równy 429,9 tys. osób. W latach 2009–2013 wielkość zatrudnienia w całym badanym sektorze charakteryzowała się tendencja malejącą, poza rokiem 2011. W przypadku przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w 2013 roku odnotowano wzrost liczby pracujących o 1,5% w porównaniu z rokiem 2009, natomiast w podmiotach krajowych liczba ta zmniejszyła się o 1%.

Tabela 3. Struktura zatrudnienia w przedsiębiorstwach krajowych i z udziałem kapitału zagranicznego w sektorze MSP w latach 2009-2013 (w %)

lata	2009	2010	2011	2012	2013
ogółem MSP	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
z kapitałem zagranicznym	6,8	6,9	6,7	7,0	7,0
bez kapitału zagranicznego	93,2	93,1	93,3	93,0	93,0

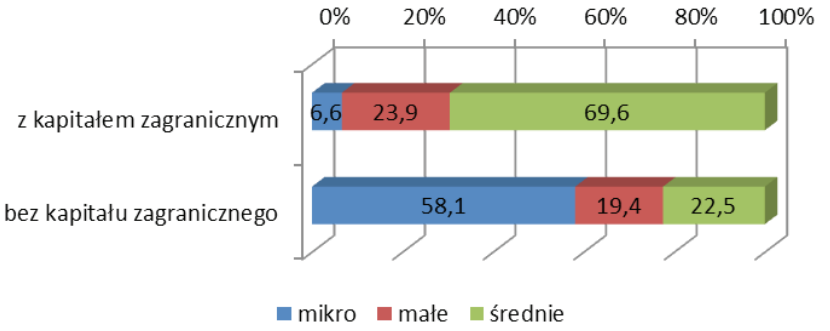
Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe 2015***, s. 128].**

Ciekawych informacji dostarczyła analiza struktury liczby pracujących w poszczególnych grupach przedsiębiorstw. W badanym okresie ponad 93% pracowników zatrudnianych było w podmiotach krajowych, a zaledwie 7% w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Należy jednak pamiętać, iż podmioty zagraniczne stanowią nieco ponad 1% wszystkich przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MSP. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę liczbę pracowników przypadających na jedno przedsiębiorstwo, okaże się, że w roku 2013 przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego zatrudniały średnio 18,2 pracownika, a podmioty krajowe zaledwie 3,3 osoby. Można zatem stwierdzić, że podmioty z udziałem kapitału zagranicznego w całym analizowanym okresie były ważnym graczem na rynku pracy i zwiększały swój udział w przeciwieństwie do tendencji obserwowanej w podmiotach krajowych.

W przypadku przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego najwięcej pracowników zatrudniają przedsiębiorstwa średnie – w roku 2013 liczba pracujących w tej klasie podmiotów osiągnęła poziom 299 tys., co stanowiło blisko 70% ogółu zatrudnienia. W małych firmach prace podjęło prawie 24% pracowników, a mikroprzedsiębiorstwa zaproponowały zaledwie 6,6% miejsc pracy w grupie przedsiębiorstw zagranicznych.

Zupełnie odmienną strukturę zatrudnienia wg klas wielkości zaobserwowano w podmiotach krajowych. Największym pracodawcą okazały się mikrofirmy, które w 2013 roku zatrudniały ponad 3,3 mln osób, co stanowiło ponad 58% zatrudnienia w przedsiębiorstwach bez kapitału zagranicznego. W przedsiębiorstwa małych i średnich zatrudnienie znalazło blisko 2,4 mln osób co stanowiło ponad 40% ogółu zatrudnianych w grupie podmiotów krajowych. Szczegółowe dane dotyczące struktury zatrudnienia w podmiotach zagranicznych i krajowych prezentuje wykres 3.

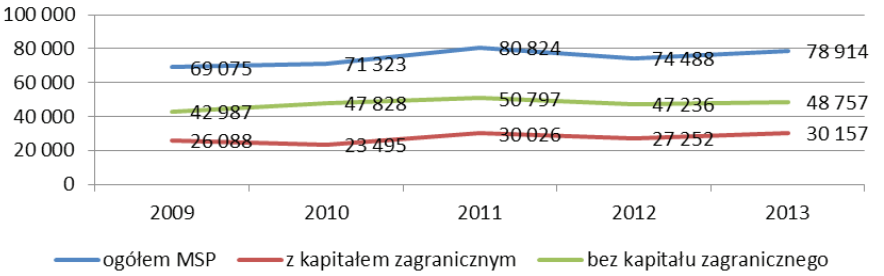
Wykres 3. Struktura zatrudnienia wg klas wielkości w przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych w sektorze MSP w 2013 roku (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *[Małe i średnie przedsiębiorstwa… 2015*, **s. 128].**

Kolejną zmienną charakteryzującą poszczególne grupy podmiotów jest aktywność inwestycyjna mierzona wielkością nakładów na środki trwałe ogółem, w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo oraz wskaźnikiem intensywności inwestowania. W badanym okresie wartość nakładów ponoszona na zakup środków trwałych przez wszystkie podmioty należące do sektora MSP podlegała niewielkim wahaniom, osiągając w roku 2013 poziom blisko 79 mld zł. Wartość analizowanych nakładów w roku 2013 wzrosła o 14,2% w porównaniu z rokiem 2009.

Wykres 4. Wartość nakłady na środki trwałe w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Małe i średnie przedsiębiorstwa… 2015*, **s. 129].**

Zaprezentowane na wykresie 4 szczegółowe dane dotyczące wysokości ponoszonych nakładów na inwestycje rzeczowe świadczą o dość dużej aktywności w tym

obszarze zarówno podmiotów krajowych, jak i zagranicznych. Jednak bardziej szczegółowa analiza oparta o wskaźniki syntetyczne pozwoli na głębszą ocenę badanych grup podmiotów gospodarczych.

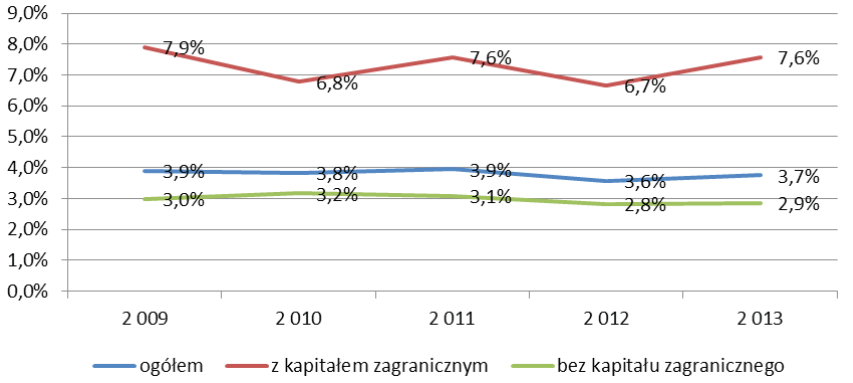
Tabela 4. Wartość nakładów na środki trwałe przypadająca na 1 przedsiębiorstwo w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (mln zł)

lata	2009	2010	2011	2012	2013
ogółem MSP	0,041	0,041	0,045	0,042	0,045
z kapitałem zagranicznym	1,302	1,129	1,333	1,163	1,278
bez kapitału zagranicznego	0,026	0,028	0,029	0,027	0,028

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe… 2015*, **s. 128-129**].

Wartość wskaźnika nakładów na zakup środków trwałych przypadających na jedno przedsiębiorstwo w grupie podmiotów zagranicznych w porównaniu z podmiotami krajowymi jest kilkukrotnie wyższa. Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego średnio w roku nabywają środki trwałe na kwotę bliską 1,3 mln zł w porównaniu z 27 tys. zł w przypadku podmiotów krajowych. Analizując szczegółowo dane zaprezentowane w tabeli 4, można stwierdzić, że skala działalności inwestycyjnej w przedsiębiorstwach zagranicznych jest zdecydowanie większa. Podobnych wniosków dostarcza analiza wskaźnika intensywności inwestowania. Wskaźnik ten obliczono jako relację nakładów na środki trwałe do przychodów z całokształtu działalności (por. wykres 5).

Wykres 5. Intensywność inwestowania przedsiębiorstw w sektorze MSP w Polsce w latach 2009-2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: [*Małe i średnie przedsiębiorstwa… 2015***, s. 128-129].**

W latach 2009–2013 przeciętny poziom wskaźnika intensywności inwestowania dla przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego działających w sektorze MSP kształtował się na poziomie 7,3% rocznie, co oznacza, że przeciętnie na jednostkę ich przychodów z całokształtu działalności przypadło średnio 0,073 jednostki nakładów inwestycyjnych na pozyskanie środków trwałych (na 1 mln zł przychodów – 73 tys. zł nakładów inwestycyjnych). Należy zauważyć, że wskaźnik intensywności inwestowania w roku 2009 był najwyższy w tej grupie podmiotów, zaś kolejne lata przyniosły lekkie ograniczenie akcji inwestycyjnej, co z dużym prawdopodobieństwem można wiązać ze skutkami kryzysu finansowego na świecie i rosnącą ostrożnością inwestorów w zakresie podejmowania nowych inicjatyw gospodarczych. W przedsiębiorstwach krajowych przeciętny poziom analizowanego wskaźnika wyniósł 3% rocznie i był ponad dwukrotnie niższy w porównaniu ze wskaźnikiem obliczonym dla podmiotów zagranicznych.

Reasumując, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego są aktywne w zakresie prowadzonej działalności inwestycyjnej, pozytywnie wyróżniając się na tle krajowych podmiotów gospodarczych funkcjonujących w sektorze MSP. Biorąc pod uwagę nakłady inwestycyjne na zakup środków trwałych w ujęciu wartościowym, w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo, a także pod względem intensywności inwestowania, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego zdecydowanie szybciej i na większą skalę rozwijają swoją działalność w Polsce w porównaniu z podmiotami krajowymi.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza potwierdza istotną rolę przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w rozwoju polskiego sektora MSP. Mimo niewielkiego udziału podmiotów zagranicznych w ogólnej strukturze przedsiębiorstw reprezentujących badany sektor stanowią one ważnych graczy zarówno na rynku pracy, jak i w obszarze aktywności inwestycyjnej.

W badanym okresie ponad 93% pracowników całego sektora zatrudnionych było w podmiotach krajowych, a 7% w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego. Należy jednak pamiętać, iż podmioty zagraniczne stanowią nieco ponad 1% wszystkich przedsiębiorstw klasyfikowanych do sektora MSP. Jeśli chodzi o liczbę pracowników przypadających na jedno przedsiębiorstwo, okazuje się, że w roku 2013 przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego zatrudniały średnio 18,2 pracowników, a podmioty krajowe zaledwie 3,3 osoby. Ponadto podmioty z udziałem kapitału zagranicznego w całym analizowanym okresie zwiększały swój udział w rynku pracy, zwiększając liczbę zatrudnionych, w przeciwieństwie do tendencji obserwowanej w podmiotach krajowych.

Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego są aktywne w zakresie prowadzonej działalności inwestycyjnej. Biorąc pod uwagę nakłady inwestycyjne na zakup środków trwałych w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo, a także pod względem intensywności inwestowania, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego zdecydowanie szybciej i na większą skalę rozwijają swoją działalność w Polsce w porównaniu z podmiotami krajowymi. Tak szeroko zakrojona aktywność inwestycyjna podmiotów zagranicznych może być również dobrym przykładem do naśladowania dla podmiotów krajowych, które w dobie nasilającej się konkurencji zmuszone będą do większej aktywności w obszarze własnej działalności w celu utrzymania swej pozycji rynkowej.

Bibliografia

Bolonek R., Firszt D. (2007), *Znaczenie bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla rozwoju nowoczesnych sektorów w gospodarce Polski*, „Zeszyty Naukowe", nr 741, Kraków.

Janczewska D. (2010), *Wpływ inwestycji zagranicznych na kształtowanie luki technologicznej w polskich przedsiębiorstwach w branży konstrukcji spawanych w procesie integracji europejskiej* [w:] *Przedsiębiorczość w warunkach integracji europejskiej*, (red.) Z. Zioło, T. Rachwał, t. 6, wyd. Nowa Era, Warszawa–Kraków.

GUS (2015), *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013*, Warszawa.

Karaszewski W. (2004), *Bezpośrednie Inwestycje Zagraniczne. Polska na tle świata*, wyd. Dom Organizatora, Toruń.

Kłysik-Uryszek A. (2010), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w gospodarce regionu. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Fachowe, CeDeWu, Warszawa.

Lizińska W. (2013), *Zmiany napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do Polski, regionalne zróżnicowanie ich koncentracji oraz znaczenie dla rozwoju gospodarki* [w:] R. Kisiel, M. Wojarska (red.), *Wybrane aspekty rozwoju regionalnego*, wyd. Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach", Olsztyn.

Maciejewski M. (2010), *Znaczenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych dla polskiej gospodarki* [w:] M. Maciejewski, S. Wydymus (red.), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako czynnik konkurencyjności handlu zagranicznego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.

Misztal P. (2012), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne jako czynnik wzrostu gospodarczego w Polsce*, „Finanse", nr 1 (5).

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

Pavlinek P. (2004), *Regional Development Implications of Foreign Direct Investments in Central Europe*, European Urban and Regional Studies, nr 11(1).

Różański J. (2010), *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój. Finansowanie. Ocena*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Rymarczyk J. (2010), *Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa,

Starzyńska D. (2012), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne a konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Starzyńska D. (2014), *Struktura kapitałowa przedsiębiorstw a współpraca ze sferą nauki w zakresie działalności innowacyjnej w świetle badań empirycznych*, „Annales Universitatis Marii Curie-Skłodowska, Sectio H Oeconomia", nr 4, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Weresa M. (2002), *Skutki inwestycji zagranicznych dla gospodarki kraju przyjmującego – doświadczenia Polski*. „Zeszyt BRE Bank – CASE", nr 62, *Rola inwestycji zagranicznych w gospodarce*, Warszawa.

Witkowska J. (2001), *Rynek czynników produkcji w procesie integracji europejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **435–462**

Serrano Torres Guadalupe | gserrano@utleon.edu.mx
Universidad Tecnológica de León

Quezada Flores De la Luz
Universidad Tecnológica de León

Márquez de Anda Camilo
Universidad Tecnológica de León

Investigación sobre Empresas Familiares exitosas en el Mundo

Research about Family Business More Successful of the World

Abstract: he following research shows the most important family companies in the world, classified according to their annual turnover, currently they have a participation between 80% and 90% of GDP in each of the countries, accounting jobs and contribution to the economy. Even the most important and well positioned brands have offspring of family businesses. The objective of this research is to present the most successful family businesses worldwide. The results show the lists of the 25 world's largest family businesses according to their turnover, the first place is occupied by the company Walmart Walton family, the site 25 is occupied by the company Christian Dior Arnault family. Analysis techniques, innovation, infrastructure, financial and administrative strategies is presented, to achieve the results that led them to be the best. Documentation and analysis was the methodology used in this research. In conclusion we have to the success of family businesses is due to a good reinvestment of profits, the use of processes, systems and qualified personnel.

Key words: Family businesses, strategies used, successful companies.

Introducción

La presente investigación fue realizada por medio de la recolección y análisis de información de las empresas familiares exitosas en el mundo y sus casos de éxito que las llevaron a ser una de las mejores. Nos encontramos con autores que ven a la empresa familiar pequeña o micro empresa, que viven poco tiempo, que no tienen estrategias, que se basan en los sentimientos que las lleva al caos familiar y como consecuencia a la quiebra y otros que nos mencionan que no importa el giro o tamaño que cotice o no en bolsa, de hecho grandes corporativos de todos los sectores como Grupo Carso, Grupo Alce, Gruma, Cemex en México son empresas familiares. En Brasil Jacto, en Chile Hacienda los Lingues, en España Inditex, en Estados Unidos Walmart, Ford Motor Company, Johnson & Jhohnson, Pfizer, Walt Disney, en Europa BMW, Peugeot, Associated British, Asia Tata Group, India Toyota, Japón; Samsung, África; Spencon, Access Kenya Group, Ocania Brown Brothers, Australia; Tobin Brothers Funerals.

Este trabajo se organiza primeramente presentando los antecedentes de algunas empresas exitosas en el mundo, empresas exitosas en Estados Unidos, empresas exitosas en México, la metodología y terminamos con las causas de exito de las empresas familiares.

"Las empresas familiares 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 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" [Confederación Sindical de Comisiones Obreras 2012, p. 12].

Para que una empresa pueda ser considerada "empresa Familiar", debe cumplir ciertos conceptos básicos: A) que una familia o varias familias, posean por lo menos el 51% de las acciones del negocio, B) Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración. C) que la empresa familiar tenga vocación de continuidad, que desee transmitir el patrimonio que ha formado el negocio familiar a más generaciones. D) que existan miembros de la siguiente generación interesados en continuar la empresa, rejuvenecerla, y transmitirla a otras generaciones. E) que la familia promueva la trasmisión de oficio/conocimiento entre generaciones, y que cada generación aporte su propio conocimiento. F) que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación como capital, activos intangibles, amistades, reputación, etc. [Rodriguez 2010].

Estrategias Utilizadas

Luz y sombra de las empresas familiares, nada es verdad ni mentira, todo es según el color del cristal con el que se mira. Se presentan algunas de las debilidades más importantes de las empresas familiares.

El nepotismo, quiere decir descendiente, nieto, sobrino, la preferencia por parientes al otorgar cargos públicos. Algunas empresas son dirigidas por familiares aunque carezcan de vocación y conocimientos.

El endeudamiento, los responsables de las diferentes áreas de una empresa consideran a su departamento como feudos y actuar como si fuera de su propiedad evitando la participación de cualquier colaborador [Ginegra 1997].

La autocracia y el paternalismo, se carece de estilo de liderazgo basado en el poder.

La manipulación familiar, es cuando se presentan chantaje, por ejemplo una madre podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa, recibiendo el mismo sueldo, sin importar sus capacidades y actitudes.

La contratación de profesionales poco calificados, puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces.

La falsa seguridad, algunos de los miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño.

Las relaciones de afecto, basta decir que en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega.

El compromiso, es una de las ventajas más importantes de las empresas familiares el involucramientos de los miembros de la empresa es mayor que en el caso de las empresas no familiares.

La visión de largo plazo, una de las grandes ilusiones de los fundadores de la empresa es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto exige planeaciones a largo plazo y no hipotecar la empresa con resultados a corto plazo.

La Vocación, las nuevas generaciones saben del negocio desde pequeños, esto ayuda a que desarrollen la vocación que la empresa requiere.

La rapidez en la toma de decisiones, en empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades. Esta es una de las situaciones que los altos ejecutivos de las empresas no familiares desearían vivir.

La estabilidad de los ejecutivos, el director de una empresa familiar puede permanecer muchos años más que el director de un negocio no familiar [Rius 2010].

Las empresas exitosas, tienen líderes exitosos con algunas de las siguientes cualidades.

a) Voluntad profesional

Produce resultados espléndidos, lo cual es claro catalizador en la transición de buena a sobresaliente, muestra una resolución terminante de hacer lo que sea necesario para lograr los mejores resultados a largo plazo, fija la norma de crear una gran compañía duradera y no acepta nada menos, mira al espejo no afuera para asignar la responsabilidad por malos resultados, sin echar la culpa a otros ni a factores externos ni a la mala suerte.

b)Humildad personal

Muestra gran modestia, rechaza la adulación pública, nunca se jacta; actúa fríamente y confía, para motivar en normas que inspiren, no en el carisma; canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo, escoge sucesor para lograr un mayor éxito en la siguiente generación; mira por la ventana, no al espejo, para asignar el mérito por el éxito de la compañía a otros, a factores externos y a la buena suerte [Collins 2002].

Así lo menciona Michel de Montaine "Gobernar una familia es casi tan difícil como gobernar un reino".

Aun que la investigación muestra a la crema y nata mundial en términos de éxito y longevidad en los negocios familiares, las empresas familiares más jóvenes especialmente aquellas que todavía tienen que hacer frente a la difícil tarea de transmitir el control a la siguiente generación [Peterson-Whithorn 2015]..

Metodología a desarrollar

Para la presentación de las empresas exitosas en el mundo se tocaron tres puntos importantes.

1) Presentación de los casos de éxito de las 25 empresas exitosas en el mundo.
2) Casos de éxito de las 8 empresas familiares en Estados Unidos
3) Casos de las 16 empresas familiares exitosas en México

Presentación de las 25 empresas exitosas en el mundo.

Un nuevo estudio realizado por el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, Suiza, enlista a las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del

mundo, basándose en sus ingresos. El informe destaca que las empresas familiares, que constituyen entre 80 y 90% de las empresas en todo el mundo, son un importante motor del PIB y el crecimiento del empleo para cada país [Peterson-Whitorn 2015]. El cuadro 1 muestra las empresas familiares que ocupan el lugar del uno al veinticinco, considerando ingresos y empleados.

Cuadro 1. Empresas familiares exitosas en el mundo

Empresas Familiares Exitosas en el Mundo					
Nombre	**Giro**	**Familia**	**Ingresos MDD**	**Empleados**	**Nacionalidad**
1.- Walmart	Auto Servicio	Walton	476,300	2,200,000	Estados Unidos
2.- Volkswagen	Automotriz	Porsche	261,600	572,800	Alemania
3.- Holding Berkshire Hathaeay	Fabrica Textil	Buffett	182,200	330,745	Estados Unidos
4.- EXOR	Sociedad de inversión	Agnelli	151,100	301,441	Italia
5.- Ford	Automotriz	Ford	146,900	181,000	Estados Unidos
6.- Cargill	Industria alimenticia	Cargil/MacMillan	136,700	143,000	Estados Unidos
7.- Koch industries	Refinación de petroleo, agro-necoios,fabricación y comercio.	Koch	115,000	100,000	Estados Unidos
8.- BMW	Automotriz	Quandt	101,000	110,351	Alemania
9.- Schwarz Gruppe	Farmaceutica	Schwarz	89,400	335,000	Alemania
10.- Groupe Auchan	Super mercados	Mulliz	85,500	302,500	Francia
11.- Arcelor Mittal	Mineria-Siderurgia	Mittal	79,400	232,000	Luxemburgo
12.- Louis Dreyfus Holding	procesamiento y comercializacion de bienes de consumo agricolas,	Louis Dreyfus	74,300	36,306	Holanda
13.- Realiance Industries	producción de energía, productos petroquímicos, textiles, recursos naturales y telecomunicaciones	Ambani	72,000	23,853	India
14.- Peugeot	Cierras, autos	Peugeot	71,800	207,287	Francia
15.- Comcast	Empresa de cable	Roberts	64,700	136,000	Estados Unidos
16.- Casino Guichard-Perrachon	Supermercados, restaurantes, cafeterias.	Naouri	64,600	329,355	Francia
17.- América Movil	Telecomunicaciones	Slim	61,600	163,524	México
18.- Itau Unibanco	Banco	Moreira Salles	57,000	95,696	Brasil
19.- the Long & foster	Bienes Raices	Long and Foster	56,000	11,500	Estados Unidos
20.- Roche	Laboratorios	Hoffman-Roche	50,500	85,080	switzerland
21. Enterprise Products Partners	Petroquimicos y oleductos	Duncan	47,700	6,600	Estados Unidos
22. AP Moeller/Maersk Group	Transporte de carga y construcción de embarcaciones.	Moller	47,400	88,909	Dinamarca
23.- Continental	Productor de neumaticos	Schaeffler	44,300	177,762	Germany
24.- JBS	Empacado de Carne	Batista	43,200	14,200	Brasil
25.- Chistian Dior	Moda, accesorios y licores	Arnault	42,000	117,806	Francia

Fuente: Elaboración propia.

1. Walmart, Sam Walton abrió su primer tienda Walmart en Rogers, Arkansas en 1962; en 2014 en mayo de este año, se concluye la venta de Vips a Alsea. En 2011 en Centroamérica se abren tiendas bajo la marca Walmart y se introduce el modelo de negocios Precios Bajos Todos los Días. En 2010 surge Walmart de México y Centroamérica para mejorar la calidad de vida de las familias en México y Centroamérica. En 2009 inicia proceso de fusión de Walmart de México y Walmart Centroamérica. En 2008 Walmart de México cumple 50 años, nace Bodega Aurrera Express, en 2007 inician operaciones las primeras sucursales de Banco Walmart en México, lanzamiento de medicamentos medi-mart en México. Se formaliza la iniciativa de Sustentabilidad en México, en 2006 en Centroamérica Walmart Stores obtiene el 51% de la acciones y asume toda la administración, en 2003 inicia actividades la Fundación Walmart de México.En 2001 CSU se asocia con La Fragua y Royal Ahold. En 2000 Cifra se convierte en Walmart de México, lanzamiento de las marcas Great Value y Equate en México [Walmart 2016].

2. Volswagen, su fundador Ferdinand Porsche nació en 1875, de muy joven ya sentía la pasión por el mundo del motor, fabricó su primer prototipo con 25 años, el Porsche - Lohner Chasie impulsado por motores elèctricos. Porsche era un genio pese a que no siempre disfrutó del apoyo de la industria, sobretodo de sus empresarios, porqué su procedencia humilde lo hacia estar más cerca de los trabajadores que de los jefes, además el deseaba fabricar un coche económico, asequible a las masas y esto no encajaba con la filosofia elitista de los diversos fabricantes alemanes de la época, por este motivo pasó por diversas empresas. [Díaz 2015].

3. Holding Berkshire Hathaeay, Warren Buffett nació en Omaha, Nebraska el 30 de agosto de 1930. Su padre, de nombre Howard, fue corredor de bolsa y prestador de servicios al Congreso; y su madre, Leila, era ama de casa. Desde niño, Buffett fue considerado un prodigio de las matemáticas y en la memorización de los numerous, Warren Buffett lo conocemos como el tercer hombre más rico del mundo, el inversionista del siglo, el alumno prodigio de Benjamin Graham; pero detrás de todos estos éxitos hay una historia que le otorga el sobrenombre de "el Oráculo de Todo". Hoy el portafolio de Berkshire Hathaway se encuentra diversificado en un 45 por ciento por el sector financiero, consumo 19 por ciento, servicios y tecnología 12 por ciento cada uno, energía, transportación y otros sectores tienen una menor participación. La compañía cotiza en el New York Stock Exchange BRK/A y BRK/B desde 1980, actualmente cuenta con más de 51 empresas en su portafolio y presenta una capitalización de mercado de 332,812 millones de dólares, con un rendimiento acumulado de 6,917 por ciento [Broker 2015].

4. Exor, es una empresa pública, está estrechamente controlada por los descendientes de Giovanni Agnelli, quien cofundó Fiat (que es un acrónimo de Fabrica

Italiana de Automobil Torino) en 1899, la convirtió en una de las grandes empresas industriales en Europa y dio lugar así a una fortuna familiar permanente. Exor, como puede verse, es la familia Agnelli. Gianni murió en 2003, tras dejar a Fiat al borde de la quiebra. Su sucesor -el hijo mayor de su única hija- es un ingeniero desgarbado de mejillas sonrosadas y pelo rizado, que todavía era un estudiante universitario cuando el peso de la familia comenzó a caer sobre sus hombros [Whitford 2013].

Aunque la mayoría de los directivos estaban más interesados en innovar tecnológicamente para ganar carreras de coches, Agnelli tenía más visión empresarial, y se centró en la fabricación en serie de utilitarios para abastecer el mercado, convirtiendo a la compañía en un gigante y a su ciudad, Turín, en una de las ciudades más prósperas a nivel industrial de toda Europa. La producción se diversificó y llegó a fabricar incluso barcos y aviones de guerra. Con el paso de los años, Agnelli logró convertirse en dueño mayoritario de Fiat, que pasó a ser una empresa familiar [Sánchez 2013].

5. Ford, en 1896, Henry Ford construye su primer vehículo, el cuadriciclo un Buggy con 4 ruedas de bicicleta. Dos años más tarde, crea la compañía Detroit Automobile, pero 2 años y medio después luego se disolvió. Ford comenzó en 1902 con $ 31,000 en efectivo (69.5000 dólares actuales) de 12 inversores, como John y Horace Dodge, quienes luego fundaron Dodge Brothers Motor Vehicle Company. Mientras Ford obtenía un status internacional en 1904 llegando a Canadá, fue en 1911 que la compañía comenzó rápidamente a expandirse fuera de América, con la apertura de plantas de ensamblaje en Inglaterra y Francia, seguidas por Dinamarca (1923), Alemania (1925), Austria (1925), y Argentina (1925), y también en Sudáfrica (1924) y Australia (1925) como subsidiarios de Ford de Canadá debido a las reglas tarifarias en países pertenecientes a Commonwealth. Hacia finales de 1919, Ford producía el 50% de los autos de Estados Unidos, y el 40% de los Británicos; para 1920, la mitad de los autos de Estados Unidos eran Model T. (Los bajos precios también terminaron con el "cyclecar" (autos de 3 ruedas) en los Estados Unidos). En Diciembre de 2006, Ford anunció que hipotecaría todas las instalaciones, incluyendo fábricas y equipamiento, oficinas, propiedad intelectual como patentes y marcas y los intereses de la compañía, juntado más de 23 mil millones de dólares en efectivo. La línea de crédito asegurada se espera que financie el desarrollo de productos durante la reestructuración de 2009, así como la compañía espera gastar alrededor de 17 mil millones de dólares antes de obtener ganancias. Es la primera vez que se realiza esto en 103 años de historia de la compañía [Chevroford].

6. Cargill, En 1901, la Compañía Henry Ford es incorporada, pero discontinuada al año al ser vigorizada por Henry Leland, como la Cadillac Motor Companygill Incorporated es la segunda empresa de capitales privados en la lista de Forbes, con

153 000 empleados, negocios en 66 países y, una facturación de 69.9 billones USD. El 4 de marzo de 2009 el presidente de Venezuela, Hugo Chávez, ordenó el inicio del proceso expropiatorio de la filial local de la empresa, productora de arroz, En 1963 pisa suelo Peruano, con la idea de dedicarse a la industrialización de pescado y, producir así una materia prima fuente de proteínas y aminoácidos para alimentación animal. En 1965 Cargill entra al mercado mundial del azúcar, con Cargill Azúcar, que tiene su sede en Ginebra, Suiza [Gómez 2011].

7. Koch Industries, es la segunda empresa privada más grande de Estados Unidos, después de Cargill, el titán de los agronegocios. Tan sólo en 2013 vendió 115,000 millones de dólares (mdd). En las palabras de David Koch, uno de sus dueños, "es la empresa más grande de la que jamás hayas escuchado". Sin embargo, sus productos están en cada momento de la vida de un estadounidense. En la gasolina de su auto, en la carne de su plato, en la lycra de su ropa, en el fertilizante de su jardín y hasta en los productos de papel que usan en la cocina y el baño. No suena tan diferente de lo que pasa hoy en Silicon Valley, donde las empresas funcionan bajo la idea del "cerebro colectivo" y cada empleado es dueño de su propio tiempo [Wall 2014].

8. BMW, Cuatro generaciones impulsaron el ascenso de la familia Quandt hasta convertirse en el clan más poderoso de Alemania. Fabricaron uniformes al ejército imperial, armamento a los nazis y ahora son los accionistas de BMW. Son una mezcla de talento empresarial, tradición familiar y cálculo político, la familia Quandt construyó el imperio empresarial alemán más poderoso del siglo XX. Ocho miembros del clan figuran en la lista de las 100 personalidades más acaudaladas del país. Entre los componentes más conocidos del imperio se encuentran el grupo automotriz BMW y la fábrica de pilas y baterías Varta, pero la familia Quandt también es propietaria del consorcio farmacéutico Altana, de compañías administradoras de fondos de inversión, cuenta con participaciones en numerosas empresas así como una impresionante cartera de propiedades en bienes raíces.

9. El Grupo Schwarz (Lidl) publica la mayor facturación de su historia durante el pasado año financiero, el Grupo Schwarz, propietario de Kaufland y Lidl, aumentó sus ingresos en más de 5.000 millones de euros sobre un volumen de negocios de 79.300 millones, según swp.de. La facturación de Lidl es la fuerza impulsora tras estos grandes resultados. Klaus Gehring, presidente del Grupo, afirmó al periódico Heilbronner Stimme que la tasa de crecimiento del pasado año financiero estuvo alrededor del 7%. Kaufland consiguió una facturación de 13.400 millones de euros en Alemania, solo un pequeño aumento, pero según su director ejecutivo, Frank Lehmann, el Grupo Schwarz alcanzó la marca de los 20.000 millones de euros por primera vez por la mejora del rendimiento en los mercados extranjeros. Lild, sin em-

bargo, aumentó sus ventas en 5.000 millones de euros, más de un 9%, hasta alcanzar los 59.000 millones de euros. Hay regiones en las que la penetración de la compañía no es tan fuerte, especialmente en el extranjero, por lo que mercados como Reino Unido, España e Italia, tienen todavía potencial de crecimiento [Plaza 2016]..

10. Grupo Auchs, en 1982 el grupo familiar francés Mulliez incorpora el 100% del capital de Leroy Merlin, lo que conduce a un período de gran desarrollo y expansión de la empresa. En 1989, Leroy Merlin comenzó a ir a otros países, ya no es exclusivo de Francia. Hoy en día, la apuesta de red en un concepto de tienda adaptada a todos los pueblos y culturas. Después de salir de países como España, Polonia e Italia, Leroy Merlin llegó a Brasil en 1997 y hoy en día también está presente en Portugal, Rusia, Grecia, China, Turquía, Rumania y Ucrania. La marca Leroy Merlin es parte del GROUPE ADEO, que incluye otras marcas en el segmento de bricolaje todo el mundo, como Bricoman, Bricocenter, Weldom, Aki, DOMPRO, ZODIO y KBANE. Además del GROUPE ADEO la familia Mulliez tiene varias otras empresas de distintos segmentos de negocio. Entre ellos, Auchan (red de hipermercados) Flunch y pizza PAI (restaurantes), Kiabi (ropa), Picwic (juguetes), Alinéa (muebles), Boulanger (electrónica), Midas (servicio automotriz) y Decathlon (artículos de deporte) y muchos otros [Melin 2013]..

11. Arcelor Mittal, Lakshmi Narayan Mittal es el claro ejemplo del millonario que empezó desde abajo. En su caso, el punto de partida fue Sadulpur, en Rajastán (India), una pequeña localidad sin electricidad cuando este empresario nació en 1950. Su padre, Mohan Mittal, trató de buscarle desde muy pronto un futuro distinto a su familia y, por ello, se trasladaron a Calcuta, donde abrió un pequeño taller metalúrgico denominado Ispat (acero, en sánscrito). Entre 1957 y 1964, Lakshmi Mittal estudió en la escuela Shri Daulatram Nopany Vidyalaya, que impartía la mitad de las clases en hindú y la otra mitad en inglés. Más tarde, se licenció en el St. Xavier's College, obteniendo un grado en contabilidad y negocios. Pero justo cuando iba a comenzar su vida profesional, la muerte de su padre le obligó a hacerse cargo del negocio familiar. Así comienza la historia del taller que se convirtió en la mayor empresa de acero del mundo [Osorio 2013].

El grupo puede considerarse un ejemplo de buena gobernanza, en el que la influencia de los Mittal se combina con gestores con una trayectoria empresarial y profesional demostrada [Noriega 2012].

12. Louis Dreyfus, fue fundada por Léopold Louis Dreyfus en 1851. Su nieto Gerard Louis Dreyfus fue presidente y CEO del grupo hasta el año 2006 y es, a su vez, el padre de la actriz estadounidense Julia Louis Dreyfus. Se tiene 75 oficinas repartidas en más de 53 países. Las oficinas principales se encuentran en Pekín, Buenos Aires, Londres, París, San Pablo, Connecticut y Tennessee. El gru-

po se dedica a la exploración y producción de gas natural, petróleo crudo y derivados de la industria petroquímica, a la adquisición y explotación de buques de ultramar, al manejo forestal y fabricación de paneles de madera, al desarrollo y la operación de infraestructuras de telecomunicaciones y a la construcción, administración e inversión en inmueble [Wikipedia, Grupo Louis, 2016].

Las ventas agregadas promedio anuales de los años recientes superaron los USD 20 mil millones, la actividad del Grupo Louis Dreyfus se focaliza principalmente en el procesamiento, negociación y comercialización de productos básicos agrícolas y energéticos a nivel mundial. Adicionalmente se dedica también a la adquisición y explotación de buques de ultramar; desarrollo y operación de infraestructuras de telecomunicaciones y desarrollo, gestión y adquisición de inmuebles en el sector de bienes raíces [Assa 2016].

13. Relince Industries, su fundador Mukesh Ambani (19 de abril de 1957 en Adén, Yemen) es un ingeniero y empresario indio. Es el presidente, director general y el mayor accionista de Reliance Industries, la mayor empresa india del sector privado y de la compañía Fortune 500. Su riqueza está valorada en 27.000 millones de dólares por la revista Forbes [2011], es la segunda persona más rica de la India, es además la novena persona más rica. Nacido en india, el 19 de abril de 1957 en Aden, Yemen, hermano del empresario Anil Mukesh es hijo de Dhirubhai Ambani, fundador de Reliance Industries. Padre de tres hijos, unido en matrimonio con Nita Ambani. Propietario de Antilla, la residencia más cara del mundo privado y la más exuberante, puesto que cuenta con 27 pisos, de los cuales 7 son solo para alojar su colección de autos lujosos [Triunfador 2013].

14. Peugeout, las marcas se han convertido en un elemento habitual de nuestras vidas. A diario vemos cientos de logos de empresas que debido a su popularidad ya nos son familiares pero en muy pocas ocasiones nos paramos a pensar que hay detrás de esas marcas, empresas y logos. La numeración de los modelos tiene su origen en 1929 cuando Peugeot lanzó su 201. El modelo recibió ese nombre porque era el resultado del proyecto 201 de la oficina responsable de los desarrollos de los automóviles. En cuanto al origen de su logo, Peugeot nació como una empresa familiar dedicada a la fabricación de herramientas como es el caso de las sierras y encontraron en la figura del león el símbolo perfecto para demostrar la calidad de sus herramientas: sierras tan fuertes como los dientes de un león. Émile Peugeot, padre de Armand Peugeot (fundador de la marca tal y como se la conoce hoy) registró dicho logo el 20 de noviembre de 1858 dando lugar a uno de los logotipos más reconocidos [Marketin Directo 2014].

15. Comcast, es la compañía proveedora de servicios de televisión por cable más grande del mundo. Fue fundada por Ralph J. Roberts en 1963. El actual líder de la empresa es Brian Roberts, hijo de Ralph**.** [Conexionesan 2015]**.**

Tras un breve paso por el negocio de los cinturones y los tirantes, Ralph Roberts lanzó Comcast en 1963, cuando compró American Cable Systems, que entonces era un servicio de 1,200 suscriptores en Tupelo, Mississippi. El hijo de Robert, Brian, ahora lidera Comcast como presidente ejecutivo y controla el 33% de las acciones con voto de la empresa [Zillman 2014].

16. El Grupo Casino es una gran empresa de distribución presente en Francia y en otras regiones del mundo. Presidido por Jean Charles Naouri, que está inscrita en la Bolsa de París y es accionista mayoritario de la compañía Rallye. Su lema: alimentar a un mundo de diversidad, el Consejo de Administración Fundado en 1898, cuenta con 318.600 empleados por todo el mundo, Los productos tiendas de conveniencia y supermercados Holding, cotiza en la Bolsa de París [Naouri 2012].

17. American Móvil, en septiembre de 2000, Telmex realizó la escisión de sus negocios celulares y de la mayoría de sus inversiones internacionales para crear la nueva empresa América Móvil. Desde el 7 de febrero de 2001, cuando se empezaron a cotizar las acciones de América Móvil en la Bolsa de México, Nueva York y Madrid, la nueva empresa se ubicó como la compañía celular más grande de América Latina y una de las más grandes del mundo. Actualmente América Móvil tiene presencia en los siguientes países: Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y México. A partir de 1996 fue pionero e innovador mundial del sistema de prepago celular. En 1990, Radio móvil Dipsa (hoy TELCEL) tenía 35 mil clientes; a septiembre de 2012, tiene 319 millones de accesos en el continente americano. América Móvil es el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina, en septiembre de 2012 tiene 319 millones de accesos en el continente americano, de los cuales 255.9 millones corresponden a suscriptores celulares, 30.3 millones a líneas fijas, 16.7 millones a banda ancha y 15.8 millones a televisión de paga [Helú 2012].

18. Itau Banco, el 27 de septiembre de 1924, un almacén en Pocos de Caldas (MG), famoso en la región por la calidez de su servicio, recibió permiso del gobierno federal para actuar como departamento de banca. Esto significaba en la práctica que este establecimiento representaría oficialmente grandes bancos privados y el Banco de Brasil en la ciudad, destino popular para la élite en el momento. El almacén se llama Casa Moreira Salles y fue el embrión de lo que luego sería Unibanco. El sábado, que cumple 90 años.

La trayectoria de la entidad financiera y su pareja Itaú, se unió en 2008, cuenta las partes pertinentes de la historia de Brasil y que formaban parte de las grandes personalidades de la empresa nacional. Pero es casi tabú hablar de ello en un país donde la relación entre los ciudadanos y sus bancos no es la mejor.

Como lo comenta Roberto Troster,. "Los beneficios de las instituciones financieras son vistos como abusivo. No es la más grande de las ganancias, ni la más rentable, pero la empresa se da cuenta de que la contribución de los bancos es débil ", dice no hay escape, sin embargo, que se ha convertido en el mayor banco privado del país. En nueve décadas, Unibanco e Itaú crecieron, cambiaron a veces el nombre, realizan fusiones, adquisiciones, vivieron el milagro económico, la hiperinflación y el auge de la clase media [Bourroul 2014].

19. En Long & Foster, fundada 1968 es una de las mayores empresas de bienes raíces de propiedad privada en los Estados Unidos con un más de 10.000 agentes en más de 170 oficinas de ventas en la región del Atlántico Medio. P. Wesley Foster, el director general y uno de los fundadores, comenzó en la carrera de bienes raíces en 1963 como gerente de ventas de Michew Corporation, una empresa de construcción de viviendas. En 1968, fundo Long & Foster Empresas con Henry Largo; Long & Foster comenzó el manejo de Foster, el brazo de bienes raíces residenciales de la empresa y después de largo tratamiento de los aspectos Comerciales. Foster, se convirtió en el único propietario en julio de 1979, después de establecer Long & Foster. Tiene oficinas y asociados en Virginia, Maryland, Washington, DC, Pensilvania, Nueva Jersey, Virginia Occidental, Delaware, y Carolina del Norte. La empresa cuenta con 6 grandes líneas de negocio que apoyan la compra, venta de bienes raíces, la compra y venta de propiedades residenciales y comerciales y solares; servicios de hipotecas, títulos y liquidación, seguros y garantías de hogar, administración de propiedades y servicios inmobiliarios corporativos para la reubicación y el desarrollo de negocios (Wikipedia.org).

20. Rocher, laboratorios tiene algo que los caracteriza, que siempre han trabajado en conjunto. El fundador Fritz Hoffmann, la Roche inició hace 115 años se asoció con un empresario trabajando en conjunto para expandir la empresa. Apostaron por jóvenes investigadores, que terminarían siendo premios Nobel y obteniendo más de 27 premios por los productos innovadores que presentaron. Estos detalles hacen de Laboratorios Roche, una empresa vanguardista, que en su haber también cuenta con los premios Prix Galien, máximo galardón a los avances innovadores en terapia médica. El año pasado facturó con Roche Diagnostics 9.3 billones de franco suizos (22%). En su división farmacéutica fueron 36.8 billones de francos suizos (78%). Cuenta con 80,653 empleados a nivel mundial. La venta anual del 2010 cerró en 47,500 millones de francos suizos. El 2007 fue el mejor año para Roche. El mes pasado fue aprobado Zelboraf, el primer y único medicamento personalizado para el cáncer de piel aprobado por la FDA. Zelboraf podría generar a Roche más de un billón de dólares en ventas anuales. Este año, Roche ha visto aprobados los 7 fármacos que ha presen-

tado. Tiene un nuevo fármaco en el tratamiento del cáncer al pulmón y otro en el tratamiento del asma, en últimas fases de los ensayos clínicos. En Perú cuenta con las primeras oficinas verdes y una de las primeras en Latinoamérica [medico.pe, 2012].

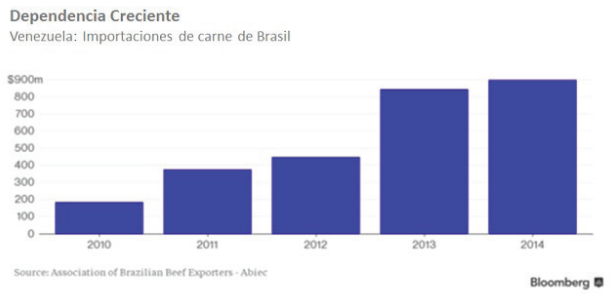
21. Enterprise Products Partnership, Duncan es el más joven de los cuatro hijos que heredaron la fortuna enorme en los últimos tiempos la energía oleoducto empresario Dan Duncan, fundador de Enterprise Products Partners. Hoy en día la empresa cuenta con más de 50.000 kilómetros de gas natural, petróleo, petroquímicas y oleoductos. En 2005, Ralph S. Cunningham se convirtió en CEO de Productos Enterprise Partners. El 23 de julio de 2007, Cunningham reemplazado Michael A. Creel como presidente [Wikipedia 2007].

22. Empresa AP Moller, Arnold Peter Møller nació el 2 de octubre de 1876 y falleció el 12 de junio de 1965, fue un magnate danés del transporte marítimo, empresario y fundador del A.P. Moller-Maersk Group. Fue el padre de Mærsk McKinney Moller. Hoy en día, A.P. Moller Maersk Group es la compañía más grande de Dinamarca y una organización mundial con más de 110.000 empleados y oficinas en más de 125 países, con sus cuarteles mundiales en Copenhague Dinamarca. Además de poseer una de la compañías más grandes del mundo de transporte de carga, el grupo también está envuelto en un amplio rango de actividades tales como energía, construcción de embarcaciones, ventas al por menor y industria de manufactura [Hystory 2016].

23. Continental, de la familia Schaeffler, facturación anual 44,300 MDD, 1997 Continental presenta el ISAD (Starter-Alternador-Amortiguador Integrados) y recibe por ello el premio a la innovación de la Economía alemana. En el año 2000 Continental y Nisshinbo fundan una empresa conjunta (Continental Teves Corporation) en el área de sistemas para frenos y chasis para el mercado japonés y coreano. En 2001 Toma de la mayoría de participaciones de dos empresas japonesas para la producción de componentes de activación de frenos y frenos de disco. 2004 en México se pone en funcionamiento una nueva planta para la producción de componentes para frenos. Fusión de Phoenix AG. Con la fusión de ContiTech y Phoenix nace el mayor especialista del mundo en tecnología del caucho y plástico. En 2009 En Shanghai se inaugura la nueva central para Asia y un centro de I+D. El centro supone otro hito importante para el crecimiento de la empresa en China y en Asia. Una vez consumada la oferta de adquisición dada a conocer en verano del 2008 la empresa Schaeffler KG se convierte en accionista mayor de Continental AG [corporation 2010].

24. JBS, empacadora de carne con una facturación de 43, 200 mdd Para JBS, el mercado venezolano tiene ahora un significado especial. Tiene un contrato de $ 2.1 mil millones donde proporciona casi la mitad de la carne y una cuarta parte del pollo que comen los 28 millones de venezolanos. El país representa alrededor del 10 por

ciento de los ingresos por exportaciones de JBS, que algunos analistas han etiquetado como una posición arriesgada, teniendo en cuenta lo cercano que Venezuela podría estar de un default. JBS no lo ve de esa manera [Patilla 2015].



Gráfica Recuperada de diario la Patilla Brasil (2015)

25. Chistian Dior, familia Arnault, Todo indica que Bernard Arnault, el hombre más rico de Francia, ha escogido a su hija Delphine como sucesora de su imperio de marcas de prestigio LVMH. Con una fortuna de 29.000 millones de dólares, que según Forbes lo ubica en el décimo lugar entre las personas más ricas del mundo, Bernard Arnault tiene suficiente para repartir entre sus cinco hijos. Pero en el futuro, probablemente solo uno ocupará su trono y estará a la cabeza de LVMH, el conglomerado de más de 60 marcas de lujo dedicadas a la moda, accesorios y licores, que incluye Bulgari, Christian Dior, Louis Vuitton y Dom Pérignon. Se estima que el imperio está valorado en 78.000 millones de dólares. “Al menos alguno de ellos mostrará ser capaz de asumir el cargo”, bromeó el magnate en un documental, refiriéndose a su prole: dos hijos de un primer matrimonio, Delphine y Antoine, de 38 y 36 años, respectivamente, y tres jovencitos del segundo, Alexandre, Frederic y Jean [Empresa 2016].

Se presentan las ocho empresas familiares exitosas de Estados Unidos

Los miembros del índice Family 500 combinan ventas totales anuales por 6.5 billones de dólares, lo que las ubicaría como la tercera economía más grande en el mundo sólo superada por Estados Unidos y China- y emplean a casi 21 millones de personas [Cadena 2015].

1. Walmart foto recuperada de vive USA

2. Berkshire Hathaway foto recuperada de vive USA

3. Ford foto recuperada de vive USA

4. Cargill foto recuperada de vive USA

5 Koch Industries foto recuperada de vive USA

6. Comcast foto recuperada de vive USA

7. The Long & Fosther Companies foto recuperada de vive USA

8.- Enterprise Products Parthership foto recuperada de vive USA

Las empresas 16 Empresas familiares más grandes de México según Forbes

Las empresas mexicanas más grandes, la revista Forbes [2014] dio a conocer la lista con las 2,000 compañías públicas más grandes del mundo, entre las que se incluyen a 16 mexicanas (ver cuadro 2)

Cuadro 2. Empresas familiares exitosas de México

EMPRESAS FAMILIARES EXITOSAS DE MEXICO					
Raiking	**Empresa**	**Ventas Facturacion en millones de dolares**	**Ganancias en millones de Dolares**	**Valor del Activo**	**Valor de Mercado en millones de dolares**
1	American Móvil	61,600	5,800	79,000	70,900
2	Femsa	20,000	1,200	27,400	33,300
3	Grupo Financiero Banorte	8,400	1,100	76,900	18,200
4	Grupo México	9,400	1,800	20,200	24,400
5	Grupo Modelo, S.A. de C.V.	6,900	3,800	15,500	41,100
6	Grupo Inbursa	4,400	1,300	27,500	16,900
7	Cemex	15,300	800	37,900	14,500
8	Alfa	15,600	500	12,900	13,200
9	Grupo Televisa	5,800	600	15,000	19,400
10	Grupo Carso	6,700	1,100	6,600	12,100
11	Grupo Bimbo	13,800	300	10,300	12,800
12	El puerto de Liverpool	5,800	600	7,400	1,847
13	Arca continental	4,700	500	5,100	9,400
14	Industrias Peñoles	5,200	400	7,000	9,900
15	Grupo Electra	5,600	100	12,400	7,300
16	Kimberly Clark	2,300	400	2,300	8,400

Fuente: Elaboración Propia.

Los negocios familiares, entre los que destacan las de dinastías como la Slim, Servitje y Azcárraga, representan entre el 70% y 90% del total de las empresas en México. Se dice que de cada 100 **organizaciones familiares** que se crean sólo 30 llegan a manos de la segunda y 10 a la tercera generación.

Pero existen grandes excepciones como las que a continuación se enlistan como los principales negocios familiares en México, que ha permitido sostener y ampliar los negocios con el exterior, generar mayores oportunidades de empleo y diversificar la exportación [Nivel 2011].

1) **American Móvil,** de la familia Slim la compañía líder de servicios integrales de telecomunicación en América Latina y una de las cinco más grandes del mundo en términos de usuarios y valor de capitalización de mercado. Con operaciones en 25 países, nuestros servicios proveen 368 millones de accesos. Los países en donde tenemos presencia operativa son Argentina, Austria, Bielorrusia, Brasil, Bulgaria, Chile, Colombia, Costa Rica, Croacia, Ecuador, El Salvador, Eslovenia, Estados Unidos, Guatemala, Honduras, Macedonia, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Serbia y Uruguay [Móvil 2016].

2) **Femsa**, Fundada en Monterrey, México, en 1890, FEMSA es una empresa líder que participa en la industria de bebidas operando Coca-Cola FEMSA, el embotellador público más grande de productos Coca-Cola en el mundo; y en el sector cervecero como el segundo accionista más importante de Heineken. En comercio al detalle participa con FEMSA Comercio, operando diferentes cadenas de formato pequeño, destacando OXXO. Somos él embotellador público más grande de bebidas de la marca Coca-Cola a nivel mundial, distribuyendo más de 3.4 billones de cajas unidad al año [Femsa 2016].

3) **Banorte,** la historia es muy distinta. Roberto González Barrera, un empresario de 80 años y sin estudios, que nació en una familia muy pobre de Nuevo León, es el rostro más emblemático del banquero mexicano. La mayoría de los empresarios que compraron alguno de los 18 bancos que el gobierno privatizó a principios de los 90, quebraron o vendieron su participación a un banco extranjero. El rumbo que tomó González Barrera fue diferente. Cuando compró Banorte, éste era el segundo banco más pequeño. Hoy, es uno de los tres bancos más grandes del sistema financiero mexicano. Este lugar lo alcanzo gracias a que en noviembre del 2010 cerró un acuerdo para fusionar Ixe, en un negocio valuado en 1,300 millones de dólares, el tercero más grande del sector realizado en la última década. Así entra a un segmento de clientes que no dominaba -el de más altos ingresos- y le agrega músculo al negocio para poder explorar nuevas alternativas, como ofrecer productos financieros al sector popular o comprar algún otro

competidor. Banorte desplazó así del tercer lugar en el sistema a Santander, el banco que alguna vez casi lo compra [Expansión 2015].

4) Grupo México, es la compañía minera más grande de México y la tercera productora de cobre más grande del mundo. Además, cuenta con el servicio ferroviario de carga multimodal más grande de México, y con una división de infraestructura con gran potencial de crecimiento, Ferrocarril Mexicano (Ferromex), opera la flota ferroviaria más grande de la nación. Raúl Antonio Escobedo fundó la compañía en 1988 después de que el gobierno de Carlos Salinas declarara en quiebra la compañía de explotación minera. Antes de 2000, Grupo México era responsable de 87,5 por ciento de la producción de cobre de México y el tercer productor más grande en el mundo. Cotiza en bolsa des de 1994 y actualmente es la quinta compañía con más peso en el índice bursátil de México, IPC, después del Grupo Televisa. 1999: Grupo México: 2ª compañía en reservas de cobre, 3º productor de cobre y 4º productor de plata, en el año 2005: compra de Southern Perú, en el año 2006: SCC construye planta ESDE en Cananea, en el año 2009: Grupo México recupera Asarco [Rankia 2013]**.**

5) Grupo Modelo, fue fundado en 1925 en la Ciudad de México. De acuerdo con su historia, Pablo Diez, español de nacimiento, fue el protagonista del crecimiento de la empresa. Diez ingresó a la compañía a finales de 1926, como primer vocal del Consejo de Administración de Grupo Modelo y en 1930 ocupó el cargo de director general. Durante sus primeros años al frente del grupo ordenó ampliaciones en las instalaciones de la fábrica, mediante las cuales la convirtió en la más moderna y con mayor capacidad de México [Nivel, Alto Nivel 2011]**.**

6) Grupo Inbursa, Raúl Antonio Escobedo fundó la compañía en 1988 después de que el gobierno de Carlos Salinas declarara en quiebra la compañía de explotación minera. Antes de 2000, Grupo México era responsable de 87,5 por ciento de la producción de cobre de México y el tercer productor más grande en el mundo. Cotiza en bolsa des de 1994 y actualmente es la quinta compañía con más peso en el índice bursátil de México, IPC, después del Grupo Televisa [Economia 2016].

7) Cemex, La familia Zambrano oriunda de Monterrey, ha sabido transformar a Cemex en una de las cementeras más grandes del mundo, gracias a sus 51 plantas repartidas en 11 países de cuatro continentes.

8) Alfa, es una empresa mexicana integrada por cuatro grupos de negocios: Alpek (petroquímicos), Nemak (autopartes de aluminio de alta tecnología), Sigma (alimentos refrigerados) y Alestra (telecomunicaciones). A nivel mundial, ALFA es la compañía líder en la fabricación de cabezas y monoblocks de aluminio

para motor. Es una de las más importantes productoras mundiales de PTA y PET, y cuenta con una posición de mercado privilegiada en otros petroquímicos en México. ALFA es también la empresa líder en el mercado mexicano de carnes frías y quesos, y una de las más importantes en servicios de telecomunicaciones de valor agregado en México [Alfa 2010].

9) Grupo Televisa, De la familia Azcárraga, comienza con sus pruebas desde 1930, oficialmente Televisa inicia sus operaciones en 1972, con la fusión de Televisión Independientes de México (TIM), Canal 8 y Telesistema Mexicano.

10) Grupo Carso, de la familia Slim, cuentan hoy con acciones en empresas como América Móvil (Telcel), Telmex, Grupo Carso, Inbursa, Ideal y US. De todas ellas destaca **América Móvil,** que se ha convertido en una de las cuatro operadoras móviles con más líneas en el mundo, participando en 18 países y atendiendo a más de 250 millones de clientes.

11) Grupo Bimbo La firma del "osito" de la familia Servitje, comenzó siendo una empresa potente desde su creación, cuando en 1945 comenzó a comercializar pan. Desde ese momento hasta la fecha han logrado multiplicar su fuerza laboral hasta los 73 mil colaboradores, repartidos a través de 74 plantas y siete comercializadoras en 16 países.

12) El puerto de Liverpool, de la familia Bremond-Guichard. En el año de 1847, fue fundada por Jean Baptiste Ebrard (JBE), al instalar un cajón dedicado a la venta de telas finas en el centro de la Ciudad de México. Posteriormente en 1872, JBE comenzó a importar mercancía de Europa embarcada desde el puerto de Liverpool, Inglaterra, por lo que así decide nombrar a su tienda. En 1944, se constituye legalmente como sociedad anónima. Para 1965, empieza a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores.

13) Arca Continental es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como botanas saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa en Ecuador y Wise en los Estados Unidos. Junto con The Coca-Cola Company, lidereá el segmento de lácteos de alto valor agregado en Ecuador bajo las marcas de Tonicorp. Con una destacada trayectoria de más de 85 años, Arca Continental es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importante del mundo. En su franquicia de Coca-Cola, la empresa atiende a una población de más de 83 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú y en la región norte de Argentina [Continental 2016].

14) Industrias Peñoles, Peñoles nació en el México Independiente del siglo XIX y a lo largo de su existencia ha sido testigo de los sucesos contemporáneos más

importantes del país. Peñoles se enorgullece de haber contribuido al desarrollo de México en muy diversas maneras: invirtiendo, generando empleos directos e indirectos y desarrollando infraestructura en las comunidades donde opera, sólo por mencionar algunas; llegando a ser actualmente una de las empresas más importantes de su sector a nivel mundial. En el año 2013 Inicio de operaciones de la mina Velardeña el 1 de mayo, con una inversión realizada en su construcción y equipamiento de USD$206 millones. Velardeña es una de las minas de zinc más importantes del estado de Durango y del país [Peñoles 2016].

15) Grupo Electra, la empresa remonta sus orígenes a 1906, con la fundación de Salinas y Rocha, por lo que cuenta con más de un siglo de contribuir al desarrollo de México. Pero no es sino hasta la fundación de Elektra, en 1950, que se establecieron las bases para lo que es hoy Grupo Elektra. Actualmente opera cerca de 7,000 puntos de venta a través de sus tiendas Elektra, Salinas y Rocha, Blockbuster, Banco Azteca y sucursales de Advance América; de éstos, más de 4,300 se encuentran en siete países latinoamericanos: México, Guatemala, Honduras, Perú, Panamá y El Salvador, y más de 2,400 sucursales de Advance América en Estados Unidos [Elektra 2016].

16) Kimberly Clark, en 1925 Se constituye la fábrica de papel "La Aurora, S.A." operando en Naucalpan de Juárez, Estado de México". 1931 Kimberly-Clark Corporation (KCC) inicia la comercialización de toallas femeninas Kotex® y pañuelos Kleenex® en México.1959 KCC adquiere el 100% del capital de fábrica de papel La Aurora, convirtiéndose en Kimberly-Clark de México (KCM). 1962 KCM se convierte en empresa pública, cotizando en la Bolsa Mexicana de Valores.

Conclusión

En cuanto a las empresas exitosas en el mundo, según el Global Family Business Index, Walmart es la empresa familiar más importante del planeta. En esta firma, los hijos del fallecido Sam Walton (fundador), Alice, Rob y Jim, son los grandes accionistas. Los ingresos de la empresa alcanzaron los 476.300 millones de dólares al año 2013. Le siguen en el ranking la familia Porsche (Volkswagen), liderada por Ferdinand Karl Piëch, nieto del fundador Ferdinand Porsche, cuyos ingresos al año superan los 261.600 millones de dólares. En tercer lugar se ubica la familia Buffett, propietaria del holding Berkshire Hathaway, donde trabajan Warren (padre), Howard (hijo) y Howard Jr. (nieto). Las empresas en las que participan el grupo suman ingresos por 182.200 millones de dólares. Le siguen la familia italiana Agnelli (EXOR), con 151.100 millo-

nes de dólares; los estadounidenses Ford (Ford), con 146.900 millones de dólares; los Cargill MacMillan (Cargill Industries), con 136.700 millones de dólares; los Koch (Koch Industries), con 115.000 millones de dólares; los alemanes Quandt (BMW), con 101.000 millones de dólares; los Schwarz (Schwarz Gruppe), con 89.400 millones de dólares, y los franceses Mulliez (Groupe Auchan), con 85.500 millones de dólares, solo por mencionar los diez primeros lugares.

El reto para muchas de estas empresas, en segunda, tercera o cuarta generación, será lograr una transición ordenada de los fundadores a los herederos y equilibrar las tensiones familiares que generan la ambición de unos o la apatía de otros con la eficiencia del negocio. Y, si no se puede, como sugiere Buffett, "dejarla en buenas manos", que es lo que les dice a las familias ricas cada vez que les ofrece comprar su participación. Como le dijo Michael Corleone a su hermano Sonny, los herederos de estas dinastías deberán aprender a diferenciar los asuntos personales de lo que son estrictamente los negocios [Clubes 2016].

Como lo menciona Englisch "en una empresa familiar el reto es combinar el mundo más racional de los negocios con el mundo más emocional de la familia", Recientemente se ha publicado el Índice Global de la Empresa Familiar que elabora el Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen en Suiza que lista las 500 empresas de propiedad familiar más grandes del mundo. En este ranking aparecen compañías como Walmart, Volksvagen, Berkshire Hathaway, Exor, Ford, Cargill, Koch Industries, BMW, Schwarz Gruppe, Groupe Auchan, Arcelor Mittal, Peugeot, America Movil, Iatu Unibanco, Roche o Christian Dior. El conjunto de esta lista de 500 grandes empresas familiares alcanza una cifra de ventas de 6,5 billones de dólares [Bermejo 2015].

En esta investigación se presentaron casos de éxito de algunas empresas familiares en el mundo, existen otras que por su giro, tamaño, situación política en sus países etc. no tienen la misma suerte que las aquí presentadas, y será continuidad de este proyecto investigar sobre las causas del fracaso de algunos negocios familiares.

Hay diferencia entre los autores citados en este proyecto en cuanto a los beneficios de ser una empresa familiar, Salas menciona que puede existir un caos familiar, cuando no se dejan bien claros los objetivos de la empresa y familia pudiendo llegar al asesinato de esposos, diferencias entre los hermanos que pueden llegar a la presión etc. Lo importante es mantener el equilibrio entre sentimientos y objetivos del negocio.

Bibliografía

Alfa (Diciembre de 2010), *Informe de Sostenibilidad.* Recuperado el 25 de Enero de 2016, de http://www.alfa.com.mx/down/ALFA_Rsoc10_e.pdf.

Assa G. (2016), *Grupo Assa*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.grupoassa.com/es/sucess_stories/louis-dreyfus/.

Bermejo M. (23 de Julio de 2015), *via@IE Business*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de http://mba.americaeconomia.com/blogs/ie/apendiendo-de-las-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/.

Bourroul M. (27 de Septiembre de 2014), *Epoca Negocios*. Recuperado el 26 de Enero de 2016, de http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/09/os-ultimos-banqueiros.html.

Broker G. (31 de Agosto de 2015), *Alto Nivel*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de http://www.altonivel.com.mx/53079-warren-buffett-y-la-historia-de-su-exito.html.

Cadena H. (01 de Mayo de 2015), *Vive USA*. Recuperado el 08 de Enero de 2016, de http://www.viveusa.mx/articulo/2015/05/01/negocios/8-companias-familiares-de-eu-entre-las-mas-grandes-del-mundo.

Chevroford (s.f.), *Chevroford*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de 2016: http://www.chevroford.com.ar/Ford_en_Argentina.html.

Clubes R. (2016), *Revista Clubes*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de http://www.revistaclubes.com.ec/905-las_nuevas__dinastias.html.

Collins J. (2002), *Empresas que Sobresales, por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no,* Bogota, Colombia: Norma.

Conexionesan (23 de Septiembre de 2015), *Conexionesan*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/09/empresas-familiares-5-casos-exito-mundo/.

Continental A. (2016), *Arca Continental.* Recuperado el 25 de Enero de 2016, de http://www.arcacontal.com/nuestra-compa%C3%B1%C3%ADa.aspx.

Corporation C. (Diciembre de 2010), *Continental corporation.* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.continental-corporation.com/www/pressportal_es_es/themes/basic_information/about_continental/hidden/history/1997_2010_es.html.

Díaz C.T. (01 de Octubre de 2015)., *Milenio*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de http://www.milenio.com/firmas/carlos_tello_diaz/Volkswagen-historia_18_601919836.html.

Economia (2016), *Inbursa.com*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de http://www.economia.com.mx/gfinbur.htm.

Elektra G. (2016), *Grupo Elektra.* Recuperado el 28 de Enero de 2016, de http://www.grupoelektra.com.mx/es/acerca-de-nosotros.

Empresa F. (2016), *Fucsia.co Empresa,* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.fucsia.co/edicion-impresa/articulo/heredera-de-lujo/45001.

Expansión C. (18 de Junio de 2015). *CNN Expansión*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/11/30/el-empresario-que-dio-rumbo-a-banorte.

Femsa (2016), *Femsa México*, Recuperado el 10 de Enero de 2016, de http://www.femsa.com/es/paises/mexico.

Forbes (07 de Mayo de 2014) *Dinero en imagen*. Recuperado el 10 de Enero de 2016, de http://www.dineroenimagen.com/2014-05-07/36822#imagen-16.

Gómez J.d. (Diciembre de 2011), *Economi. UNAM.* Recuperado el 08 de Febrero de 2016, de http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/371/06javierdeJ.pdf.

Helú C.S. (Noviembre de 2012), *Carlos Slim Helú*. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de http://www.carlosslim.com/act_empresarial.html.

Hystory (2016), *Hystory.* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://mx.tuhistory.com/hoy-en-la-historia/nacio-arnold-peter-moller.

Marketin Directo (02 de Septiembre de 2014). Recuperado el 03 de Febrero de 2016, de http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/peugeot-la-historia-de-una-empresa-que-fabricaba-sierras/.

medico.pe, D. (10 de Mayo de 2012). *Diario medico.pe.* Recuperado el 19 de Enero de 2016, de http://diariomedico.pe/?p=1008.

Melin L. (03 de Marzo de 2013), *Leroy Melin*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de http://www.leroymerlin.com.br/institucional/historia.

Móvil A. (2016), *América Móvil*. Recuperado el 15 de Enero de 2016, de http://www.americamovil.com/sustentabilidad/perfil.html.

Naouri G.J. (Noviembre de 2012), *Grupo Jean Charles Nauri*. Recuperado el 28 de Enero de 2016, de http://www.gpabr.com/o-grupo/jean-charles-naouri/.

Nivel A. (14 de Septiembre de 2011), *Alto Nivel*. Recuperado el 21 de Enero de 2016, de http://www.altonivel.com.mx/12666-grupo-modelo-el-lider-de-las-cervezas.html.

Nivel, A. (23 de noviembre de 2011). *AN Alto Nivel*. Recuperado el 16 de febrero de 2016, de http://www.altonivel.com.mx/17316-las-empresas-familiares-mas-grandes-de-mexico.html.

Noriega J.L. (24 de Agosto de 2012), *Cinco días*. Recuperado el 05 de Febrero de 2016, de http://cincodias.com/cincodias/2012/08/24/economia/1345785661_850215.html.

Osorio V.M. (21 de Agosto de 2013), *Expansión*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.expansion.com/2013/08/21/directivos/1377102414.html.

Patilla L. (08 de Septiembre de 2015), *La Patilla.* Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://www.lapatilla.com/site/2015/09/08/joesley-batista-el-multimillonario-brasileno-y-su-increible-contrato-con-el-gobierno-de-venezuela/.

Peñoles (2016), *Industrias Peñoles.* Recuperado el 28 de Enero de 2016, de http://www.penoles.com.mx/wPortal/faces/pages_home/Page_47b3e5c7_149cf5294d2__7f6e?_adf.ctrl-state=1da0iwp37v_4&_afrLoop=4482869632230256.

Peterson-Whithorn C. (23 de Abril de 2015), *Forbes México*. Recuperado el 22 de Enero de 2016, de http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/.

Peterson-Whitorn C. (23 de Abril de 2015), *Forbes México*. Recuperado el Enero de 2016, de http://www.forbes.com.mx/las-25-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo/.

Plaza F. (2016), *Fresh Plaza*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de http://www.freshplaza.es/article/89958/El-Grupo-Schwarz-(Lidl)-obtiene-la-mayor-facturaci%C3%B3n-de-su-historia.

Rankia (10 de Abril de 2013), Recuperado el 10 de Enero de 2016, de Rankia: http://www.rankia.mx/blog/analisis-ipc/1754468-grupo-mexico-gmexicob-mx.

Rius I.B. (2010), *Empresas Familiares su dinámica, equilibrio y consolidación.* México: Mc Graw Hill.

Rodriguez R.N. (2010), *Empresas Familiares Visión Latinoamericana.* México: Pearson.

Sánchez J.L. (03 de Julio de 2013). *Suite101*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de http://suite101.net/article/la-familia-agnelli-aun-en-la-cima-de-fiat-a19273#.Vt_3dPl97cc.

Sánchez/Berlín R. (18 de Abril de 2015), *El Mundo*. Recuperado el 25 de Enero de 2016, de http://www.elmundo.es/loc/2015/04/18/55314583ca474160398b4577.html.

Triunfador S.U. (02 de Mayo de 2013), *Se un Triunfador*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016, de http://seuntriunfador.com/biografia-mukesh-ambani-fundador-reliance-industries/.

Usi E. (30 de Septiembre de 2005), *Dw.com.es.quienes son los Quandt*. Recuperado el 03 de Febrero de 2016, de http://www.dw.com/es/bmw-quienes-son-los-quandt/a-1725388.

Wall C.J. (07 de Noviembre de 2014), *CNN Expansión*. Recuperado el 01 de Febrero de 2016, de http://www.cnnexpansion.com/expansion/2014/10/29/lecciones-de-una-de-las-familias-mas-poderosas-de-eu.

Walmart (2016), *Walmart*. Recuperado el 20 de Enero de 2016, de http://www.walmartmexico.com.mx/linea_de_tiempo.html,

Whitford D. (10 de Julio de 2013), *Cnn expansión*. Recuperado el 09 de Febrero de 2016, de http://www.cnnexpansion.com/negocios/2013/07/09/john-elkann-la-cara-fresca-de-fiat.

Wikipedia.org. (s.f.). *Wikipedia.org.* Obtenido de https://en.wikipedia.org/wiki/Long_%26_Foster.

Wikipedia. (23 de Julio de 2007). *Wikypedia.* Recuperado el 18 de Enero de 2016, de https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Products.

Wikipedia. (2016). *Wikypedia*. Recuperado el 2016 de Febrero de 2016, de https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Louis-Dreyfus.

Zillman C. (05 de Junio de 2014), *CNN Expansión*. Recuperado el 29 de Enero de 2016, de http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/06/04/8-empresas-familiares-de-fortune-500.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **463–475**

Edyta Gheribi | edyta.gheribi@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki

Rozwój firm rodzinnych poprzez franczyzę na przykładzie branży gastronomicznej

The Development of Family Businesses Through Franchising on the Basis of the Batering Industry

Abstract: The catering industry in Poland has been growing rapidly for many years, but it is still attractive field for investors. Catering enterprises are the most common organisation of micro, small and medium-sized businesses, often functioning as family businesses. Increasingly, it can be seen that both the catering family companies and non-family ones undertake the challenge of developing the company by building a franchise system. Franchising in Poland shows signs of maturity and sophistication, as can be noticed in the growing advantage, enjoyed by domestic chains over their foreign rivals as well as in the increasing number of Polish chains, seeking for franchise holders abroad. In addition, chains constantly improve the operating rules and conditions of their systems so as to make them more attractive to the potential franchisees. The aim of the study is to present the possibilities of development of family businesses by building the franchise system on the basis of a two-family company from the catering industry, which decided on this type of business model.
Key words: family enterprises, catering, management, franchising, development

Wprowadzenie

Branża gastronomiczna wciąż jest bardzo atrakcyjna pod kątem inwestycyjnym. Mimo że dane statystyczne publikowane w Rocznikach Statystycznych przez Główny Urząd Statystyczny pokazują, że od czasu kryzysu ogólna liczba placówek gastrono-

micznych spada, to nie świadczy to o kryzysie w branży. Przychody firm gastronomicznych, które przedstawiono w Rocznikach Statystycznych GUS pokazują, że kondycja tych firm jest bardzo dobra. Ogólne przychody z działalności gastronomicznej corocznie rosną, co świadczy o wzroście popytu ze strony klienta indywidualnego i biznesowego. Firmy gastronomiczne to najczęściej mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, które generują około 18% PKB. Znaczna część firm gastronomicznych to firmy rodzinne, niekiedy z długą historią. Jak wynika z badań PARP [Kowalewska 2009, s. 31], przedsiębiorstwa gastronomiczne należące do sekcji I w gospodarce (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) to w dużej mierze przedsiębiorstwa rodzinne. Największy udział firm rodzinnych jest zauważalny w takich branżach, jak: transport i spedycja (ok. 50%), hotelarstwo i restauracje (ok. 50%), handel hurtowy i detaliczny (ok. 41%) [Chrastina, Fulara, Kierzkowski 2010, s. 27]. Wśród firm działających w usługach gastronomicznych są firmy rodzinne z długoletnią tradycją, np. Blikle, Grycan, Koral, Dybalski, istnieje także wiele nowych, młodych, jednopokoleniowych firm, które niedawno rozpoczęły swoją działalność w tej branży.

Firmy rodzinne stają się coraz istotniejszym graczem na polu gospodarczym, a jednocześnie wspierają lokalną społeczność. Dostrzec można, że firmy rodzinne wyróżnia autentyczność, bliskość i wiarygodność. Często podkreślają fakt bycia rodzinnym biznesem. Badania pokazują, że firmy rodzinne postrzegane są jako lepsze jakościowo.

Franczyza, która w sumie ma dość krótką historię, w Polsce staje się coraz popularniejsza. Ułatwia ona rozpoczęcie własnego biznesu, dlatego przedsiębiorcy coraz częściej korzystają z tej możliwości. Firmom już istniejącym wprowadzenie franczyzy jako modelu biznesowego pozwala na rozwój poprzez sieć i generowanie większych dochodów, pomaga również w ekspansji terytorialnej.

Celem niniejszej pracy jest przedstawienie możliwości rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych poprzez wprowadzenie umów franczyzowych na przykładzie firm rodzinnych z branży gastronomicznej. Materiałem badawczym były wtórne źródła informacji o przedsiębiorstwach gastronomicznych oraz raporty, diagnozy i inne wiadomości na badany temat.

Stan polskiej branży gastronomicznej

Rozwój i transformacja branży gastronomicznej, które niewątpliwie możemy obserwować w Polsce w ostatnich latach, są istotnym impulsem wpływającym na rozwój społeczno- ekonomiczny kraju. Jej znaczenie przejawia się między innymi: w wysokiej zdolności do generowania nowych miejsc pracy, podnoszenia jakości życia lokalnych społeczności oraz podwyższania konkurencyjności regionów.

Przedsiębiorstwa gastronomiczne, wśród których znajdują się m.in. restauracje, bary, punkty gastronomiczne, kawiarnie, cukiernie, lodziarnie, stołówki, oprócz podstawowych potrzeb zaspokojenia głodu, dbają także o znacznie ważniejsze potrzeby, związane z przynależnością i miłością. Przedsiębiorstwa gastronomiczne coraz częściej spełniają w naszym życiu rolę miejsca spotkań z rodziną i znajomymi. Czynniki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstw gastronomicznych to między innymi: wzrost realnych dochodów ludności, wzrastający standard życia, wydłużanie się przeciętnego dalszego trwania życia, rozwój urbanizacji, motoryzacji, rozbudowa miast, zmieniający się styl życia, wydłużanie się czasu wolnego [Gheribi 2013, ss. 85–106].

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny rozwój przedsiębiorstw działających w branży gastronomicznej. Rynek gastronomiczny w Polsce rozwija się szybciej niż inne działy gospodarki, bo jego wartość wyprzedza wzrost PKB. Obserwuje się rosnące przychody z prowadzenia działalności gastronomicznej, zmianom ulega struktura rodzajowa (co zostało przedstawione w tabelach 1 i 2). Do roku 2005 zauważalny był wzrost ogólnej liczby placówek gastronomicznych, natomiast w kolejnych latach wraz z wystąpieniem kryzysu gospodarczego ogólna liczba placówek gastronomicznych zmalała, aczkolwiek tendencja spadkowa uległa obecnie przyhamowaniu. Należy jednak podkreślić, że brak wzrostu ogólnej liczby placówek gastronomicznych nie oznacza kryzysu w branży, a wręcz przeciwnie. Analiza danych zawartych w tabeli 1 wskazuje, że w kolejnych latach mieliśmy do czynienia ze spadkiem udziału przedsiębiorstw gastronomicznych w sektorze publicznym, w którym dynamika spadku jest znacznie wyższa niż w sektorze prywatnym. Zaledwie 1,8% przedsiębiorstw gastronomicznych działa w sektorze publicznym, a 98,2% to przedsiębiorstwa prywatne. Nie ma danych informujących o liczbie placówek gastronomicznych, które są przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Tabela 1. Liczba placówek gastronomicznych w Polsce w latach 2000–2014

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	2014	Dynamika zmian 2014/2000 (w %)	Dynamika zmian 2014/2010 (w %)
Ogółem	84 342	92 072	70 483	66 345	-21,33	-5,87
w tym sektor publiczny sektor prywatny	3 320 81 022	2 398 89 674	1 527 68 956	1 047 65 298	-68,47 -19,41	-31,43 -5,30
Restauracje	8 519	9 716	14 937	17 414	+104,41	+16,58
Bary	36 436	40 834	27 145	23 514	-35,46	-13,37
Punkty gastronomiczne	32 377	34 572	23 892	21 493	-33,61	-10,04
Stołówki	7 010	6 950	4 509	3 924	-44,02	-12,97

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Z analizy danych GUS wynika, że w Polsce istnieje najwięcej barów i punktów gastronomicznych, jednak ich liczba w ostatnich latach sukcesywnie spada. Spada również liczba stołówek. Zarówno dane GUS, jak i obserwacje rynkowe pokazują, że najlepiej funkcjonującym segmentem branży gastronomicznej są restauracje. Wzrost w tym sektorze jest stały i intensywny, a dynamika zmian w badanym okresie wskazuje, że w roku 2014 w porównaniu do 2000 liczba restauracji wzrosła o 104,41%. Sukcesywny wzrost liczby restauracji świadczy o zmianach jakościowych zachodzących w branży, a także o wzroście jakości oferowanych usług.

Z analizy danych GUS wynika, że najwięcej przedsiębiorstw gastronomicznych znajduje się w województwie mazowieckim, a następnie – małopolskim i śląskim, i że zlokalizowane są one najczęściej w dużych miastach. Również w województwie mazowieckim znajduje się najwięcej restauracji. Sytuacja ta niewątpliwie związana jest z większym zapotrzebowaniem na usługi przedsiębiorstw gastronomicznych właśnie w dużych aglomeracjach, co uwarunkowane jest czynnikami ekonomicznymi i społecznymi, między innymi większym ruchem turystycznym, specyfiką życia mieszkańców tych miast, a w szczególności zmianą stylu życia, większym zaangażowaniem w pracę itp.

Na podstawie danych GUS zauważyć możemy, że w badanym okresie nieprzerwanie rosną przychody z działalności gastronomicznej, co dowodzi atrakcyjności sektora. Przychody ogółem z działalności gastronomicznej w roku 2014 w porównaniu z rokiem 2000 wzrosły o 83,81%, a w porównaniu z rokiem 2010 – o 30,39%. Najdynamiczniej rosną przychody z produkcji gastronomicznej, które stanowią 78,05% całości przychodów z działalności gastronomicznej. Przychody z działalności gastronomicznej są najwyższe w województwie mazowieckim. Szczegółowe dane zostały przedstawione w tabeli 2.

Tabela 2. Przychody z działalności gastronomicznej w Polsce w latach 2000-2014

Wyszczególnienie	2000	2005	2010	2014	Dynamika zmian 2014/2000 (w %)	Dynamika zmian 2014/2010 (w %)
Przychody ogółem z działalności gastronomicznej w mln zł	15 381	17 681	21 683	28 273	+83,81	+30,39
Przychody z produkcji gastronomicznej	7 740,5	9 646,7	15 022,0	22 067,9	+185,09	+46,90
Przychody ze sprzedaży towarów, w tym alkoholi i papierosów	6 967,0	7 449,1	6 043,2	5 711,0	-18,02	-5,49
Przychody z pozostałej działalności	673,5	584,8	617,6	493,9	-26,66	-20,02

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Zalety i wady systemów franczyzowych

We współczesnej gospodarce w pełni autonomiczna indywidualna działalność gospodarcza traci na znaczeniu między innymi ze względu na ryzyko wyeliminowania z rynku i rosnącą konkurencję; coraz częściej pojawia się też przekonanie, że współpraca i porozumienie przynoszą korzyści wszystkim partnerom [Ziółkowska

2010, s. 7]. Dlatego właśnie przedsiębiorstwa łączą swoje zasoby i siły, wypracowują wspólną strategię dystrybucji, wprowadzają innowacje techniczno-organizacyjne na wielu płaszczyznach działalności.

Format współpracy międzyorganizacyjnej na zasadzie franczyzy jest znany od dawna. Po zmianie ustrojowej w latach dziewięćdziesiątych w Polsce pojawiły się pierwsze sieci franczyzowe rozwijające swą działalność w kilku dziedzinach, między innymi gastronomii i handlu [Steinerowska-Streb 2003, s. 25]. Prawdziwy boom nastąpił jednak zwłaszcza w ostatnim czasie – co roku rośnie zarówno liczba nowych konceptów franczyzowych, jak i liczba placówek działających pod dotychczasowymi markami. Widoczne jest coraz większe zainteresowanie przedsiębiorców współpracą z sieciami gastronomicznymi na podstawie umów licencyjnych. Wielu przedsiębiorców, którzy zdecydowali się wejść w ostatnim czasie do branży gastronomicznej, podjęło decyzję o otwarciu biznesu w oparciu o taki model biznesowy. Aby stwierdzić z czego wynika duże zainteresowanie nowych przedsiębiorców współpracą na zasadzie franczyzy oraz wdrażaniem nowych systemów franczyzowych, należy przedstawić definicje franczyzy oraz jej wady i zalety.

Franczyza to model biznesowy, który umożliwia franczyzodawcy rozwój sieci w oparciu o współpracę z osobami działającymi jako indywidualni przedsiębiorcy, którzy są franczyzobiorcami. Franczyza wiąże się z udostępnieniem przez jedną ze stron (franczyzodawcę) drugiej (franczyzobiorcy) praw do swojego znaku towarowego lub usługowego oraz nazwy handlowej. Franczyza oznacza zatem cały zakres stosunków ekonomicznych, w ramach których właściciel produktu, procesu lub nazwy zezwala innej firmie (osobie), na prowadzenie określonej działalności, w zamian za pewną opłatę [Tokaj-Zakrzewska, 1999, s. 12]. Stawicka [2009, s. 59] definiuje franczyzę jako długoterminowe, odpłatne udzielenie franczyzobiorcy pozwolenia, licencji, zgody na oferowanie produktów lub świadczenie usług w imieniu franczyzodawcy oraz używanie jego nazwy handlowej, znaku towarowego, logo firmy, a także stosowanie przyjętych przez niego cen. Można stwierdzić, że franczyza jest zorganizowanym systemem kooperacyjnych powiązań pionowych pomiędzy samodzielnymi w sensie prawnym przedsiębiorstwami na bazie umowy o charakterze ciągłym. Na świecie od dłuższego czasu, a w Polsce od kilkunastu lat, przedsiębiorcy coraz częściej podejmują decyzję o podpisaniu umowy franczyzowej i prowadzeniu firmy pod znaną marką (franczyzobiorcy), ale również wiele znanych marek decyduje się na sprzedaż swojego konceptu innym przedsiębiorcom (franczyzodawcy). W trakcie obowiązywania umowy franczyzobiorca płaci franczyzodawcy za wprowadzenie w tajniki swojej działalności i w zależności od jej rodzaju uiszcza opłaty w ustalonych transzach [Gheribi 2014, s. 161].

Aby zrozumieć skąd bierze się tak duże zainteresowanie franczyzą, należałoby przyjrzeć się zaletom i wadom tej formy inwestowania z dwóch stron, ze strony franczyzodawcy i franczyzobiorcy.

Tabela 3. Zalety i wady modelu franczyzowego

Wyszczególnienie	Dla franczyzodawcy	Dla franczyzobiorcy
Zalety	- możliwość ekspansji przedsiębiorstwa na nowe rynki zbytu, -możliwość rozbudowania sieci, - stały dochód z tytułu opłat franczyzowych, które są niezależne od tego, czy biorca osiąga dochód, - brak konieczności angażowania własnego kapitału – biorca pokrywa koszty związane z uruchamianiem placówki, - łatwość kontroli nad biorcą – dawca zachowuje kontrolę nad polityką i warunkami sprzedaży, - dawca pozostaje właścicielem marki, znaku towarowego, licencji czy know-how, - brak ryzyka związanego z niepowodzeniem placówek franczyzowych – biorca bierze na siebie całe ryzyko związane z prowadzeniem własnej działalności, - możliwość poznania nowych rynków zbytu, - promocja marki na nowych rynkach i przy poniesieniu niższych kosztów, ponieważ biorcy pokrywają część nakładów na działania promocyjne, czyli opłaty marketingowe.	- tak zwany gotowy przepis na biznes – biorca korzysta z doświadczenia oraz posiadanej wiedzy dawcy, otrzymuje pomoc w znalezieniu lokalizacji, zorganizowaniu całego cyklu usługowego, przeprowadzeniu stosownych szkoleń, a także przy zatrudnianiu personelu, - przewidywalność zysków – działając pod znaną marką, mamy większe szanse na powodzenie, niż zaczynając z nieznaną marką, - korzystanie z wizerunku firmy, która posiada już zazwyczaj mocną i ugruntowaną pozycję na rynku (minimalne koszty marketingowe, reklamowe), - możliwość skorzystania z wielu udogodnień w realizacji inwestycji – skierowanych do franczyzobiorców, - minimalne ryzyko porażki, - większa wiarygodność franczyzobiorcy jako partnera dla klientów oraz innych instytucji, np. banków, - możliwość korzystania ze sprawdzonych już przez franczyzodawcę strategii marketingowych, promocyjnych, czy informacyjnych, stron internetowych, - dostęp do informacji rynkowych, - brak konieczności posiadania wyspecjalizowanej wiedzy lub wykształcenia w danej dziedzinie.

Wady	-ryzyko wykorzystania przekazanej know-how przez osoby trzecie, -biorca jest samodzielnym podmiotem, którego dawca nie może w pełni kontrolować, -dawca odpowiada za funkcjonowanie całego systemu franczyzowego co wiąże się z koniecznością dokonywania ciągłych modyfikacji/ulepszeń, -dawca musi dokonywać kontroli biorców – co wiąże się z kosztami, -dawca zobowiązany jest do przeprowadzania szkoleń oraz wsparcia poprzez udzielanie porad w czasie trwania umowy, -niewłaściwe wykorzystanie wizerunku firmy, na przykład poprzez produkcję towarów gorszej jakości, złą obsługę klienta co może doprowadzić do zepsucia ukształtowanej pozycji marki na rynku, -biorca może świadomie zaniżać wielkość sprzedaży, zysków, tak aby uiszczać niższe opłaty franczyzowe, -po zakończeniu umowy franczyzowej biorca może stać się znaczącym konkurentem dla dawcy.	- opłaty franczyzowe – stałe koszty, często niezależne od zysków, - brak samodzielności i niezależności, - brak możliwości kształtowania własnej marki, - duże ryzyko związane z prowadzeniem własnej działalności – zyski i straty zależą wyłącznie od biorcy.

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 3, franczyza daje franczyzobiorcy wiele możliwości, stąd wiele firm, które mają ugruntowaną pozycję na rynku lub posiadają nowy ciekawy koncept, decyduje się na tego typu model biznesowy oraz drogę rozwoju i ekspansji na rynku. Z drugiej strony, wiele zalet franczyzobiorcy wpływa na to, że przedsiębiorcy decydują się na założenie działalności właśnie w oparciu o umowę franczyzową.

Mimo istnienia także wielu wad, zarówno po stronie franczyzodawcy, jak i franczyzobiorcy, franczyza jest niewątpliwie rozwiązaniem gwarantującym franczyzodawcy sukces, a franczyzobiorcy pozwalającym minimalizować ryzyko związane z prowadzeniem działalności.

Rozwój firm rodzinnych poprzez franczyzę na wybranych przykładach

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku wiąże się ze znaczną dynamiką. Narażone jest na oddziaływanie wielu czynników, które cechują się zmiennością. Duże znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw ma najbliższe otoczenie firmy oraz uwarunkowania o charakterze popytowym. W procesach rozwoju przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać różnorodne czynniki, które stanowią przyczynę lub warunek ich

rozwoju. Rozwój przedsiębiorstwa warunkowany jest zarówno poprzez zewnętrzne uwarunkowania rozwoju, jak i wewnętrzne czynniki tego rozwoju. Zewnętrzne uwarunkowania, czyli te na które firma ma ograniczony wpływ, tworzy otoczenie, z którego zasobów przedsiębiorstwo korzysta i którego potrzeby zaspokaja. Każde przedsiębiorstwo działa na rzecz otoczenia i znajduje się pod jego wpływem. Między przedsiębiorstwem a otoczeniem występuje stała interakcja. To otoczenie w dużym stopniu decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo z jednej strony czerpie zasoby z otoczenia, z drugiej zaś strony dostarcza otoczeniu odpowiednie produkty bądź usługi, odpowiadając na występujące potrzeby rynkowe. Zmiany w otoczeniu stwarzają przedsiębiorstwu szanse, ale mogą nieść dla niego również zagrożenia [Sudoł 2006, ss. 37-38]. Przedsiębiorstwo ma natomiast możliwość bezpośredniego wpływania na czynniki wewnętrzne wynikające z uwarunkowań zasobowych przedsiębiorstw. Przez uwarunkowania rozwoju rozumieć należy nie tylko te siły, które sprzyjają wzmacnianiu procesu przedsiębiorczości i jego rezultatów, ale także te, które wpływają hamująco na ten proces [Lichtarski, Karaś 2003, s. 23]. Należy jednak podkreślić, że rozwój traktowany jest jako warunek konieczny przetrwania organizacji i osiągania założonych celów. Rozwój przedsiębiorstwa jest uwarunkowany powiązaniami i wzajemnymi zależnościami wszystkich elementów, procesów i czynników występujących wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu. Odpowiednie wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa jest istotne, by stworzyć powiązania franczyzowe, które przyczynią się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa poprzez wykorzystanie korzyści, jakie płyną z zastosowania franczyzy.

W branży gastronomicznej odnaleźć możemy wiele firm, które zdecydowały się na rozwój, wybierając franczyzę jako model biznesowy; wśród nich znajdują się zarówno firmy rodzinne, które mają długą historię i ugruntowaną pozycję na rynku, jak i firmy powstałe w ostatnich latach. Niestety brak dokładnych danych i statystyk na ten temat. Budowanie łańcucha franczyzowego jest jedną z form wykorzystania kooperacji pomiędzy niezależnymi prawnie i finansowo przedsiębiorstwami połączonymi ze sobą w jeden system franczyzowy [Ziółkowska, 2011, s. 305]. Powodem rosnącej popularności franczyzy jest poszukiwanie bezpiecznych i efektywnych metod prowadzenia działalności. Franczyza przynosi, jak już wspomniano wcześniej, korzyści obu stronom współpracy. Franczyzodawca dokonuje ekspansji gospodarczej, a franczyzobiorca otrzymuje gotową receptę na sukces. Sytuacja, w której firma o ustalonej na rynku renomie przyjmuje do współpracy pod swoimi znakami firmowymi i w zakresie swojej działalności inne, mniejsze firmy, gwarantuje im powodzenie przedsięwzięcia w stopniu znacznie większym niż w przypadku rozpoczynania niezależnej działalności. Franczyza daje szansę na rozwój małym i średnim przed-

siębiorstwom poprzez włączenie ich do silnych systemów już działających, ale także umożliwia podejmowanie samodzielnych inicjatyw tworzenia sieci.

Wiele firm o ugruntowanej pozycji na rynku, chcąc rozszerzyć swoją działalność lub zdobyć nowe rynki zbytu, nie angażując własnego kapitału, przekazuje swój pomysł innym osobom, najczęściej małym firmom. Dawca franczyzy udostępnia korzystanie z określonego zespołu praw, koncepcji, wiedzy, doświadczenia, określonych procedur i organizacji, dzieli się technikami operacyjnymi wynikającymi z wieloletniego doświadczenia, potwierdzonego co najmniej roczną działalnością placówki pilotażowej.

W polskiej branży gastronomicznej możemy odnaleźć wiele firm rodzinnych, które zdecydowały się na rozwój poprzez franczyzę. Przykładem jest jedna z najstarszych firm rodzinnych A. Blikle (cukiernie i kawiarnie oraz delikatesy oferujące wytrawne produkty) istniejąca od ponad 140 lat.

Od 1991 roku A. Blikle jako pierwsza polska firma postanowiła rozwijać się poprzez franczyzę. Obecnie firma realizuje plan rozwoju ogólnopolskiej sieci cukierni prowadzonych na zasadzie agencji w miastach o populacji ponad 50 tysięcy mieszkańców i poszukuje kandydatów na franczyzobiorców. Wymagania w stosunku do franczyzobiorców to:

- kapitał własny w wysokości minimum 200 tysięcy złotych netto,
- atrakcyjny lokal handlowy w odpowiedniej dla cukierni lokalizacji (własny lub wynajęty),
- gotowość do prowadzenia własnego biznesu,
- przedsiębiorczość i dobra organizacja pracy.

W zamian A. Blikle jako franczyzodawca oferuje:

- współpracę z firmą o silnej marce,
- najwyższej jakości produkty,
- sprawdzoną koncepcję wyposażenia wnętrza cukierni,
- jasne i przejrzyste reguły współpracy,
- wsparcie techniczne i marketingowe,
- profesjonalne szkolenia,
- partnerski system rozliczeń.

Zdaniem Andrzeja Bliklego [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 242] firma rodzinna (której stanowią przykład) jest kategorią socjologiczną, a jej podstawowe atrybuty definicyjne sprowadzają się do:

- kontroli przedsiębiorstwa przez jedną rodzinę,
- zapewnienia pracy na najwyższych stanowiskach kierowniczych członkom rodziny,
- identyfikowania firmy przez członków rodziny jako wartości nadrzędnej, wartości samej w sobie, przedmiotu dumy, elementu rodzinnej tradycji

A. Blikle jest przykładem jednej z najstarszych firm rodzinnych w Polsce i jednej z nielicznych, które istnieją niemal nieprzerwanie od drugiej połowy XIX wieku. Małą rodzinną firmę, która zatrudniała w czasach świetności, przed wojną, maksymalnie 40 osób, udało się przekształcić w sieć franchisingową, która zatrudnia ponad 250 osób i której obroty sięgają rocznie ponad 23 milionów złotych.

Firma Pożegnanie z Afryką to również firma rodzinna rozwijająca się poprzez franczyzę. Pożegnanie z Afryką powstało w maju 1992 r. w Krakowie jako pierwszy w Polsce specjalistyczny sklep z kawą. Jest przedsięwzięciem wyłącznie polskim, opartym na koncepcji opracowanej przez Zofię i Krzysztofa Drohomireckich. Celem właścicieli było stworzenie profesjonalnego centrum kawowego, w którym można byłoby uzyskać wszelkie informacje o kawie i sposobach jej przyrządzania, kupić możliwie największą ilość jej rodzajów i akcesoriów służących do przygotowania najwyższej klasy naparu. Równocześnie umożliwiono klientom próbowanie wszystkich kaw firmowych we wchodzącej w skład kompleksu pijalni kawy. W grudniu 1993 firma rozpoczęła tworzenie sieci sklepów firmowych opartych o umowy franczyzowe. Obecnie działa 15 jednostek sieci. Oferta współpracy przeznaczona jest dla osób fizycznych nie prowadzących innej działalności gospodarczej. Firmie zależy na pozyskaniu dla sieci pasjonatów, którzy prowadzone przez siebie przedsięwzięcie traktowaliby nie tylko jako sposób zarabiania, ale również jako przedsięwzięcie umożliwiające stworzenie na danym terenie centrum o szerszym, również kulturotwórczym wymiarze.

Warunkiem przystąpienia do sieci jest podpisanie umowy franchisingowej połączone z wniesieniem wstępnej opłaty licencyjnej w wysokości 10 000 zł netto + VAT, w ramach której franchisobiorca otrzymuje prawo do:

- korzystania z nazwy „Pożegnanie z Afryką", znaku towarowego oraz wystroju zastrzeżonych prawnie i będących własnością franchisodawcy
- uczestniczenia w szkoleniach firmy (w tym we wstępnym trzydniowym w Krakowie i trzydniowym w mieście franchisobiorcy, w trakcie otwierania jednostki), które przekazują gruntowną wiedzę o kawie i standardach sieci,
- korzystania z Podręcznika Operacyjnego zawierającego zarówno szczegółowy opis standardów obowiązujących w sieci, jak i informacje niezbędne do samodzielnego prowadzenia placówki sieci,
- zaopatrywania się w palarni i magazynie hurtowym Firmy w produkty wytwarzane lub importowane przez franczyzodawcę wyłącznie na potrzeby jednostek sieci,
- bieżącej opieki ze strony franczyzodawcy.

Koszty związane z uruchomieniem lokalu w najdroższym wariancie „a" nie przekraczają **65 000 zł netto + VAT** i obejmują: wstępną opłatę licencyjną, pełne umeblowanie, aranżację plastyczną wnętrza, wyposażenie części sklepowej i pijal-

ni (porcelana, palniki, urządzenia do parzenia kawy) oraz pierwszą dostawę towaru koniecznego do rozpoczęcia działalności. Nie obejmują natomiast nakładów poniesionych na remont i adaptację pomieszczenia oraz kosztów związanych z wyposażeniem zaplecza gastronomicznego (chłodziarka, zmywarka itp.). W trakcie trwania umowy franczyzobiorca zobowiązany jest do przestrzegania standardów obowiązujących w sieci zawartych w Umowie i Podręczniku Operacyjnym. Zaletą przystąpienia do sieci jest możliwość działania na własny rachunek przy zapewnionej fachowej pomocy i wyłączności w granicach administracyjnych danego miasta ze strony franczyzodawcy.

Zakończenie

W ostatnich latach obserwujemy dynamiczny rozwój przedsiębiorstw działających w branży gastronomicznej. Przedsiębiorstwa gastronomiczne należą w większości do sektora małych i średnich firm, które wywierają istotny wpływ na naszą gospodarkę. Małe i średnie przedsiębiorstwa są motorem wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorcy w małych firmach często potrafią szybciej reagować na zmiany branżowe i gospodarcze niż ci w dużych. Brak biurokracji i publicznego nadzoru pozwala małym i średnim firmom działać zwinniej i elastyczniej. Posiadają one większą elastyczność w wyszukiwaniu i wypełnianiu nisz rynkowych oraz w procesie reagowania na zmiany w otoczeniu. Wiele firm rodzinnych z branży gastronomicznej decyduje się na rozwój i wzrost wartości przedsiębiorstwa poprzez budowanie systemu franczyzowego. Budowanie łańcucha franczyzowego jest jedną z metod wykorzystania kooperacji pomiędzy przedsiębiorstwami połączonymi ze sobą w jednym systemie franczyzowym. Budowa systemu franczyzowego przyczynia się do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku i jest niejako metodą bez kapitałowego rozwoju. Zwiększająca się na rynku presja konkurencyjna coraz częściej skłania do przywiązywania większej wagi do pogłębiania współpracy pomiędzy partnerami biznesowymi w oparciu właśnie o więzi franczyzowe. Przeprowadzone badania wymagają dalszych analiz i obserwacji. Występuje niestety wiele ograniczeń w dostępie do danych, wynikających z tego, że nie są prowadzone regularne statystyki dotyczące ilości systemów franczyzowych w kraju, a tym bardziej statystyki firm rodzinnych rozwijających się poprzez model franczyzy.

Bibliografia

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

Gheribi E. (2013), *Konsument i przedsiębiorstwo na rynku usług gastronomicznych*, Black Unicorn, Jastrzębie Zdrój.

Gheribi E. (2014), *Sieci franczyzowe w branży gastronomicznej*, „Studia Ekonomiczne", nr 202.

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

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

Lichtarski J., Karaś M. (2003), *Pojmowanie przedsiębiorczości i warunkujące ją czynniki* [w:] K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości – szanse i zagrożenia*, Wydawnictwo PWSZ, Tarnobrzeg.

Stawicka M. (2009), *Franczyza – droga do sukcesu*, Helion, Gliwice.

Steinerowska-Streb I. (2003), *Specyfika sieci franchisingowych na rynku polskim*, „Przegląd Organizacji", nr 5.

Sudoł S. (2006), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Tokaj-Zakrzewska A. (1999), *Franchising Strategia rozwoju małych firm w Polsce*, Difin, Warszawa.

Ziółkowska M. (2010), *Franczyza nowoczesny model rozwoju biznesu*, CeDeWu, Warszawa.

Ziółkowska M. (2011), *Franczyza jako strategia wzrostu wartości przedsiębiorstwa, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 46.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. **473–485**

Beata Wewiór | beata123.24@o2.pl
Społeczna Akademia Nauk

Rozwój kariery zawodowej w firmach rodzinnych

Developing a Career in Family Businesses

Abstract: Career development is important for every human being. A career in a family business is conditioned by relations within the family. The employees related to the founder of the family business, or the person holding the largest stake, have the greatest development opportunities. The highest positions are occupied by the successors of the founder. In turn, the career path development is hampered for employees from outside the family, as it is reserved for members of the founder's family.
Key words: career, career in family businesses, career development, career and a family business, career in a family business

Wstęp

Rozwój kariery zawodowej jest istotny dla każdego człowieka, zarówno dla pracownika, jak i jednostki, która chce zrobić karierę w jakiejś dyscyplinie. Rozwój zawodowy w firmie rodzinnej dla członków rodziny z pewnością jest łatwiejszy niż w innych organizacjach. Firmy rodzinne chętnie zatrudniają osoby z rodziny. Połączenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym sprawia, że codzienne wykonywanie obowiązków staje się przyjemnością. Z kolei założyciel firmy rodzinnej traktuje rodzinę jako niezwykle cenne dobro, którego jest nieodłączną częścią.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie znaczenia rozwoju kariery zawodowej pracowników w firmach rodzinnych. Firma rodzinna jest przekazywana z pokolenia na pokolenie, dlatego potomkowie chętnie w niej pracują i starają się ją rozwijać. Członkowie rodziny chcą podtrzymywać tradycje rodzinne oraz robić karierę właśnie w rodzinnym przedsiębiorstwie. Kariera to rozwój zawodowy i pokonywanie kolejnych stopni awansu zawodowego. To również wyższe wynagrodzenie, lepsze stanowisko pracy oraz poczucie władzy.

Rozwój kariery zawodowej jest celem każdego pracownika. Praca w firmie rodzinnej na pewno daje większe szanse na osiągnięcie sukcesu zawodowego. Zagadnienie kariery zawodowej i rozwoju zawodowego jest niezwykle popularne, jednak na temat kariery zawodowej powstało niewiele dogłębnych opracowań. Z kolei firmy rodzinne cieszą się w ostatnim czasie dużym zainteresowaniem. W związku z tym autorka publikacji postanowiła połączyć oba te zagadnienia. Opracowanie ma na celu ukazanie rozwoju kariery zawodowej w firmach rodzinnych oraz wypełnienie luki dotyczącej badania obszaru kariery zawodowej oraz firm rodzinnych. Przyjęto założenie, że rozwój kariery zawodowej w firmach rodzinnych jest łatwiejszy dla członków rodziny założyciela firmy. Artykuł omawia pojęcia kariery zawodowej, firmy rodzinnej, procesu zatrudnienia, szkolenia, wynagradzania oraz awansu zawodowego. W dalszej kolejności artykuł przedstawia proces sukcesji w rozwoju kariery zawodowej.

Publikacja w całości ma charakter teoretyczny. Artykuł powstał w oparciu o wydane pozycje książkowe z zakresu kariery zawodowej, firm rodzinnych oraz z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. W ramach źródeł literatury wykorzystano między innymi publikacje Elżbiety Kowalczyk, Marka Suchara, Aleksandra Surdeja, Krzysztofa Wacha, Krzysztofa Safina, Adrianny Lewandowskiej oraz Tadeusza Listwana.

Niniejszy artykuł stanowi wstęp do badań empirycznych przeprowadzonych przez autora. Badania będą dotyczyły kariery zawodowej pracowników oraz zostaną przedstawione w pracy badawczej autora opracowania.

Pojęcie kariery zawodowej

W literaturze przedmiotu istnieje wiele różnych określeń kariery zawodowej. M. Kalinowski definiuje karierę jako przemieszczenia pracowników związane z ich rozwojem zawodowym w przedsiębiorstwach „o wieloszczeblowej hierarchii stanowisk pracy" [Golnau, Kalinowski, Litwin 2010, s. 373]. Takie ujęcie kariery mówi o rozwoju zawodowym, awansie zawodowym oraz o wyższym stanowisku pracy.

Natomiast Z. Ściborek podaje, że kariera zawodowa to „rozwój zawodowy jednostki" w trakcie jej życia zawodowego [Ściborek 2010, s. 266]. Kariera to ciągły rozwój zawodowy obejmujący zmiany pracy, zmiany stanowisk pracy, doskonalenie zawodowe oraz szkolenia zawodowe.

Kariera zawodowa to „ciąg, sekwencja obejmowanych przez pracownika stanowisk, wykonywanych prac lub pełnionych funkcji" [Listwan 2010, s. 217]. Zgodnie z tą definicją karierę określamy jako następstwo zajmowanych stanowisk pracy podczas życia zawodowego.

Karierę można zdefiniować jako „przebieg życia zawodowego bądź życie zawodowe" [Suchar 2010, s. 9]. Jest to ciąg życia zawodowego pracownika, miejsca zatrudnienia, zajmowanych stanowisk i pełnionych funkcji.

Zatem pod pojęciem kariery zawodowej należy rozumieć awans, rozwój zawodowy, kolejno zajmowane stanowiska pracy oraz przebieg dotychczasowego życia zawodowego.

Pojęcie firmy rodzinnej

W literaturze przedmiotu znajdziemy również wiele definicji firm rodzinnych. Jednak aby mówić o firmach rodzinnych, należy wyjaśnić pojęcie przedsiębiorstwa oraz pojęcie rodziny.

J. Lichtarski definiuje przedsiębiorstwo jako „osobę bądź zespół osób wyposażonych w majątek, prowadzących działalność gospodarczą" oraz jako jednostkę „wyodrębnioną pod względem ekonomicznym i prawnym" [Lichtarski 1995, s. 59]. Przedsiębiorstwo tworzą osoby, które posiadają jakiś majątek oraz prowadzą dowolną działalność gospodarczą.

B. Pabjan określa rodzinę jako „grupę opartą na więziach emocjonalnych" [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 108]. Zatem rodzina to grupa osób, która jest ze sobą spokrewniona oraz związana emocjonalnie.

R. Anderson i D. Reeb podają, że firmy rodzinne to firmy, w których inicjator bądź osoba z jego rodziny jest prezesem, dyrektorem, menedżerem lub posiada pokaźną ilość akcji [Surdej, Wach 2010, s. 14]. W takim ujęciu należy przyjąć, że założyciel i członkowie firmy rodzinnej zazwyczaj zajmują w niej kluczowe stanowiska pracy.

P. Westhead, C. Howort i M. Cowling definiują firmę rodzinną jako firmę, w której ponad 50% udziałów należy do rodziny lub małżeństwa oraz firma ta nazywana jest biznesem rodzinnym przez dyrektora lub prezesa [Surdej, Wach 2010, s. 14]. W firmie

rodzinnej większość udziałów należy do członków rodziny, a osoba piastująca najwyższe stanowisko uznaje ją za firmę rodzinną.

Z kolei Gibiec podaje, że firma rodzinna to firma, w której założyciel, jego potomstwo i krewni zajmują stanowiska kierownicze, menedżerskie lub zasiadają w zarządzie firmy [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 26]. Wielokrotnie w firmach rodzinnych najważniejsze stanowiska zajmuje założyciel i jego rodzina bądź osoby, które stanowią zarząd firmy.

Zatem firma rodzinna to przedsiębiorstwo, które jest tworzone przez grupę osób spokrewnionych ze sobą. Firma rodzinna często powstaje ze środków rodziny. Właściciel firmy lub jego następca zajmuje w niej wysokie stanowisko, natomiast pozostali członkowie rodziny szybko awansują i „robią karierę".

Proces zatrudnienia

Pierwszym etapem prowadzącym do zatrudnienia pracownika jest rekrutacja. T. Kawka i T. Listwan podają, że rekrutacja polega na „komunikowaniu się organizacji z rynkiem pracy, aby pozyskać odpowiednią grupę kandydatów" na wolne stanowiska pracy [Listwan 2010, s. 115]. W firmach rodzinnych bardzo rzadko dochodzi do działań zmierzających do pozyskania kandydatów do pracy, ponieważ rekrutacja najczęściej obejmuje rodzinę założyciela. Warto zauważyć, że rozwój firmy rodzinnej przede wszystkim zależy od zasobów ludzkich [Filipowicz 2014, s. 15]. Kwalifikacje i umiejętności zasobów ludzkich wpływają w znacznym stopniu na rozwój i działalność każdej organizacji. Dlatego przedsiębiorstwa rodzinne powinny poszukiwać pracowników z odpowiednimi kompetencjami. Mansfield podaje, że kompetencje to „zbiór cech danej osoby decydujących o tym, że osiąga ona w swojej pracy dobre lub ponadprzeciętne efekty" [Armstrong 2007, s. 151]. Pracownicy zajmujący kluczowe miejsca w organizacji powinni być kompetentni, utalentowani oraz przygotowani do osiągania wysokich wyników pracy.

W firmach rodzinnych brakuje odpowiednio wykwalifikowanych pracowników dlatego, że pracownikami są członkowie rodziny, którzy kształcili się zgodnie z własnymi zainteresowaniami, niekoniecznie w kierunku zarządzania przedsiębiorstwem. Często tacy pracownicy nie posiadają odpowiednich kompetencji. Poszukiwane kompetencje to wiedza, umiejętności i określone postawy, które mają pozwolić na wykonywanie zadań na pewnym poziomie [Filipowicz 2014, s. 46].

Właściciel firmy rodzinnej czasem jest zmuszony do poszukiwania pracowników na rynku zewnętrznym. Dzieje się to wówczas, kiedy firma rodzinna potrze-

buje określonego specjalisty, a w rodzinie nie ma jednostki z takimi kwalifikacjami. W takim przypadku założyciel firmy niechętnie zatrudnia osobę z zewnątrz, gdyż nie ma do niej zaufania. Jednak niekiedy zostaje do tego zobligowany w trosce o dobro firmy i jej kapitał.

Kolejnym etapem rekrutacji jest selekcja pracowników. Selekcja to proces, który polega na „ocenie przydatności kandydatów i wyborze jednego z nich, najbardziej odpowiedniego z punktu widzenia wymagań środowiska pracy i oczekiwań pracodawcy" [Król, Ludwiczyński 2006, s. 208]. W firmie rodzinnej selekcja następuje najczęściej spośród członków rodziny założyciela, co przekłada się na wyniki całej organizacji. Na proces selekcji wpływa pozycja zajmowana w rodzinie – najbardziej liczy się zdanie założyciela firmy rodzinnej oraz najstarszych członków rodziny.

W większości firm w procesie selekcji brane są pod uwagę kwalifikacje pracownika oraz jego doświadczenie. Natomiast w firmie rodzinnej liczą się więzi i układy z założycielem firmy lub jednostką posiadającą największy pakiet akcji. Pracę otrzymuje najczęściej osoba z rodziny założyciela firmy rodzinnej [Surdej, Wach 2010, s. 44], która nie zawsze jest najwłaściwszą osobą na wolne stanowisko pracy. Jednak nie należy zapominać, że osoby z rodziny są „bardziej zmotywowane i zaangażowanie w biznes rodzinny" niż pozostałe osoby [Hadryś 2011, s. 245].

Dokonując procesu selekcji, właściciel kieruje się przede wszystkim dobrem członków rodziny, dlatego może podjąć niewłaściwą decyzję co do wyboru kandydata. Podczas procesu selekcji dla założyciela firmy rodzinnej nie są najważniejsze kwalifikacje i kompetencje kandydatów do pracy. Oczywiście mowa tylko o tych stanowiskach, które nie wymagają specjalistycznej wiedzy i doświadczenia na danym stanowisku pracy. W procesie selekcji spośród członków rodziny w uprzywilejowanej sytuacji jest jednostka, która ma najlepsze relacje z właścicielem. Tego rodzaju selekcja może spowodować negatywne skutki dla przyszłości firmy rodzinnej [Surdej, Wach 2010, s. 44]. Jeśli wśród rodziny zdarza się więcej kandydatów do pracy niż wolnych etatów, wówczas zarządzający firmą wybiera osoby najbliżej z nim spokrewnione. Kiedy zwalnia się kolejne stanowisko pracy, kierownictwo dokonuje wyboru spośród osób, które już wcześniej wyraziły chęć pracy w rodzinnym przedsiębiorstwie.

Należy podkreślić, że w przypadku kiedy firma rodzinna musi poszukać pracownika z zewnątrz, zwraca szczególną uwagę na kwalifikacje i zdobyte doświadczenie, czego nie stosuje u członków swojej rodziny. Założyciel firmy dokładnie sprawdza dokumenty potwierdzające kwalifikacje zawodowe kandydata do pracy, a także jego umiejętności. Zdarza się również, że osoba kierująca firmą rodzinną, podejmując decyzję o zatrudnieniu, zasięga porady innych członków rodziny.

Szkolenia

Szkolenia są istotnym elementem wpływającym na rozwój kariery zawodowej każdego pracownika. Szkolenia to „wzbogacanie kwalifikacji zawodowych", które są potrzebne na danym stanowisku pracy [Zając 2007, s. 182]. Szkolenia to ciągły rozwój zawodowy personelu. Z kolei rozwój zawodowy to poszerzanie wiedzy i umiejętności [Filipowicz 2014, s. 104]. Dokształcanie się i podnoszenie kwalifikacji zawodowych pozwala pracownikom rozwijać się zawodowo.

W firmach rodzinnych szkolenia przeprowadzane są rzadko w porównaniu z innymi organizacjami. Założyciel i członkowie jego rodziny nie są zainteresowani podnoszeniem swoich kwalifikacji zawodowych, gdyż wiedzą, że ich pozycja w firmie nie jest zagrożona, a szkolenia najczęściej kojarzą im się z utratą cennego czasu. Dlatego pracownicy nie są właściwie przygotowani do pełnienia swoich obowiązków zawodowych, co może przynosić negatywne skutki dla funkcjonowania firmy rodzinnej.

Należy postawić pytanie, czy w firmie rodzinnej potrzebne są szkolenia, aby pracownicy mogli rozwijać swoją karierę zawodową. Na pewno pracownicy powiązani więzami rodzinnymi nie muszą szkolić się tak często jak pracownicy spoza rodziny. Rodzina założyciela będzie awansować, niezależnie od tego czy będzie poszerzać swoją wiedzę i umiejętności. Warto jednak zauważyć, że w firmach rodzinnych są również stanowiska, które wymagają znajomości i monitorowania często zmieniającego się prawa oraz ciągłego doskonalenia zawodowego. Tak czy inaczej szkolenia są potrzebne, chociażby z powodu troski o dobro firmy oraz rywalizacji członków rodziny o kluczowe miejsca pracy, które są celem większości zatrudnionych. Założyciel firmy rodzinnej, obsadzając wolny etat, zwraca w szczególności uwagę na powiązania rodzinne, a następnie na kwalifikacje i umiejętności danej osoby. Rozwój zawodowy w firmie rodzinnej jest ważny dla każdego członka rodziny, dlatego pracownicy powinni się doskonalić oraz poszerzać swoje zdolności i umiejętności.

Najczęściej szkoleni są pracownicy spoza rodziny założyciela, którzy chcą podnosić swoje kwalifikacje w obawie przed utratą pracy. Chcą oni również szkolić się ze względu na ewentualną zmianę pracy (a szkolenia niewątpliwie wzbogacają ich życiorys zawodowy). Pracownicy pochodzący z rynku zewnętrznego chętnie biorą udział nie tylko w szkoleniach, ale także w innych formach doskonalenia zawodowego. Pracownicy tacy chcą się rozwijać zawodowo oraz „robić karierę". Jednostki spoza rodziny niekoniecznie wiążą się z firmą rodzinną na stałe, dlatego perspektywa szkoleń jest dla nich bardziej interesująca.

Wynagradzanie

Kariera zawodowa i jej rozwój przekłada się na wynagradzanie pracowników. Przez wynagrodzenie rozumiemy „zapłatę za pracę podporządkowaną i świadczoną na rzecz pracodawcy" [Król, Ludwiczyński 2006, s. 354]. W firmach rodzinnych wynagrodzenie jest ustalane na podstawie więzi panujących w rodzinie. W przypadku wynagradzania członków rodziny założyciel firmy rodzinnej kieruje się potrzebami członków rodziny [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 61]. Założyciel firmy rodzinnej stara się zaspokoić wszystkie potrzeby członków rodziny. Zazwyczaj pracownicy zajmujący kluczowe stanowiska mają dostęp do różnych form wynagradzania, do których zaliczamy: samochód służbowy, telefon komórkowy oraz laptop. Pracownicy firm rodzinnych mogą również liczyć na zakup produktów firmy po okazyjnych cenach oraz na darmowe zajęcia sportowe.

Wynagradzanie w firmie rodzinnej najczęściej jest uzależnione od relacji panujących w rodzinie. Największe wynagrodzenie otrzymują pracownicy zajmujący kierownicze stanowiska, którymi najczęściej są dzieci założyciela oraz osoby najbliżej z nim spokrewnione. Osoby zajmujące kluczowe stanowiska to osoby, którym udało się osiągnąć sukces zawodowy. W firmach rodzinnych sukces ten jest zarezerwowany dla najbliższych członków rodziny założyciela. Tymczasem pracownicy spoza rodziny otrzymują niższe wynagrodzenie, co wywołuje ich negatywną reakcję i wpływa na powstanie niekorzystnej atmosfery i konkurencji pomiędzy wszystkimi pracownikami [Adamska 2011, s. 210].

Awans zawodowy

Rozwój kariery zawodowej wiąże się z awansem zawodowym. Awans zawodowy można zdefiniować jako „przemieszczenie pracownika na wyższe stopnie struktury organizacyjnej [Golnau, Kalinowski, Litwin 2010, s. 373]. W firmie rodzinnej pracownicy chcą nie tylko dobrze zarabiać, ale również osiągać sukcesy zawodowe. Sukces w firmie rodzinnej „zależy od umiejętności wykorzystania potencjału tkwiącego w ludziach" [Kowalczyk 2014, s. 225].

Przedsiębiorstwa rodzinne nie traktują wszystkich pracowników jednakowo [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 36]. Na uprzywilejowanej pozycji są pracownicy należący do rodziny. Nie należy zapominać, że właściciel firmy rodzinnej jest również „ojcem, mężem i partnerem" [May, Lewandowska 2014, s. 51], dlatego kierując się dobrem rodziny, chce awansować w pierwszej kolejności pracowników należących

do rodziny. Warto zauważyć, że firma rodzinna wyznacza ścieżkę kariery tylko dla członków rodziny [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 53]. W firmie rodzinnej „robi karierę" jednostka ceniona przez rodzinę [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 38]. K. Safin podaje, że „cechą charakterystyczną przedsiębiorstwa rodzinnego jest zasada rezerwowania kluczowych pozycji w przedsiębiorstwie dla wąskiego grona członków rodziny" [Safin 2007, s. 24]. Zatem karierę zawodową na wysokim szczeblu może rozpocząć jednie bliski krewny założyciela firmy rodzinnej [Lees 2008, s. 15]. Jest to spowodowane tym, że to on w przyszłości obejmie rodzinną firmę. Wówczas potomek rozpoczyna swoją karierę zawodową w firmie rodzinnej od zajęcia jednego z kluczowych miejsc pracy. Jednak zajmowanie wysokich stanowisk przez członków rodziny pozytywnie wpływa na firmę [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 34].

Jak już wspomniano wcześniej, najważniejsze stanowiska są obsadzane przez członków rodziny założyciela [Surdej, Wach 2010, s. 44]. Dlatego pracownicy powiązani więzami rodzinnymi szybko rozwijają się i „robią karierę". Pracownik spoza rodziny, który chciałby zdobyć wymarzone stanowisko pracy w firmie rodzinnej jest na przegranej pozycji. Jednostka taka praktycznie nie ma szans na kluczowe stanowisko w firmie rodzinnej. W firmach rodzinnych pracownicy spoza rodziny napotykają „próg powyżej, którego nie mogą awansować" [Surdej, Wach 2010, s. 44].

Zatem najlepszą szansę na rozwój kariery w firmie rodzinnej mają następcy założyciela. Ich kariera kształtuje się znacznie szybciej niż w innych organizacjach. Pracownicy będący w rodzinie założyciela praktycznie od razu rozpoczynają swoją karierę zawodową oraz pokonują kolejne ścieżki awansu zawodowego. Jednak osoby połączone więzami rodzinnymi również rywalizują ze sobą. Rywalizacja wynika z chęci otrzymania kluczowego stanowiska oraz zyskania uznania w oczach założyciela firmy rodzinnej. Procedury awansu w firmie rodzinnej nie są określone w regulaminie pracy. Awans otrzymują często potomkowie założyciela i jego najbliższej rodziny. Wynika to z tego, że jest to przedsiębiorstwo rodzinne, które powstało ze środków rodziny oraz składa się w większości z członków rodziny

Bariery w rozwoju kariery zawodowej w firmie rodzinnej napotyka pracownik, który nie należy do rodziny. Ma małe szanse na awans poziomy czy pionowy, który najczęściej jest zarezerwowany dla rodziny założyciela. Pracownicy spoza rodziny rozpoczynają pracę na niższych stanowiskach pracy, które wiążą się z mniejszą odpowiedzialnością, aby potem awansować na nieco wyższe stanowiska. Osoby, które nie należą do rodziny, muszą się wykazać i zapracować na swoją pozycję już od samego początku. Dlatego, aby rozwijać swoją karierę zawodową, muszą zainwestować znacznie więcej pracy i energii. Małe szanse na awans powodują, że pracownicy pochodzący z zewnątrz firmy mają obniżone poczucie własnej wartości oraz tracą

motywację do pracy [Surdej, Wach 2010, s. 44]. Pracownik nie należący do rodziny, ale posiadający odpowiednie wykształcenie ma utrudnioną ścieżkę awansu zawodowego, dlatego często odchodzi z firmy rodzinnej. Jednak dzięki pracy w firmie rodzinnej zdobywa pewne doświadczenie i umiejętności, co pomaga mu w jego przyszłej karierze zawodowej. W firmach rodzinnych niewątpliwym problemem jest więc utrzymanie wysoko wykwalifikowanych pracowników pochodzących z zewnątrz organizacji. Pracownicy pochodzący z rynku zewnętrznego nie mają jasno wytyczonej ścieżki kariery zawodowej. Wynika to przede wszystkim z ograniczonej liczby miejsc pracy w firmie rodzinnej oraz z dużej liczby członków rodziny. Rodzina właściciela cały czas się poszerza, chociażby ze względu na zakładanie rodzin przez dorosłe już dzieci założyciela.

Proces sukcesji w rozwoju kariery

Sukcesja decyduje o przyszłości firmy rodzinnej. Sukcesję definiujemy jako „przekazanie firmy rodzinnej przez założyciela jego następcy", którym najczęściej jest członek rodziny [Surdej, Wach 2010, s. 54]. Dla rodziny to właśnie firma rodzinna jest najważniejsza [May, Lewandowska 2014, s. 51]. Każda rodzina chce przekazać przedsiębiorstwo swoim następcom [May, Lewandowska 2014, s. 55]. Firma rodzinna służy przyszłemu pokoleniu, a jej przyszłość zależy właśnie od rodziny.

Sukcesja w firmie rodzinnej najczęściej odbywa się na podstawie prostych i nieformalnych reguł. Nie jest również odpowiednio przemyślana i zaplanowana [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 78]. Założyciel najchętniej chce przekazać firmę swoim potomkom, wierząc, że w ten sposób jeszcze bardziej umocni swoje więzi rodzinne. Właściciel firmy rodzinnej nie przekazuje informacji dzieciom o przekazaniu firmy od razu, tylko czeka na odpowiedni moment [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 174]. Zdarza się, że dziecko musi zrezygnować z innej pracy, w której już się realizuje, na rzecz pracy w firmie rodzinnej [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 178]

Sukcesja niewątpliwie sprzyja osiągnięciu sukcesu. Pojęcie sukcesu każdy człowiek definiuje inaczej. Potocznie sukces to pieniądze, powodzenie oraz wyższy status społeczny [Lees 2008, s. 53]. Proces sukcesji wpływa na rozwój kariery zawodowej następcy założyciela firmy rodzinnej. Sukcesja ma zapewnić nie tylko ciągłość firmy rodzinnej, ale również jej rentowność [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 18].

W firmie rodzinnej założyciel poprzez sukcesję nie tylko daje szansę rozwoju zawodowego swoim następcom, ale również zapewnia im miejsce pracy [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 161]. Właściciel chce przekazać firmę przyszłemu pokoleniu. Założy-

ciel firmy rodzinnej jest „dobrym ojcem rodziny" [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 37], dlatego planuje rozwój zawodowy przyszłych sukcesorów już od najmłodszych lat. Tylko odpowiednio przygotowana ścieżka kariery swoich następców staje się gwarancją sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 107].

W firmie rodzinnej zazwyczaj nie ma odpowiednio wykwalifikowanej osoby gotowej do przejęcia firmy [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 64]. Przede wszystkim dlatego, że rodzina założyciela nie podnosi swoich kwalifikacji zawodowych, nie szkoli się oraz nie czerpie wiedzy od starszych członków rodziny. Właściciel firmy rodzinnej kieruje nią od 25 do 35 lat [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 42] i stara się nią zarządzać tak długo, jak tylko pozwala mu stan jego zdrowia. Prowadzi to do tego, że utrudnia zdobycie najwyższego stanowiska innej osobie w rodzinie. Taka sytuacja również może ograniczać rozwój kariery zawodowej najbliższym członkom rodziny.

Zakończenie

Współcześnie chęć rozwoju kariery zawodowej staje się coraz silniejsza u wszystkich ludzi. Rozwój kariery zawodowej pracowników to podwyższanie swoich kwalifikacji zawodowych oraz poszerzanie swojej wiedzy. Pracownicy chcą dobrze zarabiać oraz rozwijać się zawodowo. Kariera zawodowa to wyższe wynagrodzenie, lepsze stanowisko pracy, poczucie władzy i niezależności. To materialna poprawa warunków życia społecznego. Kariera otwiera drogę do spełniania własnych marzeń, dlatego staje się celem większości zatrudnionych.

Firmy rodzinne stają się coraz popularniejsze. W firmach rodzinnych dobro rodziny jest najważniejsze, dlatego kierownictwo stara się pomagać pracownikom w ich rozwoju. Członkowie rodziny chętnie podejmują pracę w firmie rodzinnej. Następnie awansują na wyższe stanowiska pracy, otrzymują wyższe wynagrodzenie i spełniają się zawodowo. Rozwój zawodowy w firmie rodzinnej staje się celem jednostki już od najmłodszych lat. Praca w rodzinnym przedsiębiorstwie pozwala zaspokoić nie tylko podstawowe potrzeby, ale również potrzeby emocjonalne. Rozwój zawodowy w firmie rodzinnej często jest uwarunkowany relacjami z założycielem firmy lub osobą posiadającą znaczną część udziałów. Rozwój kariery zawodowej w firmie rodzinnej jest znacznie prostszy dla pracowników powiązanych więzami rodzinnymi z właścicielem. Przede wszystkim osoby spokrewnione z założycielem firmy posiadają duże szanse na zatrudnienie w rodzinnej firmie, a tym samym na początek rozwoju swojej kariery zawodowej. Z kolei następcy założyciela zajmują najwyższe stanowiska

w firmie rodzinnej. Zatem członkowie rodziny mają nie tylko ułatwiony start w życie zawodowe, ale również szansę na szybki rozwój zawodowy.

Podsumowując, rozwój kariery zawodowej, polega na poszerzaniu swojej wiedzy, umiejętności, zdolności oraz awansowaniu na lepsze stanowisko pracy. W firmach rodzinnych zdecydowanie łatwiej rozwijać swoją karierę niż w innych organizacjach. Pracownicy powiązani więzami rodzinnymi są solidarni i stale ze sobą współpracują. W pracy panuje miła i przyjazna atmosfera, co przekłada się na wyniki całej organizacji. W firmach rodzinnych istnieją zapewne bariery w rozwoju kariery zawodowej dla pracowników pochodzących z zewnątrz rodziny, natomiast ułatwioną karierę mają osoby związane więzami rodzinnymi z właścicielem firmy. Członkowie rodziny nie tylko realizują się zawodowo, ale również osiągają znaczne sukcesy w życiu zawodowym.

Zasadniczą ideą publikacji było przedstawienie rozwoju kariery zawodowej pracowników w firmach rodzinnych. Artykuł miał również na celu sklasyfikowanie tematyki dotyczącej rozwoju kariery zawodowej pracowników w rodzinnym przedsiębiorstwie. Zamierzone cele publikacji zostały osiągnięte, przedstawiono najważniejsze elementy w rozwoju kariery zawodowej w firmach rodzinnych. W opracowaniu przedstawiono pojęcie kariery zawodowej, firmy rodzinnej, omówiono proces zatrudnienia pracowników, szkolenia, wynagradzanie oraz awans zawodowy. Zaprezentowano również proces sukcesji w rozwoju kariery. Celem publikacji było przedstawienie rozwoju kariery zawodowej pracowników w firmach rodzinnych oraz wypełnienie ciągle istniejącej luki w zakresie badań kariery zawodowej pracowników oraz firm rodzinnych. Kolejnym jednakowo ważnym celem artykułu było ukazanie konieczności przeprowadzenia badań empirycznych dotyczących obszaru kariery zawodowej pracowników.

Bibliografia

Adamska M. (2011), *Problemy wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków

Borkowska S. (2006), *Wynagradzanie* [w:] H. Król, A. Ludwiczyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

Filipowicz G. (2014), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Golnau W., Kalinowski M., Litwin J. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

Hadryś A. (2011), *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągane wyniki – rozważania teoretyczne* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Kawka T., Listwan T. (2010), *Dobór pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa.

Kowalczyk E. (2014), *Człowiek organizacja kariera. Siła psychologii stosowanej*, Difin SA, Warszawa.

Król H., Ludwiczyński A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

Lees J. (2008), *Jak zapewnić sobie awans. Podręcznik rozwoju kariery*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.

Lewandowska A., Lipiec J. (2015), *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

Lichtarski J. (red.) (1995), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

May P., Lewandowska A. (2014), *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Wolters Kluwer SA, Warszawa.

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

Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, Difin SA, Warszawa.

Suchar M.(2010), *Modele karier. Przewidywanie kolejnego kroku*, C. H. Beck Sp. z o.o., Warszawa.

Suchodolski A. (2010), *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C. H. Beck, Warszawa.

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

Ściborek Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Difin SA, Warszawa.

Zając Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań.

SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Studia I i II stopnia
(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE)

- Administracja
- Architektura i urbanistyka
- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Film i sztuki audiowizualne
- Filologia angielska
- Finanse i rachunkowość
- Fizjoterapia
- Geodezja i kartografia
- Grafika
- Informatyka
- Kosmetologia
- Logistyka
- Ochrona środowiska
- Pedagogika
- Praca socjalna
- Prawo
- Psychologia
- Socjologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja
- Zarządzanie
- Zdrowie publiczne

Studia podyplomowe

- Bezpieczeństwo
- Finanse i rachunkowość
- Informatyka
- Komunikacja i marketing
- Pedagogika
- Psychologia i socjologia
- Zarządzanie

Studia III stopnia
(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie

www.spoleczna.pl

CLARK UNIVERSITY

Studia w języku angielskim:

- Master of Science in Professional Communication
- MBA (SAN) + Master
- Master + Magister

www.clarkuniversity.eu

ISSN 1733-2486