Zeszyt recenzowany
Redakcja naukowa: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera
Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Śliz, Lidia Pernak, Karolina Martin, Anna Kowalczyk, Zbigniew Pyszka
Skład i łamanie: Agnieszka Śliz
Projekt okładki: Marcin Szadkowski
©**Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wersja elektroniczna wydania jest wersją podstawową.
Wersja elektroniczna publikacji jest 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

Wstęp..... 7

Część I Sukcesja i zachowanie ciągłości funkcjonowania przesiębiorstw rodzinnych

Aleksander Surdej, Jan Brzozowski, Assessing the Readiness to Family Firm Succession among CEE Students.....11

Łukasz Martyniec, Paweł Rataj, Ład rodzinny i konstytucje rodzinne jako nowe instytucje w planowaniu sukcesji – aspekty prawne..... 23

Elżbieta Racek,Anna Zywert, Aleksandra Dewicka, Planowanie sukcesji w firmach rodzinnych..... 37

Marzena Frankowska, Justyna Maria Myszak,Kultura organizacyjna a sukcesja władzy w firmach rodzinnych..... 49

Quezada Flores Ma. De la Luz, Márquez de Anda Camilo, Serrano Torres Ma. Guadalupe, Las empresas familiares de calzado de León Guanajuato y su desarrollo a través de las generaciones..... 65

Maciej Stradomski, Maciej Zając, Perspektywy wykorzystania undacji prywatnej przez firmy rodzinne w Polsce..... 81

Mariola Dźwigoł-Barosz, Znaczenie inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych..... 93

Marcela Rebeca Contreras Loera, Formulation of Strategy in the Fishing Cooperative as a Family Business..... 107

María de los Ángeles Cervantes Rosas, Sustentabilidad en las cooperativas sinaloenses: Evidencia empírica en México..... 123

Aída Dinorah García Álvarez, Jorge Rebollo Meza, Lenin Martínez Pérez, Diversificación de negocios relacionados. Estrategia del corporativo GH Ortopédicos..... 139

Małgorzata Smolarek, Strategiczny wymiar zarządzania w firmach rodzinnych sektora MŚP..... 151

Beatriz Pérez Sánchez, Grandes Empresas Familiares en el Sector Servicios: Estrategias de la Cadena de Tiendas Departamentales COPPEL..... 165

Monika Fabińska, Family Businesses in the Face of Succession Based on the Example of a Family Business Operating in the Sector of PVC Carpentry and Aluminium Joinery.....183

Joanna Sadłowska-Wrzesińska, Żaneta Nejman, Izabela Gabryelewicz, Kultura bezpieczeństwa pracy w roli czynnika motywacyjnego – analiza różnic płciowych..... 195

Część II Kulturowe i społeczne uwarunkowania family business

Anna Maria Nikodemska-Wołowik, Tomasz Bieliński, Joanna Bednarz, Gospodarcze i społeczno-kulturowe uwarunkowania rozwoju chińskich przedsiębiorstw rodzinnych..... 211

María de los Ángeles Cervantes Rosas, Myrna Delfina López Noriega, Lorena Zalthen Hernández, Social Responsibility in Business Philosophy: a Trend for the Sustainability of Family Agribusiness..... 225

Wojciech Popczyk, Wymiary reputacji przedsiębiorstw rodzinnych..... 241

Aleksandra Radziszewska, Cultural Determinants of Family Business Innovativeness on the Example of German Family Firms..... 255

Ewa Mazur-Wierzbicka, Skuteczność komunikowania rodzinnego charakteru firmy społeczeństwu przez firmy rodzinne..... 267

Magdalena Popowska, Corporate Social Responsibility and Family Business: Current Debates and Future Prospects..... 281

Octavio Maza Díaz Cortés, Omar Pasillas López, Dolly Anabel Ortiz Lazcano, New Conflicts in a Traditional Industry. The Case of Garment Industry in the Mexican *Bajío*.....293

Piotr Tomski, O emocjach w zarządzaniu firmą rodzinną.....305

Olga Martyniuk, Ewa Majerowska, Społeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań empirycznych..... 323

María del Rosario Valdez Páez, Héctor Melesio Cuèn Díaz, La responsabilidad social empresarial como modelo de negocio en la pequeña empresa familiar. Caso: Sport Game S.A. De C.V..... 335

Olga Samuel-Idzikowska, Istota kontraktu psychologicznego w zarządzaniu firmami rodzinnymi..... 351

Urszula Gołaszewska-Kaczan, Specyfika kontraktu psychologicznego w firmach rodzinnych..... 363

Rafał Tyszkiewicz, Altruistyczne zachowania przedsiębiorstw rodzinnych...375

Jacek Lipiec, Matka i syn na Evereście: O wartościach w rodzinie i biznesie..... 387

Część III Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju firm rodzinnych

Anna Grześ, Rentowność i płynność finansowa małych i średnich oraz wybranych rodzinnych przedsiębiorstw w Polsce..... 411

María de los Ángeles Cervantes Rosas, Luis Alfredo Gallardo Millán, Estrategias de financiamiento en la industria hotelera sinaloense: Evidencia empírica en México..... 425

Aneta Ejsmont, Analiza porównawcza strategii finansowania firm rodzinnych w Polsce w kontekście powiązań sektorowych występujących między nimi 445

Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka, Polityka w zakresie ewidencji kosztów w mikro i małych firmach rodzinnych..... 465

Alicja Winnicka-Popczyk, Magdalena Sradomska, Transfer wybranych firm rodzinnych z Alternatywnego Systemu Obrotu NewConnect na rynek regulowany jako szansa finansowania dalszego ich rozwoju..... 479

Guadalupe Serrano Torres, De la Luz Quezada Flores, Camilo Márquez de Anda, Estrategias financieras de la empresa familiar en México..... 495

Artur Stefański, Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta banków..... 509

Anna Motylska-Kuźma, Crowdfunding jako alternatywne źródło kapitału w firmach rodzinnych..... 519

Emilia Grzegorzewska, Kryzys gospodarczy a działalność sektora MŚP w Polsce – wymiar ekonomiczny..... 541

Wstęp

Zainteresowanie problematyką przedsiębiorstw rodzinnych dynamicznie wzrasta. Powszechnie zauważa się ich znaczący wkład w rozwój gospodarek narodowych, stabilność funkcjonowania, tworzenia miejsc pracy i podejmowania przedsiębiorczych inicjatyw. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego jawi się jako zestaw kluczowych zasobów, często wskazywanych jako „czynniki rodzinności". Często podkreśla się, że firmy rodzinne mają również olbrzymie znaczenie społeczne – są uosobieniem kapitalizmu z ludzką twarzą oraz reprezentują trwałość, postęp i wysoką świadomość społeczną. Wartości, cele i ich wyjątkowy kapitał społeczny emanują nie tylko na przedsiębiorstwo, ale poprzez nie także na społeczeństwo.

Biznesy rodzinne, podobnie jak inne podmioty gospodarcze, stają przed wyzwaniami, jakie niesie zmieniający się rynek, muszą dążyć do zapewnienia wzrostu, stanowiącego jeden z kluczowych celów strategicznych, umożliwiającego długookresowe utrzymanie się na rynku i rozwój. Ale przedsiębiorstwa rodzinne wyróżniają się od innych podmiotów gospodarczych stałymi zależnościami zachodzącymi pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną, do której należą. Kluczowe cechy wyróżniające przedsiębiorstwo rodzinne obejmują: stałą i wieloaspektową współzależność przedsiębiorstwa i rodziny, korelację strategii biznesu i strategii rodziny, kwestie sukcesji, wykorzystywanie zasobów rodziny, familistyczną kulturę organizacyjną oraz kapitał społeczny, będący emanacją rodziny jako pierwotnej struktury społecznej.

Interdyscyplinarne 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. Coraz szersze grono badaczy firm rodzinnych szczególnie nurtuje zakres specyfiki i uwarunkowań powodujących, że w wielu obszarach funkcjonowania wykazują sobie tylko właściwe cechy. W badaniach przedsiębiorstw rodzinnych niezwykle trudne jest uzyskanie pogłębionej wiedzy na temat styku relacji i celów rodziny z relacjami i cechami charakterystycznymi dla prowadzonego biznesu. Sytuacja ta stanowi duże wyzwanie badawcze, ale także zachęca do refleksji nad doborem metod badawczych. Podstępujący rozwój badań wskazuje na możliwości wykorzystania szerokiej palety ilościowych i jakościowych metod badawczych, ułatwiających zgłębienie specyfiki firm rodzinnych.

Prezentowany tom składa się z trzech części i obejmuje: problemy poznawcze związane z sukcesją i wyzwaniami, jakie niesie zachowanie ciągłości funkcjonowania przed-

siębiorstwa, kulturowe i społeczne uwarunkowania oraz ekonomiczne aspekty rozwoju family businesses.

W pierwszej części znalazły się artykuły o kluczowych dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego uwarunkowaniach procesów sukcesyjnych oraz różnych perspektywach planowania sukcesji. Zaprezentowano również artykuły ukazujące strategiczne uwarunkowania zachowania ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Druga część obejmuje kulturowe i społeczne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. Prezentowane artykuły ukazują szereg mało eksplorowanych metodycznych i praktycznych zagadnień, odnoszących się do doświadczeń związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwami rodzinnymi. Artykuły poruszają również kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu, uwarunkowania skuteczności komunikowania oraz relacji z otoczeniem. Wskazano również na szereg aspektów determinujących proces zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami rodzinnymi. Na uwagę zasługuje ukazanie tej ważnej problematyki nie tylko w wymiarze doświadczeń polskich, ale także chińskich, meksykańskich i niemieckich biznesów rodzinnych.

W trzeciej części znajdują się prace związane z ekonomicznymi uwarunkowaniami wpływającymi na procesy rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w oparciu o doświadczenia polskie i międzynarodowe. Odniesiono również się do ważnych obszarów badawczych, jakimi są kwestie finansowania, strategii finansowych, wpływu kryzysu na działanie firm rodzinnych. Wskazano również na relacje firm z bankami oraz na politykę rachunkowości family businesses.

Poruszane w prezentowanym tomie zagadnienia w istotny sposób pogłębiają wiedzę o istocie i uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, ale także weryfikują ją empirycznie. Niniejsza praca może stanowić wartościowy wkład w procesy poznawania działalności i budowy długookresowej ciągłości funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw rodzinnych. Mamy nadzieję, że prezentowane teksty będą inspirowały do własnych przemyśleń i dalszych studiów nad istotą przedsiębiorstwa rodzinnego.

Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

Łódź, maj 2017 roku

Część I

Sukcesja i zachowanie ciągłości funkcjonowania przesiębiorstw rodzinnych

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 11–22

Aleksander Surdej
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Aleksander.Surdej@uek.krakow.pl

Jan Brzozowski
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
jan.brzozowski@uek.krakow.pl

Assessing the Readiness to Family Firm Succession among CEE Students

Abstract: Poland, as other transforming economies from Central and Eastern Europe (CEE), has a relatively short experience with the development of family firms. The historical discontinuity in private sector was caused by the communist rule in 1945–1989: in that period most of earlier existing private (including family) businesses were nationalized or closed and private entrepreneurial activity was banned. After the fall of the Iron Curtain, the free-market economy was re-established in the region. Consequently, the expansion of the private sector in the early 1990s became the main driving force in the economic development of Poland and an entire CEE region. Within the private sector, one of the crucial segments were and still are the family firms. Now, almost 30 years after the start of the post-communist economic transition, many founders of private enterprises face the challenge of a first successful succession within the family business. One of the still under-explored areas in the studies of family firms and the research on family business succession in particular, is the level of the preparedness and the readiness of the new generation to take the lead over the family business. In our explorative study, we investigate the willingness of the potential successors to take over the family firm in the population of students. Based on quantitative analysis, we find a relative reluctance to family firm succession among female respondents, while the average size of the firm is associated with a greater attractiveness of becoming successor for the young generation.
Key words: family business, succession, quantitative analysis, CEE students

Introduction

Succession in family firms is a crucial moment, in which the future fate of the enterprise is determined. According to the literature, even the most successful family businesses rarely survive beyond the third generation[1]. One of the reasons for this dramatic decrease in survival rates of family firms is the low preparedness of the founders or family firm leaders to the succession process. Actually, according to the literature most of the family business leaders delay choosing the successors, nor do they design a comprehensive plan of such a succession process [Eddleston et al. 2013]. Therefore, the succession process is very often connected with a high uncertainty and a dramatic decrease of the firm's performance. The lack of appropriate preparedness and a restrained pool of family successors lead to a surprising statement that the succession of management in family businesses is much more beneficial for the company if it is passed on to outsiders, rather than to the natural heirs of the founders [Cucculelli & Micucci 2008]. This can be explained by the fact that entrepreneurial skills are not easily transferable across generations. Moreover, many of the representatives of the second and later generations within the family firm might not be interested in running the family business.

Therefore, the process of succession within the family firms has not only profound implications on the micro, but also on macro-scale. The recent estimates for the EU show that within the next 10 years over 690 thousand enterprises from SMEs sector which provide ca. 2.8 million jobs, will be transferred to new owners each year [Wach 2013; Nordqvist et al. 2013]. Most of these businesses are family firms.

Still, the research on the family firm succession suffers from at least one serious limitation. The main focus of the analysis is on the 'supply' side: on the founders' / leaders' generation willingness and their strategy to transfer the ownership and management of the company to the heirs / representatives of the younger generation. However, much less attention has been paid to the 'demand' side – the future heirs as successors, as it is very often assumed that the management and ownership of family firm is so attractive that most of the potential candidates for that position are willing to take it. Yet, as the literature review on family firms shows, 'next generations are rarely asked to express their thoughts and feelings about the future of the family firms' [Lefebvre & Lefebvre 2016, p. 66]. The reluctance of the offspring of family managers to join the firm is a well-known problem in the literature [James 1999] but the reasons for such reluctance or willingness to join the family business in the younger generation are not sufficiently explored.

[1] "Some 70% of family-owned businesses fail or are sold before the second generation gets a chance to take over. Just 10% remain active, privately held companies for the third generation to lead" [Stark, Folly 2012].

Consequently, the aim of this explorative paper is to shed more light on the economic motivations and expectations of the children and grandchildren of family firms' owners and managers. We exploit the data-set on business students of Cracow University of Economics, collected during the INtergenerational Succession in SMEs' Transition – INSIST Project. Our analysis, albeit exploratory, contributes to the knowledge on the 'demand' side of the family business succession by investigating the attitudes and motivations of potential successors to the potential transfer of ownership and leadership. Moreover, we provide some evidence on this process for Poland, a country in which family firm succession is a relatively new and under-researched topic. The structure of this paper is as follows: first, we present some insights on the Polish economy and the specific history of family business development in the country. Second, we describe the Insist project and the methodological aspects of the research. Third, we present the data-set and results of the empirical analysis. Final section concludes the paper, discussing the limitations of the study and issues for future research.

Family firms in the Polish economic transformations

Poland, as the other transforming economies of Central and Eastern Europe (CEE) has been experiencing a relatively fast economic growth, accompanied by the expansion of the private sector. This phenomenon is also associated with strong entrepreneurial push in Poland and the rediscovery of the virtues of family businesses as the best way possible to organise an economic activity, where the 'human' and the 'technical', 'emotional' and 'rational' are mixed in a protective environment and the individual can best develop his/her talents and aptitudes [Schumacher 1973].

However, the legacy of the former economic system is still visible. The model of centrally planned and state owned economies was exported from the Soviet Union, and subsequently established in CEE in the late 1940s. The main foundational principle of the communist economic system was the suppression of private enterprise and the expropriation of the owners of the capital. Therefore, for almost 50 years in CEE states, private property of larger industrial companies was banned. Still, there were some notable exceptions: in some countries, including Hungary and Poland, small private farming and small craftsmanship were tolerated in a number of sectors, including food processing, wood and furniture products, clothing, and general engineering [Smallbone 2014].

Everything changes dramatically with the process of gradual democratization in CEE in the late 1980s, started by the Solidarity (Solidarność) movement. These democratic reforms were accompanied by the profound and quick transition to free-market capitalist economy, guided by Leszek Balcerowicz and supported by the western economists like Jeffrey Sachs. Although this transformation had generated also losers and victims (e.g.

the workers of large public enterprises which were gradually privatized and consequently started to reduce employment), it had also important positive effects. One of the most important ones was freeing entrepreneurial initiatives and granting legal guarantees to private property which equalled to recreating the basic preconditions for capitalist economy. As the result, when in 1989 the first post-communist government declared the freedom of economic life, thousands of Poles launched their enterprises investing their savings and borrowings in start-ups. The numbers are impressive: by late 1988 the number of private enterprises amounted to 0.6million, but thanks to internal liberalization it reached 2.5 million already in the end of 1990. By the end of 2014 the number of officially registered firms oscillates around 4 million, but this number is inflated, as a large part of these units is inactive. The real number of economically active businesses is close to 2 million (some additional 0.4 million persons are part-time entrepreneurs, as they undertake independent economic activities in addition to the dependent work).

The legacy of the communist system is still visible after almost 30 years of the economic transition. This period, albeit characterized by dynamic economic growth, was not enough to develop a substantial number of large private enterprises, and large family firms in particular. Thus, Polish private enterprises are predominantly small and very small. Almost 2/3 of such companies do not employ any employees, which means that 1.2million of such firms can be counted as de facto self-employment (this is significantly more than an average for the EU where self-employment accounts for 56% of active economic units). Approximately 0.535 million Polish enterprises are micro-enterprises employing between 1 and 10 employees. The number of small and medium sized companies has been increasing, but still not sufficiently rapidly [Surdej 2016]. Therefore, one important feature of family firms in the Polish context is their relatively young age and the level of business development, and, consequently – their relatively small size. This feature in turn has profound implications for the succession process, as the small size of the family business means lower attractiveness of the company for the future owner and more importantly – for the future leader from the younger generation.

Another important feature of family firms in Poland is their specific entrepreneurial origin. It is not an exaggeration to say that family firms have been the crucial factor in the successful rebirth of the Polish capitalism, although this fact has not been widely recognized. It is so because in a traditional society such as the Polish one the family is the main source of financial and manpower support for almost all entrepreneurial activities. Thus, 97% of all existing businesses are small firms created by entrepreneurs with the support of their families. They are basically the family firms, although this fact is seldom recognized by the entrepreneurs themselves. Being de facto family firms, Polish private enterprises only now learn to recognize themselves as such. If in 2001 just 13% of small firms perceived themselves as family firms, by now this percentage approaches 40%, be-

ing still smaller than the EU average where 71% of small firms perceive themselves as family firms [Surdej 2016]. Thus, the importance of family in the private sector and the comparative advantage of family business model is now increasingly gaining public approval and appreciation. This process is strengthened by the growing consultancy assistance to family firms, provided both by public bodies (public universities and the Polish Agency for Enterprise Development – PARP), employer associations (e.g. Polish Confederation Lewiatan) and non-governmental organizations and associations (e.g. Fundacja Firmy Rodzinne, Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, Instytut Biznesu Rodzinnego). In the next section, we will shortly present one of the educational initiatives that supports family firm sector and succession process in particular, namely the INSIST project.

INSIST project and methodological issues

The main aim of the INSIST project was not only to prepare teaching material on family firms succession[2] (in a cooperative venture between the Cracow University of Economics (CUE) and other partners of the project), but also to carry out a pilot training for a selected group of incumbent leaders and owners of the family businesses and for a group of future successors, i.e. the children and grandchildren of the current founders of the family enterprises. The pilot training allowed to test the training materials and receive necessary feedback from the learners to make the necessary changes, adjustments and improvements.

The way to approach to current family entrepreneurs was relatively easy, as the CUE team was supported by our partner in the project – the Polish Confederation Lewiatan in Małopolska voivodeship (Małopolski Związek Pracodawców Lewiatan), who recruited individuals for this pilot training. Yet, it was much more difficult to select future successors – only few entrepreneurs have sent their potential heirs for the second pilot training. Therefore, it was necessary to actively recruit young potential heirs of family enterprises. The obvious group in which it was possible to look for potential candidates were the students from Cracow University of Economics, most of whom studied business and management programmes. The potential candidates were approached with a survey directed to graduate and undergraduate students, in which they were asked about how they perceive family firms and whether they have parents or grandparents who are family entrepreneurs. In this case, they were also asked about the way the family business is managed and whether they are interested to run these firms in the future. Finally, the last (voluntary) section of the questionnaire included questions about willingness to participate in the INSIST pilot training, where students could give their personal e-mail addresses.

[2] All information about the Project goals and activities is available on the web page http://insist-project.eu/.

In such way, it was possible to successfully recruit students for the pilot training, but also to gather an interesting empirical material, which – albeit obviously explorative in nature – provides some inspiring insight into the problem of the readiness and preparedness to firm succession among the future heirs of family businesses.

The method used for the sample collection was a quantitative questionnaire, while the sample was selected via voluntary participation of the students in a class environment. This way the selection of the sample is obviously biased: it represents not only the most active and hard-working students (who regularly participate in the lecture classes, the participation in which is not mandatory), but also the students who are mostly interested in the topic of the family firm. In the second aspect, the bias was smaller as the rate of responses was very high (98%). Yet, the way in which a sample was drawn makes it impossible to produce generalizations on the total population of students at CUE, not to mention the total population of students in Poland and we treat the results of the survey and our analysis as purely explorative and preliminary.

Empirical analysis

Overview of data-set

Our survey resulted in 595 completed questionnaires. The descriptive statistics of the full sample are included in table 1. Among surveyed students, 212 individuals have a close relative who has ever run a family business in their family, and in 162 cases this firm is still operating. Therefore, the potential group of the future heirs of family businesses constitutes 27 percent of the total sample.

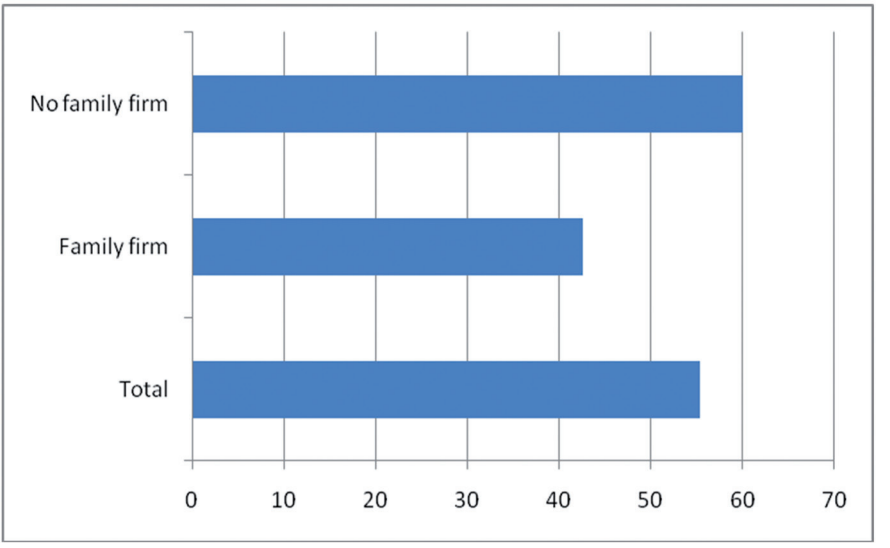
Table 1. Descriptive statistics

Variable	Family firm	No family firm	Total
No. (%)	162 (27%)	433 (73%)	595 (100%)
Age (average)	22	22	22
Female (%)	72	74	73.6
Born countryside (%)	32.7	45.1	41.8
Born Poland (%)	89.5	92.5	91.7
Born Ukraine (%)	8.6	5.3	6.2
Willingness to start own business (%)	67.9	51.2	56

Source: own elaboration.

Most of our respondents were involved in graduate level programmes, thus the average age of the students was 22 years. There was a visible domination of female students (73.6 percent) and students from urban areas. Still, the number of students coming from rural areas is substantial for such a developed country like Poland, but the incidence of potential heirs among them is obviously smaller than in the case of students who originate from the cities. The particular feature of CUE is a relatively high incidence of foreign students at all tracks and programmes (not only the studies carried out in English, but also in Polish language), who compose ca. 5 percent (ca. 1000 students at the moment of survey) of the total population. Among the foreign students, a vast majority is of Ukrainian ethnic origin, and among them the share of potential heirs of the family firm is higher than in the case of Polish students. Finally, the students were asked about the motivations to start their own firm in the future: in this regard, the children and grandchildren of current entrepreneurs have shown higher potential propensity to establish a new business, which is in tune with the theoretical expectation that considers an entrepreneur's family as a place to familiarize with entrepreneurship.

Figure 1. Percentage of respondents who expressed negative opinions on family firms

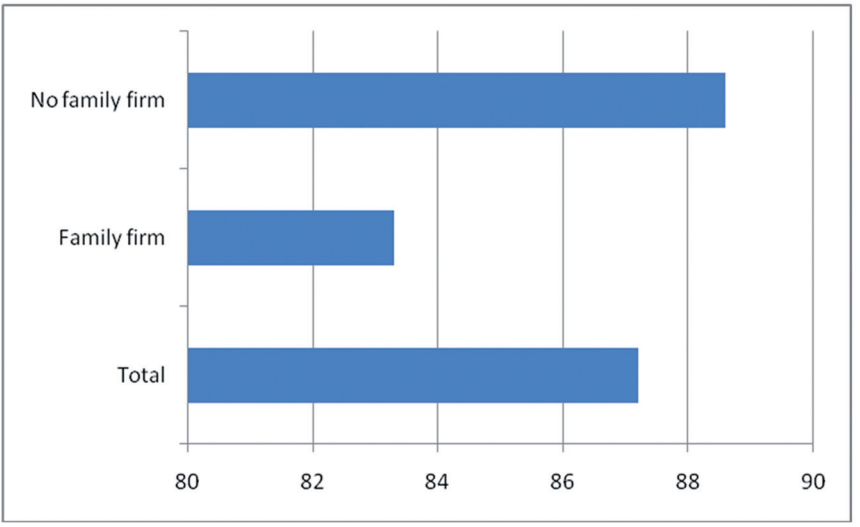


Source: own elaboration.

Our capacity to analyse the total population of students included in the sample was limited as we focused on those whose parents and grandparents were running a family firm. Still, we asked all students about their attitudes and opinions on family businesses.

They were able to make multiple choices among a cafeteria of responses, which included both positive and negative statements on family businesses. The summary of positive and negative opinions are presented on figures 1 and 2. An interesting finding in this regard is the smaller incidence of positive opinions but also negative ones from the side of the potential heirs – which shows that the insiders who see how the family firms work on the daily basis might have a more realistic view on the attractiveness of family firms. Additionally, the figure 1 shows that the negative public opinion on family firms is more than just anecdotal evidence, as described in the introduction: 60% of respondents coming from families without entrepreneurial experience have at least some negative attitudes towards family businesses. These negative views ('negative stereotypes') are probably the result of relative ignorance on family firms as specific business actors, as many of the respondents had difficulties to identify specific characteristics of such businesses.

Figure 2. Percentage of respondents who expressed positive opinions on family firms



Source: own elaboration.

Propensity for succession within family firm

In the second step of our empirical analysis we focused only on the students whose parents and grandparents were running a family business. We analysed their readiness/propensity to take over the company from the older generation in the future. Our dependent variable is binary, where 1 accounts for willingness to take leadership of the family for the future (either right after the graduation or later, upon gaining some additional

business experience), while 0 is imputed in the case when the student is not interested in running his/her family firm. We ran a simple logit model to investigate, which factors matter for such willingness to take over the leadership in the firm.

The results of our empirical exercise is displayed on table 2. Among the factors that matter for the future family firm succession from the perspective of potential heirs, an obvious one is the size of the company, which proxies for the economic attractiveness of the firm. The students whose family firms are larger, show higher propensity to take leadership of the firm in the future, other things held constant. Unfortunately, gender still matters in a relative conservative Polish society – also for possible family firm succession. Apparently, female students show significantly lower propensity to take the future leadership of the firm. Of course, we do not know whether this aversion is due to inner motivations of the respondents or to the traditional role in Polish families, where the preference for male heirs is still visible. Current economic situation of the company does not matter significantly in this regard, which is actually a positive finding.

Table 2. Results of the estimation on propensity to take over the leadership of family business in future (logit)

	coefficient	**se**
Age	-0.091	0.159
Female	-1.229***	0.455
size of company (workers)	0.617***	0.161
falling sales (dummy)	-0.482	0.559
work exp in company	0.360	0.456
share in decision-making	0.880**	0.417
start own company (dummy)	0.536	0.422
negative attitude (dummy)	-0.819**	0.400
positive attitude (dummy)	0.820	0.530
rural area (dummy)	-0.522	0.418
UKR origin (dummy)	-1.348	0.835
_cons	0.651	3.714
N.obs.	162	
R2	0.222	

note: *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Source: own elaboration.

Surprisingly, individual working experience in family company does not have an effect on the propensity to take the leadership of the firm in the future. On the other hand, the current active role in decision-making in the company is positively associated with this propensity, an effect which is in accordance with our expectations. Obviously, a negative attitude on family business influences also negatively the propensity for taking part in family firm succession. Yet, the positive attitude does not have a significant effect. Finally, the geographical location of the firm does not matter neither in rural areas nor in Ukraine, albeit in the second case the effect was only slightly insignificant. This signalizes, that a current political situation in Ukraine, if continued for a longer period of time, might have a significant effect on the propensity for taking the leadership in family firms by Ukrainian students in Poland, a hypothesis that might be analysed in a next round of research in upcoming years.

Conclusions

Our empirical analysis has purely explorative character and the results of the study have to be taken with caution, as the sample selection method is heavily biased. Our main aim was to test the approach and a simple questionnaire, which could be later developed for more representative studies in this topic. Based on our experience, we were able to diagnose the obvious deficiencies of this tool (for instance, we missed the information about other representatives of the younger generation in the family firm, which should be considered as potential competitors and alternatives in succession). Yet, we believe that this study contributes to the development of knowledge on family firm succession, and in particular to the better understanding of such processes in family firms in the CEE region. Some issues that we have identified in our study need a closer attention in more comprehensive, representative studies. For instance, the obvious reluctance of female members of the youngest generation to family succession need to be properly analysed and explained.

An important finding is a relatively low social reputation of family firms and a high share of ignorance among economics and business students as to how family firms work and what they contribute to the development of the regional and national economy. In this regard, our project has undoubtedly helped in raising awareness among our students about this topic, and in the case of the potential successors, in some instances has led them to start thinking abut taking the leadership of the family firm from their parents or grandparents in the future. The research was hence a social intervention, propelling interest and motivation. The findings have also important implications for re-designing the contents of the programmes at undergraduate and graduate levels, which should be enriched by the component of family firms. Such courses should be offered at least as

an option for students on most of the programmes not only at CEU, but in most tertiary education institutions who run economics and business management programmes in Poland and in other CEE countries.

Bibliography

Cucculelli M., Micucci G. (2008), *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*, "Journal of Corporate Finance", 14(1), 17–31.

Eddleston K.A., Kellermanns F.W., Floyd S.W., Crittenden V.L., Crittenden W.F. (2013), *Planning for growth: Life stage differences in family firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 37(5), 1177–1202.

James H.S. (1999), *Owner as manager, extended horizons and the family firm*, "International journal of the economics of business", 6(1), 41–55.

Lefebvre M.R., Lefebvre V. (2016), *Anticipating intergenerational management transfer of family firms: A typology of next generation's future leadership projections*, "Futures", 75, 66–82.

Nordqvist M., Wennberg K., Bau' M., Hellerstedt K. (2013), *An entrepreneurial process perspective on succession in family firms*, "Small Business Economics", 40: 1087–1122.

Schumacher E. (1973), *Small is Beautiful: Economics as If People Mattered*, Harper & Row: New York.

Smallbone D. (2014), *Foreword* [in:] L-P. Dana and V. Ramadani (eds.), *Family Businesses in Transition Economies. Management, succession and Internationalization*, Springer.

Stark G., Foley H. (2012), *Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses*, Harvard Business Review, January–February.

Surdej A. (2016), *National Report: Poland. INSIST Project,* Cracow University of Economics: Kraków.

Wach K. (2013), *An empirical investigation into the EU policy in favour of business succession among Polish family firms*, "Horyzonty Polityki", 4(9), 107–133.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 23–36

Łukasz Martyniec
Kancelaria Sukcesyjna MARTYNIEC Łukasz Martyniec
Instytut Biznesu Rodzinnego
martyniec@kancelariasukcesyjna.pl

Paweł Rataj
Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Rataj i Współpracownicy
pawel.rataj@gmail.com

Ład rodzinny i konstytucje rodzinne jako nowe instytucje w planowaniu sukcesji – aspekty prawne

Family Order and Family Constitutions as New Institutions in Succession Planning – Legal Aspects

Abstract: Family order and family constitution are new institutions in the Polish practice of regulating succession plans and managing business and family property. Cases of their implementation remain so few, but more and more repeats that without codifying the rules of family order in the family constitution, it is difficult to count on successful succession and correct arrangement of property relations in the family in the longer perspective of the time. The family constitution should in principle codify the culture of management, communication, and decision-making processes in the business family; it can also create foundations to the forming and crystallizing of that culture, going beyond formal regulation in its being.

These are new issues also for legal practice. And while we deal with regulations combining business management, property, communication, or family relationships; without a specialist in the lawyer's succession process will not be appreciated.

Key words: family business, succession, succession planning, family order, family governance, family constitution, family council

Wprowadzenie

Fakt, że już dziś, na początku drogi zmierzającej do budowy wielopokoleniowych firm rodzinnych w Polsce, staramy się czerpać z rozwiązań wypracowanych na świecie, rokuje dobrze na przyszłość. Gdzie nam przecież równać się doświadczeniem do firm zarządzanych przez czwartą, piątą czy ósmą generację właścicieli, do korporacji o ogólnoświatowym zasięgu, działających globalnie, ale zarządzanych wciąż przez potomków założycieli sprawujących właścicielską kontrolę nad holdingiem rodzinnych spółek? Historia niestety nie dała nam szans na ich budowę, na zachowanie ciągłości otoczenia gospodarczego i prawnego, stanowiących fundament rozwoju i funkcjonowania wielopokoleniowych przedsiębiorstw. Tym samym należy pochwalić fakt, iż już na etapie pierwszej lub drugiej zmiany pokoleniowej planujemy sukcesję i zarządzanie majątkiem rodzinnym w oparciu o zasady ładu rodzinnego oraz porozumienia rodzinne zwane konstytucjami, czerpiąc z doświadczeń tych, którzy byli przed nami.

Ład rodzinny i konstytucje rodzinne są nowością także dla praktyki prawniczej. Jakkolwiek konstrukcja ładu rodzinnego, a także proces powstawania oraz treść konstytucji rodzinnych powinny być rozpatrywane przede wszystkim z punktu widzenia nauk o zarządzaniu, jednak szereg dylematów i pytań pojawia się także ze strony nauk prawnych. W niniejszym opracowaniu autorzy stawiają sobie za cel zarysowanie kluczowych problemów i wątpliwości na temat natury i charakteru prawnego owych zjawisk. Jest to jeden z pierwszych głosów w dyskusji na ten temat. Jak dotąd brak jest opracowań czy komentarzy w literaturze prawniczej ani tym bardziej orzecznictwa sądów. Skądinąd wiemy zaś, że z dylematami tymi borykają się już i borykać będą nie tylko rodziny właścicielskie, lecz także ich doradcy, notariusze czy sędziowie.

Jak dotąd problematyka sukcesji firm rodzinnych nie stała się przedmiotem szerszego zainteresowania środowiska prawniczego, w szczególności naukowego[1]. Liczymy, że to się zmieni w związku z zaawansowanymi pracami nad sukcesją jednoosobowej działalności gospodarczej, której projekt przygotowywany jest obecnie w Ministerstwie Rozwoju[2]. Według zapewnień Ministerstwa, ustawa ma wejść w życie od dnia 1 stycznia

[1] Nie licząc szeregu opracowań o charakterze popularyzatorskim (pn. portal planowaniespadkowe.pl, Magazyn Firm Rodzinnych RELACJE: https://issuu.com/firmyrodzinne) oraz nielicznych artykułów; patrz: Martyniec Ł., Rataj P. (2013), *Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające* [w:] A. Marjański (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie – wyzwania globalne i lokalne,* t. XIV, z. 6, cz. I, ss. 83–94, Wydawnictwo SAN, Łódź, Martyniec Ł., Rataj P. (2014), *Wybrane postulaty dotyczące zmian w przepisach prawa w zakresie ułatwienia sukcesji w firmach rodzinnych* [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie: Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania,* t. XV, z. 7, cz. I, ss. 115–127, Wydawnictwo SAN, Łódź; a także wydawnictw o charakterze poradnikowym: Adamska M. (red.) (2014), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*., PM Doradztwo Gospodarcze sp. z o.o., Kraków.

[2] Chodzi o toczące się w Ministerstwie Rozwoju prace nad projektem ustawy o zmianie niektórych ustaw

2018 r. Będzie to kluczowe ułatwienie dla procesu sukcesji i wsparcie dla budowy ładu rodzinnego.

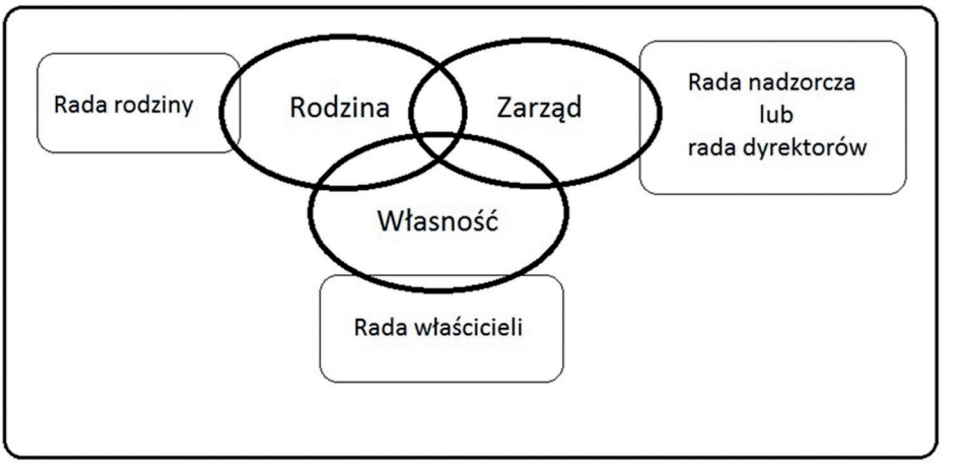
Funkcja i nazewnictwo

Najistotniejszą cechą firm rodzinnych jest silna współzależność biznesu rodzinnego i rodziny założycielskiej. Świat rodziny oraz procesy zachodzące wewnątrz firmy rodzinnej przenikają się i są wzajemnie zależne. Pogodzenie logiki firmowej i rodzinnej jest więc pewnego rodzaju wyzwaniem, przed którym staje każda rodzina biznesowa [Lewandowska 2016, s. 11]. Dylematy te obejmują codzienność operacyjnego zarządzania firmą, zatrudnienie członków rodziny lub jego brak, budowę strategii biznesu i decyzje właścicielskie dotyczące zarówno firmy, jak i majątku rodzinnego niezwiązanego z przedsiębiorstwem, finanse rodziny oraz firmy, komunikację, relacje rodzinne, konflikty i ich rozwiązywanie, a także wiele innych aspektów związanych z wartościami rodziny.

Na Zachodzie i w Azji, w tych rodzinach, w których udało się utrzymać i rozwinąć firmę w rękach trzeciego i dalszych pokoleń, w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat wykształciła się praktyka ustalania wspólnych dla całej rodziny reguł zarządzania majątkiem i biznesem (ład rodzinny) oraz kodyfikowania ich w porozumieniach rodzinnych zwanych m.in. konstytucjami. Okazało się to nieuniknione z uwagi na fakt, że w wielu firmach własność udziałów lub akcji rozproszona była w rękach nie tylko licznej rodziny, ale też udziałowców zewnętrznych. W trzecim i kolejnych pokoleniach samych potomków założycieli mogło być już kilkudziesięciu, a nawet kilkuset. Wiele firm w trakcie swojego rozwoju pozyskiwało udziałowców spoza rodziny, tak branżowych, jak finansowych, np. na rynku publicznym. Jednocześnie potomkowie założycieli w kolejnych pokoleniach stawali się coraz mniej związani z firmą, szczególnie, jeśli jej bieżący zarząd sprawowany był tylko przez niektórych członków rodziny albo w całości powierzony został osobom z zewnątrz. Skomplikowana struktura własności niosła za sobą rozproszoną decyzyjność oraz ryzyko wystąpienia rozbieżności interesów, nie tylko pomiędzy członkami rodziny a inwestorami zewnętrznymi, ale także wewnątrz tej pierwszej grupy. Groziło to problemami przy budowie strategii firmy rodzinnej oraz sprzeniewierzeniem się wartościom, dzięki którym doszło do rozwoju biznesu rodzinnego. Łatwo było wówczas o kryzys i utratę kontroli nad firmą przez rodzinę. Były to typowe problemy dla przedsiębiorstw rodzinnych, znajdujących się na dojrzałym etapie rozwoju [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 20–31]. Stąd pojawiła się konieczność uregulowania nadzoru własności w rodzinie. Przy rozbudowanej strukturze własności mogłoby to wyglądać na przykład w ten sposób:

w związku z sukcesją przedsiębiorstwa osoby fizycznej, w których autorzy niniejszej publikacji biorą udział jako konsultanci społeczni.

Rysunek 1. Rodzinny nadzór własności



Źródło: Lewandowska, Lipiec, s. 164.

Osobno regulowany był wówczas ład rodzinny, odnoszący się wyłącznie do członków rodziny i wykraczający poza relacje z firmą, osobno ład własności w firmie (np. porozumienie wspólników i ład korporacyjny lub regulacje rynku publicznego), a osobno kwestie bieżącej strategii i zarządzania (ład korporacyjny na poziomie grupy albo poszczególnych spółek).

W Polsce, gdzie mamy do czynienia zazwyczaj z mniej rozbudowanymi strukturami gospodarczymi oraz dopiero z pierwszą zmianą pokoleniową, zatem mniej liczną rodziną właścicielską, regulacje te będą z konieczności słabiej rozbudowane, a ład rodzinny i korporacyjny może się przenikać.

Historycznie przyjęło się wiele nazw porozumień rodzinnych, wśród nich pojawiają się najczęściej *deklaracja rodzinna*, *protokół firmy rodzinnej*, *umowa udziałowców* oraz *konstytucja rodzinna* [Lewandowska, Lipiec 2015, ss. 148–151]. Dla autorów niniejszego opracowania, jako dla prawników, najbliższa istocie tego porozumienia jest nazwa *konstytucja rodzinna*. Taka też jest stosowana w kształtującej się praktyce polskiej. *Porozumienie* czy *deklaracja* nie sugerują dostatecznie nadrzędności i mocy tego dokumentu. *Porozumienia udziałowców* zaś spotykane są w firmach, które nie mają rodzinnego charakteru, a współwłaściciele nie są spokrewnieni i regulują kwestie właścicielskie wyłącznie z punktu widzenia firmy, nie odnosząc się do wspólnych wartości i nie poruszając elementów ładu rodzinnego.

W naszym kręgu kulturowym, ustrojowym i prawnym przyjęło się uważać dokument noszący miano *konstytucji* za akt nadrzędny, trwały, ponadczasowy i posiadający najwyższą rangę. Za akt prawny, który reguluje nie tylko podstawowe dla danego państwa

normy ustrojowe, lecz odwołuje się do wartości, kodyfikuje zasady, zmierza do zachowania trwałości i spójności. Tożsamy charakter nadaje temu szczególnemu dokumentowi rodzina. Konstytucja powinna wyznaczać najbardziej fundamentalne zasady, opisywać wartości, odwoływać się do historii rodziny i firmy rodzinnej; a wreszcie kodyfikować ład rodzinny i być umownie aktem nadrzędnym ponad wszystkimi innymi dokumentami, posiadającymi formalne znaczenie dla danej rodziny. Zatem umowy ustanawiające status prawny firmy, umowy majątkowe małżeńskie w poszczególnych małżeństwach budujących rodzinę wielopokoleniową, testamenty, pełnomocnictwa oraz pozostałe dokumenty formalne, powinny być z nią zgodne.

Naszym zdaniem, lepiej oddająca cel powstania i istotę porozumienia jest nazwa *konstytucja rodzinna*, a nie *konstytucja firmy rodzinnej*. Sygnatariuszami dokumentu są członkowie rodziny działający w imieniu własnym, a nie w imieniu firm, które są ich własnością – to nie jest porozumienie pomiędzy podmiotami gospodarczymi. Aby stać się sygnatariuszem konstytucji, trzeba należeć do rodziny; w większości przypadków wymagane są więzy krwi, więc nawet małżeństwo czy powinowactwo nie będą przepustką do złożenia podpisu pod konstytucją. Nie mają do niej dostępu także współwłaściciele firmy spoza rodziny. Może być wreszcie tak, że jedna rodzina jest właścicielką kilku firm, działających w różnych branżach, które formalnie przybierają postać osobnych spółek. Dlatego preferujemy określenie *konsytuacja rodzinna* albo *konstytucja rodziny*, a nie *konstytucja firmy rodzinnej*.

Ład rodzinny

W Polsce wiele rodzin staje przed wyzwaniem sukcesji, a zatem wspólnego dla przedstawicieli dwóch pokoleń procesu zarządzania majątkiem i biznesem. Dopóki pełnia władzy i własności znajduje się w rękach założycieli (nestorów), ład nie musi zostać opisany – wynika on bezpośrednio z ich polityki. Jednak kiedy majątek wypracowany w jednym pokoleniu zostaje przekazany dalej, szczególnie, gdy w kolejnym pokoleniu przypada on na współwłasność rodzeństwu albo dalszym zstępnym, a także pojawiają się małżonkowie rodzeństwa i zstępnych, tworzący kolejne komórki rodzinne – warto pomyśleć o wypracowaniu reguł, które będą wiązać wszystkie rodziny w ramach jednej rodziny wielopokoleniowej.

Pojawia się przy tym szereg pytań. Czy powinno być np. tak, że ustrój majątkowy małżeński albo reguły dziedziczenia w małżeństwie każdego z rodzeństwa regulowane są samodzielnie i różnią się od siebie, czy nie? Jak dysponować zyskami pochodzącymi z firmy rodzinnej? Może chcielibyśmy część z nich przeznaczyć na wspólne przedsięwzięcia rodzeństwa, lecz z wyłączeniem współwłasności ze współmałżonkami? Czy chcemy – pośrednio poprzez współwłasność biznesu lub nieruchomości – odpowiadać

za długi zaciągnięte osobiście przez brata lub siostrę (albo ich małżonków)? Ewentualnie ponosić ryzyko działalności gospodarczej podjętej przez rodzeństwo lub uznać kuzyna szwagra lub szwagierki zatrudnionego bez porozumienia z nami w rodzinnym biznesie? Czy godzimy się, że siostra sprzeda działki otrzymane chwilę wcześniej w formie darowizny od rodziców, jeśli rodzina wiązała z nimi określone plany inwestycyjne? Czy wreszcie, ponosząc odpowiedzialność za zarządzanie firmą rodzinną, chcemy wziąć na siebie ryzyko, że w sytuacji rozwodu w małżeństwie brata lub siostry część własności firmy przypadnie ich (byłym już) małżonkom i będą oni mogli według swego uznania blokować decyzje dotyczące zarządzania spółką [za: Martyniec 2016, s. 25]?

Wszystkie te kwestie regulowane są przepisami prawa rodzinnego, spadkowego, handlowego, wywołują skutki podatkowe i finansowe. Ład rodzinny powinien – udzielając odpowiedzi m.in. na powyższe pytania – wskazać reguły postępowania wspólne dla nestorów, rodzin dzieci, wnuków i dalszych zstępnych. Zdefiniować własne, inne niż wynikające z obowiązujących powszechnie regulacji ustawowych i właściwe wyłącznie dla danej rodziny standardy postępowania. Kształtują one podstawę kultury zarządzania majątkiem i biznesem rodzinnym. Ład rodzinny określa wartości i zasady nadrzędne, umożliwiające wypracowanie strategii firmy, efektywne zarządzanie czy rozwiązywanie konfliktów rodzinnych. Te zaś implementowane są w odpowiednio dobraną formę prawną, strukturę i treść dokumentów statuujących firmę rodzinną (umowy i statusy spółek), skład zarządów czy rad nadzorczych, umowy o pracę czy umowy managerskie zgodne z przyjętymi wspólnie zasadami zatrudnienia i wynagradzania członków rodziny, umowy majątkowe małżeńskie, testamenty, umowy renty, umowy dożywocia, darowizny, czy wreszcie umowy ubezpieczenia na życie lub związane z lokowaniem rodzinnych funduszy, ujęte w plan finansowy. Wymienione elementy obejmujące szereg wielostronnych i jednostronnych czynności prawnych dokonywanych przez poszczególnych członków rodziny winny być efektem wcielenia w życie reguł ładu rodzinnego na poziomie operacyjnym. Każda z nich stanowi wprawdzie odrębną, samodzielną czynność prawną i może być rozpatrywana oddzielnie przez prawników. Ład rodzinny porządkuje je jednak i nadaje systemowy charakter z punktu widzenia wartości i celów przyjętych w danej rodzinie za istotne.

Prawnik, który doradza rodzinie, powinien wziąć je pod uwagę i zadbać o spójność przyjętych rozwiązań, z punktu widzenia zarządzania i dysponowania majątkiem w obszarze prawnym i podatkowym. Winien on jest zapewniać ciągłość zarządzania majątkiem i biznesem rodzinnym także w perspektywie sukcesji międzypokoleniowej rozumianej jako proces formalnego przekazywania władzy i własności, tak za życia, jak i na wypadek śmierci (tzw. plan awaryjny) [Rataj 2014, ss. 212–217]. Przy czym prawnik (adwokat, radca prawny lub doradca podatkowy) nie jest jedynym doradcą, który bierze udział w przygotowaniu ładu rodzinnego. Obok specjalistów od budowy strategii, psycholo-

gów czy mediatorów, w zespole nie może zabraknąć doradcy finansowego. Znając skutki podatkowe i finansowe wynikające z przyjętych rozwiązań prawnych (np. w kontekście zachowków albo długów spadkowych) konieczne jest powiązanie ich z odpowiednio dobranymi produktami finansowymi [Martyniec 2014]. Dobrym rozwiązaniem jest skorzystanie z pomocy doradcy sukcesyjnego, który łączy kompetencje kilku tych specjalizacji z doświadczeniem w wypracowywaniu spójnych i kompleksowych rozwiązań.

Możemy się spotkać z różnymi sposobami kodyfikacji zasad ładu rodzinnego. W wielu rodzinach, przy mniej skomplikowanej strukturze majątku, niewielkiej liczbie osób oraz dużym poziomie wzajemnego zaufania, wystarczy implementowanie wypracowanych założeń w postaci opisanych wyżej umów i czynności jednostronnych. Istotne jest, aby zrobić to z należytym rozeznaniem, przyjęte dokumenty nie mogą być wzajemnie sprzeczne, nie powinno się też pozostawiać poszczególnych obszarów planowania (np. ustrój majątkowy w małżeństwach rodzeństwa) poza uregulowaniem, a przynajmniej omówieniem konsekwencji wyboru obowiązujących automatycznie rozwiązań ustawowych. Dalej należy pamiętać o aktualizacji poszczególnych dokumentów adekwatnie do zmieniających się okoliczności, planów lub postępującego procesu sukcesji. Same zasady ładu rodzinnego, wspólne wartości, strategia międzypokoleniowa, reguły zarządzania firmą, przekazywania kompetencji, komunikacji i rozwiązywania konfliktów czy porządek dziedziczenia i planowanie finansów rodziny – pozostają na poziomie ustnych ustaleń pomiędzy zainteresowanymi członkami rodziny.

Brak kodyfikacji zasad ładu rodzinnego; nie tylko deklaracji wartości czy zasad etycznych, lecz przede wszystkim szczegółowych rozwiązań i wymagań dotyczących formalnego dysponowania majątkiem w poszczególnych małżeństwach dzieci czy wnuków założycieli, może z czasem rodzić różnego rodzaju problemy i nieporozumienia. W sytuacji rozbieżności zdań czy interesów, szczególnie w kontekście prób wpływania na decyzje rodzinne przez małżonków dzieci lub wnuków założycieli firmy rodzinnej, mogą pojawić się problemy interpretacyjne odnośnie poszczególnych zasad i wartości, lub też wystąpienie przeciwko wspólnym ustaleniom i zmiana albo brak zgody na złożenie oświadczeń woli o określonej treści (zmiana testamentu czy brak woli podpisania umowy, którą obejmuje ład rodzinny). Tak samo wola zbycia danego składnika majątku rodzinnego, np. nieruchomości czy udziałów w rodzinnej firmie, jeśli jednocześnie nie spotyka się z gotowością czy finansową możliwością jego odkupienia przez pozostałych członków rodziny, co może wynikać z zawyżonej wyceny sporządzonej przez sprzedającego; może stać się zarzewiem kryzysu. Wtedy powinny zadziałać procedury rozwiązywania konfliktów przewidziane w ładzie rodzinnym, co także jednak wymaga zgody wszystkich zainteresowanych.

Pamiętać należy, że ustalone jedynie ustnie zasady ładu rodzinnego nie mają na pewno charakteru prawnie wiążącego, a w sytuacji sporu sądowego trudno o wykorzy-

stanie ich jako dowodu. Wiążą jedynie – każda według własnych reguł i wymogów formalnych – poszczególne umowy czy jednostronne czynności prawne wynikające z operacyjnego wdrożenia ładu, o ile zostały sporządzone zgodnie z jego duchem. Dlatego warto rozważyć spisanie zasad ładu rodzinnego, chociażby po to, aby po latach łatwiej było wrócić do powziętych wcześniej ustaleń i przypomnieć sobie wartości, które leżały u ich podstaw. Kodyfikacja ładu rodzinnego może przybrać postać rodzinnej deklaracji, gdzie zasady ładu zostaną spisane. Można też pójść o krok dalej i opisać je w najpełniejszym dokumencie, jakim jest konstytucja rodzinna.

Konstytucja rodzinna

Jednym z głównych czynników warunkujących długookresowe działania firmy są spójne wartości właściciela i sukcesora oraz ich wpływ na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji, jako że silne poczucie głównych wartości wzmacnia motywację, zaangażowanie i chęć utożsamiania się z przedsiębiorstwem rodzinnym [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 106]. Tym bardziej dotyczy to rodziny wielopokoleniowej, która znajduje się na etapie partnerstwa rodzeństwa albo konfederacji kuzynów z trzeciego i dalszych pokoleń rodziny właścicielskiej.

Najbardziej dojrzałą formą regulacji ładu rodzinnego, budowy relacji rodzinnych i dbałości o rozwój firmy rodzinnej jest konstytucja rodzinna. Spotkać ją możemy w tych rodzinach, w których kultura zarządzania, poczucie odpowiedzialności za firmę rodzinną oraz łączące członków rodziny wartości stoją na najwyższym poziomie. Nie tylko szczegółowo kodyfikuje ona zasady ładu rodzinnego, określa wartości i opisuje historię rodziny. Pozwala także rodzinie na aktywne zarządzanie majątkiem, biznesem i relacjami w ramach wspólnie wypracowanych reguł, w sposób dynamiczny, w oparciu o przyjęte procedury. W tym celu powoływane są tzw. organy rodziny, najczęściej w postaci rady rodziny. Zasiadają w niej wskazani członkowie rodziny, dysponując przyznaną przez konstytucję siłą głosów, przewodniczącym rady jest początkowo nestor rodu. Rada rodziny obraduje zazwyczaj raz na pół roku w ramach tzw. zjazdów rodzinnych, czyli specjalnych spotkań przeznaczonych do podejmowania określonej wagi decyzji. W zjeździe rodzinnym uczestniczy zazwyczaj cała rodzina, lecz na spotkaniu rady obecni są wyłącznie jej wybrani członkowie [za: Martyniec 2016, s. 26].

W niektórych rozwiązaniach obok konstytucji rodzinnej pojawiają się dokumenty niższej rangi, o charakterze organizacyjno-technicznym. Mogą przybrać nazwę *harmonogramu wykonawczego* albo *sukcesyjnego planu wykonawczego* i opisują konkretne działania związane z procesem sukcesji (np. harmonogram darowizn, planowane zmiany umowy spółki) lub przyszłymi inwestycjami rodziny, zakładane w okresie spisywania

konstytucji. Dokument ten ma charakter porządkujący ustalenia rodziny dotyczące etapów wdrażania ładu rodzinnego czy planu sukcesji i jest w stosunku do konstytucji dokumentem wykonawczym. Przybiera formę osobnego porozumienia, które może być zmieniane częściej niż konstytucja i zazwyczaj przy lżejszych wymogach formalnych. Dopiero w ślad za postanowieniami harmonogramu wykonawczego dokonywane są zmiany w umowach spółek, przekształcenia, zawierane umowy majątkowe małżeńskie czy sporządzane testamenty. Zawiera on też szczegółowe obliczenia i wytyczne dotyczące planu finansowego stanowiącego element planu sukcesji.

Rysunek 2. Konstytucja rodzinna

Źródło: opracowanie własne.

Charakter prawny konstytucji rodzinnej

Konstytucja rodzinna traktowana jest poza Polską jako dokument bazowy, który wskazuje członkom rodziny, w jaki sposób mają postępować jako udziałowcy i zarządzający firmą rodzinną. Konstytucja ma charakter wyłącznie etyczny, a nie prawny [Lewandowska, Lipiec 2015, s. 180]. Nie ma on charakteru wiążącego i nie może stanowić samodzielnej podstawy do wysuwania roszczeń wobec członków rodziny. Porozumienie rodzinne jest dokumentem komplementarnym w stosunku do regulacji prawnych. Konstytucja i dokumenty prawne nie mogą być ze sobą sprzeczne i powinny się uzupełniać. Mają one odmienne cele i z różnych powodów wykorzystywane są w przedsiębiorstwach rodzinnych [Lewandowska, Lipiec 2015, ss. 182–183].

Tymczasem w polskiej praktyce zdążyły się już pojawić wątpliwości dotyczące charakteru prawnego i mocy wiążącej tego dokumentu, który z punktu widzenia prawa postrzegany jest jako umowa. Niektóre kancelarie prawne wprost sugerują, aby konstytucje rodzinne zawierać jako umowy w formie aktu notarialnego.

Z punktu widzenia prawa mamy do czynienia niewątpliwie ze zgodnym złożeniem oświadczeń woli przez poszczególnych członków rodziny – sygnatariuszy konstytucji, a zatem z umową. Chociaż prawo cywilne nie formułuje definicji umowy, jednak na podstawie przepisów regulujących zawarcie umowy przyjmuje się, że przez umowę rozumie się czynność prawną, której koniecznym elementem jest uczestnictwo co najmniej dwóch stron oraz złożenia zgodnego oświadczenia woli przez wszystkie strony. Takie ujęcie podkreśla proces jej kształtowania, a pomija zarówno funkcję społeczną umowy, jak i zawarty w niej stosunek prawny. We współczesnej cywilistyce przyjmuje się, że zawieranie umowy (składanie oświadczeń woli) i powstały w ich wyniku stosunek prawny o określonej treści, stanowią integralną całość [Radwański 1977, ss. 62–65].

Pojawia się pytanie, jakiego rodzaju skutki prawne wywołują te oświadczenia, w świetle art. 56 i 65 Kodeksu cywilnego. Konstytucja rodzinna nie jest wszak umową nazwaną, nie wykształcił się także zwyczaj w tym zakresie.

Możemy rozważyć dwa warianty.

I. Według pierwszego jest to wielostronna umowa nienazwana, przyjęta przez strony w ramach swobody umów (art. 3531 Kodeksu cywilnego), rodząca pomiędzy nimi stosunek cywilnoprawny [Banaszczyk 2007, ss. 836–837]. Umowa konsensualna [Drozd 2008, s. 185], o skutkach zobowiązujących, nie rozporządzających [Drozd 2008, ss. 186–187] i abstrakcyjna [Drozd 2008, s. 193]. Możemy potraktować ją jako wielostronne zobowiązanie do implementowania postanowień konstytucji w pozostałych dokumentach, czyli na przykład do podpisania umowy majątkowej małżeńskiej o określonej treści, czy też podjęcia uchwały zmieniającej statut spółki. Może to być także zobowiązanie do powstrzymania się od zawierania umów o określonej treści czy rodzaju. W konsekwencji usprawiedliwione jest twierdzenie, iż konstytucja ma charakter prawnie wiążący, także w tym sensie, że niedochowanie obowiązków z niej płynących może wiązać się z odpowiedzialnością odszkodowawczą na podstawie art. 471 i nast. Kodeksu cywilnego. Przykładowo w ramach regulacji ładu rodzinnego, konstytucja zakazuje zbywania pod tytułem darnym nieruchomości należących do rodziny. Sukcesor otrzymuje od rodziców działkę gruntu przemysłowego, z którą rodzina wiąże określone plany biznesowe i po jakimś czasie dokonuje jej zbycia tytułem darowizny na rzecz osoby spoza rodziny. W takim przypadku możemy próbować wykazać powstanie szkody oraz możliwość wystosowania roszczenia odszkodowawczego, opartego bezpośrednio o postanowienia konstytucji jako umowy wielostronnej.

Z drugiej strony nie budzi wątpliwości, że konstytucja rodzinna sama w sobie nie zastąpi czynności prawnych, dla których ustawodawca zarezerwował inną, szczególną formę czy tryb ich zawarcia. Nie może mieć bezpośredniej mocy wiążącej zastępującej czy konstytuującej postanowienia umów majątkowych małżeńskich, statutów, umów czy regulaminów wewnętrznych spółek prawa handlowego, umów o pracę czy testamen-

tów. Nie zastąpi darowizn, umów o rentę lub dożywocia. Reguły ładu rodzinnego muszą zostać implementowane poprzez szereg jedno- i dwustronnych czynności prawnych. Dopiero wówczas nabiorą mocy wiążącej.

Osobnej uwagi wymaga charakter prawny i moc wiążąca uchwał tzw. organów rodziny, ustanowionych w konstytucji (np. rady rodziny). Jakkolwiek takie uchwały są dopuszczalne, nie ma jednak zgody, czy są one czynnościami prawnymi i czy wywołają skutki prawne wiążące osoby, które nie wzięły udziału w głosowaniu lub głosowały przeciw uchwale [Drozd 2008, ss. 181–184]. W naszej ocenie kłóciłoby się to z zasadą autonomii woli, szczególnie, że brak tutaj podstawy prawnej dostatecznie uzasadniającej powzięcie prawnie wiążącej uchwały. Konstytucja rodzinna nie czyni z członków rodziny jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej (jak spółki osobowe prawa handlowego), ani tym bardziej osoby prawnej. Nie ma zastosowania teoria organów odnosząca się do osób prawnych [Kidyba 2015, ss. 140–148], a uchwała nie jest czynnością osoby prawnej, jednostki organizacyjnej czy korporacji [Drozd 2008, s. 182]. Nie mamy do czynienia z organami w prawnym i korporacyjnym tego słowa znaczeniu. Sama umowa wielostronna wydaje się niewystarczającą podstawą prawną, aby nadać uchwałom moc wiążącą erga omnes. W naszej ocenie, jeśli chodzi o ich przestrzeganie, mowa może być wyłącznie o zobowiązaniu etycznym.

Niemniej spotykaliśmy się jednak z głosami[3], że możliwe jest umowne wzmocnienie mocy prawnej konstytucji rodzinnych. Niektórzy sugerują zastosowanie np. kar umownych (art. 483 Kodeksu cywilnego) czy dobrowolnego poddania się egzekucji (art. 777 § 1 pkt 4 lub 5 Kodeksu postępowania cywilnego). Byłyby to, trzeba przyznać, rozwiązania prawnie skuteczne. Nie jesteśmy jednak przekonani o celowości wykorzystywania ich w konstytucjach rodzinnych.

II. Drugi wariant zakłada, że – szczególnie w świetle porównań z charakterem prawnym konstytucji spisywanych poza polskim systemem prawnym – można mówić o specyficznym, wewnętrznym i prywatnym porozumieniu rodzinnym, niosącym za sobą wyłącznie skutki moralne. Charakter oraz rola samej konstytucji rodzinnej jest inna niż pozostałych dokumentów należących do sfery ładu korporacyjnego i opartego o regulacje prawa handlowego. Podkreślić należy, że już sam proces tworzenia porozumienia rodzinnego przynosi rodzinie niezwykle dużą wartość. Wynika ona przede wszystkim ze zrozumienia treści merytorycznych związanych z firmą, takich jak misja firmy, cele strategiczne i rodzinne, a także sposób interakcji rodziny z biznesem. Jednak podstawową wartość w pracy nad tym dokumentem stanowi proces komunikacji, gdyż członkowie rodziny muszą komunikować się i podejmować ważne dla istnienia firmy decyzje. Pro-

[3] Autorzy niniejszego artykułu prowadzą szkolenia z sukcesji dla radców prawnych na zlecenie Okręgowych oraz Krajowej Izby Radców Prawnych. Podczas tych szkoleń niejednokrotnie wywiązywała się dyskusja na temat mocy wiążącej konstytucji rodzinnej, możliwości oraz celowości jej wzmocnienia, z uwagi na funkcję, którą nadaje jej rodzina właścicielska.

ces ten leży u podstaw kształtowania się kultury zarządzania firmą rodzinną oraz majątkiem ulokowanym poza firmą, o charakterze niebiznesowym. Sam w sobie może być uznawany za ważniejszy niż sam efekt końcowy w postaci wypracowanego dokumentu [Lewandowska, Lipiec 2015, ss. 186–187]. Dlatego nie powinno się sprowadzać konstytucji rodzinnej li tylko do umowy, dokumentu o charakterze prawnym, który będzie narzędziem do wywierania nacisków czy wykorzystywania dominującej pozycji jednych członków rodziny nad innymi. Sposób rozwiązywania konfliktów, reakcja na różnice interesów, planowanie kolejnych przedsięwzięć biznesowych czy opracowywanie i wdrażanie strategii firmy rodzinnej stanowi o kulturze danej rodziny. Konstytucja, rozumiana jako nieustanny proces zarządzania zmianą, umożliwia jej konsekwentną budowę, wprowadzanie na wyższy poziom. To tworzy zaufanie i staje się podwaliną pod realizację dalekosiężnych celów, wypracowanych w oparciu o zasoby i możliwości wszystkich członków rodziny.

Niezależnie od mocy prawnej samej konstytucji, rozumianej jako umowa cywilnoprawna, co miałoby znaczenie tylko w niektórych i raczej wyjątkowych przypadkach, moc wiążącą posiadają wszystkie pozostałe dokumenty sformułowane w duchu zasad ładu rodzinnego. Jeśli bezpośrednią podstawą powstania roszczenia i sformułowania powództwa nie będzie z kolei w danym przypadku konstytucja rodzinna, mogą nią stać się inne dokumenty, przyjęte w ramach wynikających z konstytucji zasad ładu rodzinnego. Wówczas konstytucja będzie mogła posłużyć jako źródło interpretacji czy wykładni poszczególnych postanowień umowy, z której wywodzi się roszczenie, w trakcie postępowania dowodowego przed sądem powszechnym.

Wybór pomiędzy pierwszym i drugim modelem powinien zależeć nie tyle do interpretatorów prawa, co do samej rodziny ustanawiającej konstytucję. Oczywiście poruszając się w określonym porządku prawnym, pod rządami przepisów Kodeksu cywilnego oraz pozostałych ustaw, wydaje się oczywiste, że konstytucja jest umową, chyba, że sama stanowi inaczej. Jeśli jej sygnatariusze postanowią ukształtować ją jako porozumienie wewnątrzrodzinne, swego rodzaju *gentlemen's agreement* [Radwański 2008, s. 25], wyłączając wyraźnie jej moc prawną na zewnątrz, konstytucja, ani towarzyszące jej dokumenty wykonawcze, nie będą mogły stanowić źródła praw podmiotowych, których realizacji towarzyszyłby przymus państwowy w postaci możliwości dochodzenia ich przed sądem cywilnym. Jeśli zależy nam na takim skutku, aby uniknąć wątpliwości, warto wyraźnie zaakcentować to w treści konstytucji.

Podsumowanie

Doceniając znaczącą rolę, jaką firmy rodzinne odgrywają we współczesnej gospodarce na świecie [Surdej, Wach 2010, ss. 18–24], liczymy, że także w Polsce działania oparte o dobre praktyki budowy ładu rodzinnego skodyfikowanego w konstytucjach rodzinnych, przyczynią się do powstania i wzrostu silnych, wielopokoleniowych firm.

Należy jednak wykorzystywać nowe instytucje z wyczuciem i rozsądkiem, czerpiąc z doświadczeń tych, którym się to już udało. Jako doradcy sukcesyjni rozumiemy, że traktowanie konstytucji rodzinnej wyłącznie jako umowy, która stanie się prawnym narzędziem dla tych członków rodziny, którzy posiadają pozycję dominującą nad pozostałymi – do narzucenia im swojej woli i zachowania kontroli nad ich decyzjami, może się okazać w dłuższej perspektywie krótkowzroczne i przeciwskuteczne. Podstawowym celem tworzenia porozumienia rodzinnego jest budowanie harmonii rodziny, co stanowi warunek rozwoju i wzrostu wartości firmy rodzinnej. Brak poszanowania dla racji i usprawiedliwionych interesów tych członków rodziny, którzy posiadają niewielki lub nawet żaden wpływ na funkcjonowanie i rozwój firmy rodzinnej, może z czasem prowadzić do pogłębienia konfliktów i rozłamów w rodzinie. Cały proces powinien opierać się na dobrze zdefiniowanych i głęboko zrozumianych wartościach, aby rodzina właścicielska miała szansę świadomie zbudować ład rodzinny i stworzyć konstytucję, która będzie łączyć ją przez pokolenia. Im mniej będzie przy tym powodów do sporów sądowych, tym lepiej dla wszystkich.

Bibliografia

Banaszczyk Z. (2007), *Rozdział XII. Stosunek cywilnoprawny* [w:] M. Safjan (red.), *System prawa prywatnego. Tom 1. Prawo cywilne – część ogólna,* C.H.Beck, Warszawa.

Drozd E. (2008), *Rozdział IV. Rodzaje czynności prawnych* [w:] Z. Radwański (red.), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H.Beck, Warszawa.

Kidyba A. (2015), *Prawo handlowe*, C.H.Beck, Warszawa.

Lewandowska A., Lipiec J. (2015), *Konstytucje firm rodzinnych. W kierunku długowieczności*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Lewandowska A. (2016), *Konstytucja firmy rodzinnej – harmonia (rodziny) i długotrwała egzystencja (firmy)*, „Family Business. Zarządzanie firmą rodzinną", Instytut Biznesu Rodzinnego, czerwiec, nr 2.

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

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

Martyniec Ł. (2014), *Finansowe aspekty planu sukcesji. 5 podstawowych potrzeb finansowych*., planowaniespadkowe.pl [online], http://www.planowaniespadkowe.pl/planowanie-spadkowe-i-sukcesja-w-firmie/finansowe-aspekty-planu-sukcesji-5-podstawowych-potrzeb/, dostęp 13.02.2017 r.

Martyniec Ł. (2016), *Ład rodzinny i konstytucja rodzinna… oczami prawnika*, „Family Business. Zarządzanie firmą rodzinną", Instytut Biznesu Rodzinnego, czerwiec, nr 2.

Radwański Z. (1977), *Teoria umów,* PWN, Warszawa.

Radwański Z. (2008), *Rozdział II. Zagadnienia ogólne czynności prawnych* [w:] Z. Radwański (red.), *System prawa prywatnego. Tom 2. Prawo cywilne – część ogólna*, C.H.Beck, Warszawa.

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

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

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

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 37–48

Elżbieta Racek
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
elzbieta.l.racek@doctorate.put.poznan.pl

Anna Zywert
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
anna.z.zywert@doctorate.put.poznan.pl

Aleksandra Dewicka
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
aleksandra.dewicka@put.poznan.pl

Planowanie sukcesji w firmach rodzinnych

Succession Planning in Family Companies

Abstract: This article brings up the subject of succession planning in family companies. It contains the most important issues relating to succession, problems arising from it as well as the owners and successors' approach to the topic of succession. An important part of this article is a case study developed based on selected family businesses in Wielkopolska.
Key words: family business, founder, succession, successor, succession planning.

Wprowadzenie

Temat sukcesji prędzej czy później dotyka każdą firmę rodzinną. Właściciel zadaje sobie wtedy pytanie: Co dalej z dorobkiem mojego życia? Odpowiedź wydaje się bardzo prosta

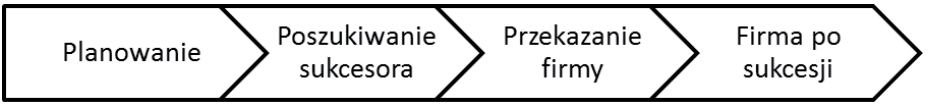
– sukcesja. Dziedziczenie przedsiębiorstwa jest jednym z największych wyzwań firm rodzinnych. Oddanie władzy kolejnemu pokoleniu jest procesem długotrwałym i skomplikowanym, wymagającym strategicznego planowania i zarządzania. Proces sukcesji trwa średnio kilka lat i jest on istotnym wymogiem przetrwania i dalszego postępu rodzinnej działalności, dlatego też celem poniższego artykułu jest analiza podejścia do tematu sukcesji w wielkopolskich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Znaczenie sukcesji w firmie rodzinnej

W ciągu ostatnich lat świadomość polskich właścicieli firm rodzinnych dotycząca sukcesji systematycznie wzrasta. Przedsiębiorcy zdali sobie sprawę, że dziedziczenie firmy jest czymś nieuniknionym i nie mogą zakładać, że następne pokolenia będą chciały brać czynny udział w procesie sukcesji. Według opracowań literaturowych firma rodzinna, oparta na wspólnych wartościach, jest jedną z najlepszych form edukacji dzieci. Praca w firmie rodzinnej daje młodym ludziom możliwość realizacji ambicji zawodowych. Dzięki profesjonalnej wiedzy, wyniesionej podczas studiów, mają szansę na rozwinięcie firmy i zwiększenie zysków. Młodzi są bardziej otwarci na ryzyko, nowe pomysły i innowacje. Doświadczenie rodziców połączone z ogromnym zaangażowaniem i otwartością na zmiany pokolenia wchodzącego do firmy, daje często bardzo dobre rezultaty. Zdaniem osób prowadzących firmy rodzinne bardzo budująca i piękna jest wielopokoleniowa forma jej prowadzenia. Rodzice widzą celowość inwestowania, bowiem buduje się firmę na pokolenia [Kałużna 2009, s. 56].

Zgodnie z założeniami powyższego opisu sukcesja ma znaczenie nie tylko ze względu na przetrwanie firmy, ale przede wszystkim umożliwia rozwój przyszłych pokoleń, a pomysły młodych mogą odświeżyć jakość firmy oraz zwiększyć jej zyski dzięki innowacyjnym pomysłom. Dodatkowo bardzo ważnym elementem w procesie sukcesji jest doświadczenie przekazywane sukcesorom przez rodziców oraz chęć nieustannego rozwoju firmy i brak lęku przed oddaniem firmy kolejnemu pokoleniu. Sukcesja w firmie rodzinnej jest procesem złożonym i długotrwałym, wobec tego ciężko całościowo określić, czym się zajmuje.

Rysunek 1. Fazy sukcesji władzy



Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie przedstawione na rysunku 1 fazy sukcesji są równie ważne i mają duży wpływ na jej sukces. Właściciel firmy powinien mieć świadomość ich występowania i rzetelnie przeprowadzić każdy z etapów.

Pierwszym etapem sukcesji jest planowanie, które powinno być precyzyjnie związane z celami strategicznymi firmy rodzinnej oraz brać pod uwagę potrzeby rodziny, które mogą zaistnieć w przyszłości. Polskie firmy coraz częściej mają na uwadze istotę efektywnego planowania sukcesji, które przynosi m.in.:

- ciągłość działań operacyjnych;
- przejęcie uprawnień oraz obowiązków;
- konsekwentny rozwój;
- motywację pracowników;
- wcześniejsze przygotowanie sukcesora do przejęcia firmy.

Projekt przeprowadzenia sukcesji nie wynika z potrzeby chwili i jest procesem, który musi być sumiennie zaplanowany oraz właściwie wykonany. Wdrożenie procesu planowania sukcesji oparte jest m.in. na:

- wybraniu najistotniejszych stanowisk, które są konieczne do prawidłowego funkcjonowania firmy rodzinnej;
- analizie i ocenie zagrożeń oraz ryzyka, które wynikają z przekazania firmy sukcesorowi;
- sformułowaniu ważnych wymogów potrzebnych przy wyborze potencjalnego sukcesora;
- selekcji przypuszczalnych następców oraz ułożeniu specjalnego programu rozwoju ich kompetencji;
- nadzorowaniu progresu oraz motywacji potencjalnych sukcesorów [Olkiewicz 2013, s. 67].

Drugim elementem wprowadzenia sukcesji jest poszukiwanie dobrego sukcesora. Idealnym rozwiązaniem byłoby skorzystanie z zewnętrznej firmy zajmującej się oceną zdolności przywódczych i potencjału kandydatów do przejęcia firmy. Dodatkowo dzięki wyborze takiego rozwiązania, właściciel firmy zdobyłby wiedzę na temat obszarów, które są najsłabsze i niezbędne jest podjęcie odpowiednich środków, aby je rozwinąć.

Dla ułatwienia oceny gotowości sukcesora można przyjąć cztery elementy, które należy wziąć pod uwagę:

- wiedzę zdobytą poprzez edukację,
- posiadaną wiedzę praktyczna,
- zdolność do bycia przywódcą,
- spojrzenie na sprawy sukcesji z dystansem [Stępniewska, s. 44].

Trzecią fazą procesu sukcesji jest wybór momentu odpowiedniego do przekazania firmy sukcesorowi, tak, aby nie doprowadzić do jej upadku. Nie można jednoznacznie

określić wymogów, które pozwolą wybrać najlepszy moment do wprowadzenia sukcesora w rolę właściciela firmy rodzinnej. Dobrze jest jednak zaznajomić się z elementami, które mogą wskazywać właścicielowi firmy na odpowiedni moment do jej przekazania. Odpowiedni czas na przekazanie przedsiębiorstwa następuje, gdy:

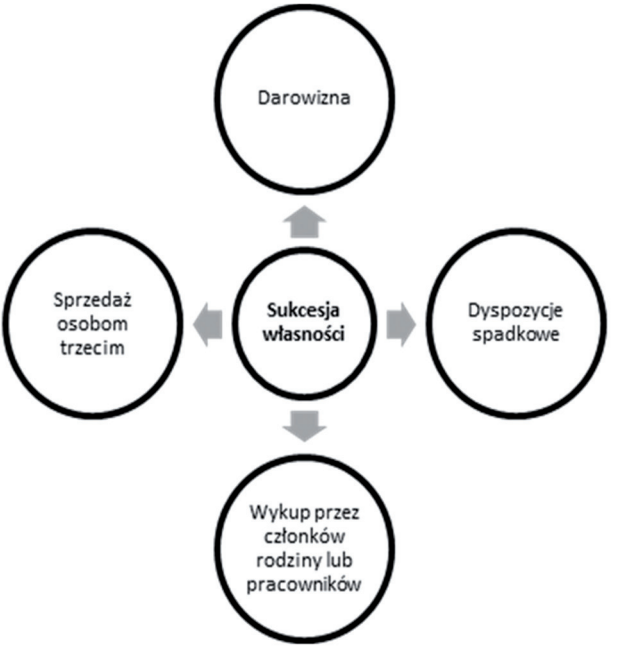
- firma jest stabilna finansowo;
- istnieją w firmie obszary, które można rozwinąć;
- sukcesor posiada niezbędną wiedzę oraz doświadczenie do prowadzenia własnej działalności gospodarczej;
- właściciel jest gotowy przekazać firmę młodszemu pokoleniu.

Ostatnim etapem przebiegu sukcesji jest działalność firmy po przejęciu jej przez nowego właściciela. Należy sprecyzować warunki formalno-prawne przekazania firmy – w procesie tym ważne jest znalezienie dopasowanego do potrzeb firmy rozwiązania. Ważnym elementem jest także komunikacja nowego właściciela z pracownikami firmy rodzinnej. Sukcesja oraz jej konsekwencje dotyczą również wszystkich podwładnych. Dodatkowo warto zorganizować alternatywne zajęcie dla poprzedniego właściciela firmy, precyzyjnie określić, jaką rolę ma pełnić w przedsiębiorstwie oraz zapewnić mu adekwatne warunki finansowe.

Etapy sukcesji własności w firmach rodzinnych oraz ich problemy

Sukcesja własności w przedsiębiorstwie powinna być spójna z sukcesją władzy, a przy przeprowadzaniu dziedziczenia własności należy brać pod uwagę ilość udziałów nowych sukcesorów oraz metodę przekazania przedsiębiorstwa.

Rysunek 2. Etapy sukcesji własności



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Przedsiębiorstwo Rodzinne – funkcjonowanie i rozwój*, s. 61.

Pierwszym sposobem na przekazanie udziałów firmy jest darowizna, która wiąże się niestety z obowiązkiem zapłacenia wysokich podatków. Ilość pieniędzy do zapłaty zależna jest od stopnia pokrewieństwa oraz wysokości przekazywanego majątku. Taka procedura sprawia, że właściciele niechętnie korzystają z tej możliwości, ponieważ nie są świadomi, że darowizna bliskim członkom rodziny może zwolnić z podatku lub go zmniejszyć.

Kolejną możliwością przejęcia firmy jest uzyskanie jej w drodze spadku. Ta forma ma swoje ograniczenia, ponieważ można z niej skorzystać dopiero po śmierci właściciela firmy rodzinnej. Jest ona wykorzystywana tylko w skrajnych przypadkach, a wtedy nowy właściciel zostaje z problemem podziału majątku. Dodatkowo przejęcie przedsiębiorstwa w drodze spadku wiąże się także z uiszczeniem podatku.

Następnym wariantem sukcesji własności jest wykup przez członków rodziny lub pracowników. Wybór tego rozwiązania łączy się z licznymi trudnościami i wymaga poświęcenia dużej ilości czasu oraz wysiłku. Wiąże się z przekazaniem przedsiębiorstwa nowemu właścicielowi na podstawie zaciągnięcia kredytu u poprzedniego właściciela.

Ostatnią opcją przekazania przedsiębiorstwa jest sprzedaż osobom trzecim. Forma ta najbardziej satysfakcjonuje właściciela, ponieważ jest bardzo prosta, przy zachowaniu

warunku, że osoba chcąca nabyć firmę widzi potencjał w tej inwestycji. Osoba chcąca sprzedać firmę musi opłacić podatek od przyrostu kapitału, który wynosi średnio 20%.

Wszystkie wyżej wymienione etapy sukcesji wiążą się z powstaniem pewnych problemów, które przyjęto dzielić na cztery czynniki (organizacyjne, psychologiczne i finansowe).

Tabela 1. Podział na czynniki problemów sukcesji w firmach rodzinnych

Rodzaj czynnika	**Przykład czynnika**	
Organizacyjny	Czynniki mogące przyczynić się do upadku firmy	Nieopracowanie planu sukcesji, lub zwlekanie z jego opracowaniem; wybór sukcesora, który nie ma doświadczenia w zarządzaniu firmą; zbytnie angażowanie się poprzedniego właściciela w sprawy przedsiębiorstwa po procesie sukcesji; niechęć sukcesora do prowadzenia firmy; nieumiejętność wyboru kandydata na sukcesora, gdy jest ich wielu.
Psychologiczny	Wewnętrzne obawy dotyczące różnorakich aspektów	Strach przed emeryturą; wewnętrzne przekonanie właściciela o tym, że jest niezastąpiony; poczucie, że firma jest wszystkim, co posiada właściciel; obawa przed bezczynnością [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, s. 69]; lęk przed zakłóceniem cyklu życia rodzinnego; obawa, że sukcesor zmieni sposób prowadzenia firmy; konieczność wyboru następcy spośród kilkorga dzieci; strach przed odcięciem źródła dochodów; nieufność w stosunku do umiejętności przywódczych sukcesora; strach przed tym, że sukcesor poprowadzi firmę lepiej.
Prawny	Dziedziczenie	Podział spadku, wspólność majątkowa, piecza nad majątkiem dziecka, to niektóre zagadnienia, które należy dokładnie przeanalizować podczas przekazywania majątku. Sukcesja międzypokoleniowa jest w Polsce nowym zjawiskiem. Na dzień dzisiejszy bywa tak, że przepisy prawa bywają ze sobą sprzeczne. Szereg regulacji utrudnia sukcesję i stwarza problemy w zakresie ich stosowania i interpretacji.
Finansowy	Podatek	Planowanie sukcesji jest bardzo ważne, jeżeli chodzi o kwestię podatków. Nie każdy wie, że Polska to jeden z nielicznych państw, w którym przekazanie majątku w drodze darowizny członkom bliskiej rodziny może odbyć się za darmo. Warto jednak brać podatki pod uwagę, aby nie powstały dodatkowe koszty związane z restrukturyzacją.
	Zabezpieczenie finansowe byłego właściciela	Właściciel oddający władzę powinien mieć jasno przedstawioną rolę w byłej firmie oraz zostać zabezpieczony finansowo w sposób przejrzysty.
	Miejsca pracy dla członków rodziny	Często właściciel za wszelką cenę chce pozostawić przedsiębiorstwo w rodzinie, nawet kosztem relacji osób w firmie. Członkowie rodziny muszą widzieć w sukcesji dobro wspólne. Zatrudniona rodzina musi zdawać sobie sprawę, że jeżeli firma zostaje przekazana przez problemy finansowe, należy liczyć się z ewentualną stratą stanowisk pracy.

Źródło: opracowanie własne.

Problemów dotyczących sukcesji nie można rozpatrywać jednotorowo. Trzeba wziąć pod uwagę wszystkie czynniki organizacyjne, psychologiczne, prawne jak i finansowe. Pomijając którykolwiek z tych elementów, proces sukcesji może nie przebiec tak harmonijnie, jak w przypadku, gdy weźmiemy pod uwagę wszystkie zmienne.

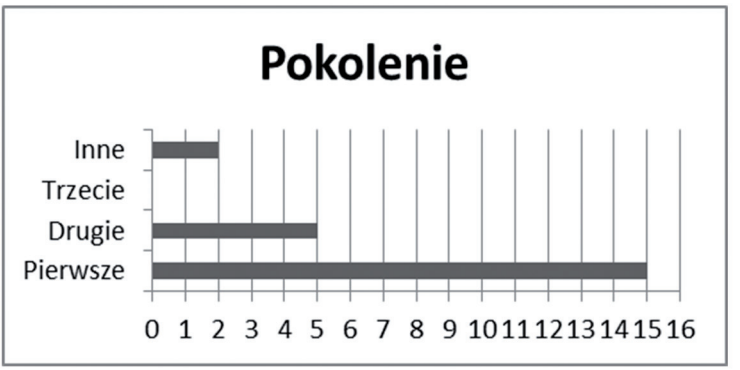
Badania ankietowe

Celem badania ankietowego było rozpoznanie podejścia do tematu sukcesji i dziedziczenia w przedsiębiorstwach rodzinnych zlokalizowanych na terenie Wielkopolski.

Badanie przeprowadzone w formie elektronicznej miało charakter ilościowy oraz jakościowy. W badaniu ankietowym przeprowadzonym w okresie od 10 stycznia do 1 lutego 2017 roku, uczestniczyły 22 firmy rodzinne (w tym 10 sukcesorów oraz 12 założycieli przedsiębiorstw). Żadne z ankietowanych przedsiębiorstw aktualnie nie brało udziału w sukcesji, a 11 firm wyraziło nadzieję, że sukcesja nastąpi w późniejszym czasie, natomiast 3 przedsiębiorstwa przeszły już proces sukcesji. 2 przedsiębiorców oświadczyło, że nie zamierza przekazywać firmy kolejnemu pokoleniu, a 4 z badanych jeszcze nie określiło czy nastąpi u nich proces sukcesji.

Na wykresie 1 przedstawiono informacje dotyczące pokolenia zarządzającego w firmie. Dla 15 przedsiębiorstw jest to dopiero pierwsze pokolenie – założyciele. 6 przedsiębiorców deklaruje, że jest drugim pokoleniem zarządzającym, nikt nie sprawuje władzy z trzeciego pokolenia.

Wykres 1. Pokolenie zarządzające



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W kolejnym pytaniu ankietowym określono, czym jest sukcesja dla przedsiębiorców. Dla 13 firm, sukcesja jest naturalnym następstwem, natomiast dla 4 przedsiębiorstw jest

ogromną szansą rozwojową. Zdaniem 1 przedsiębiorcy sukcesja wiąże się ze sporym ryzykiem, a pozostali ankietowani nie zastanawiali się nad tym tematem.

Dla wszystkich 22 ankietowaniach przedsiębiorstw prowadzenie firmy wpływa na relacje wewnątrz rodziny, dlatego też w kolejnym pytaniu zapytano przedsiębiorców o chęci przekazania swojego dorobku następnemu pokoleniu (wykres 2).

Wykres 2. Przekazanie firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Większość z badanych przedsiębiorców nie myślało jeszcze o przekazaniu firmy rodzinnej kolejnemu pokoleniu. Jedynie 3 osoby zdeklarowały, że firma zostanie przekazana wybranemu już kandydatowi.

Kolejne pytanie ankietowe poruszyło problem posiadania strategii/planu sukcesyjnego przedsiębiorstw, okazało się, że połowa z ankietowanych planuje opracować taki plan w przyszłości. 4 przedsiębiorstwa, pomimo że nie posiadają strategii sukcesyjnej, nawet nie planują jej opracować, natomiast 3 firmy mają przygotowany plan sukcesji.

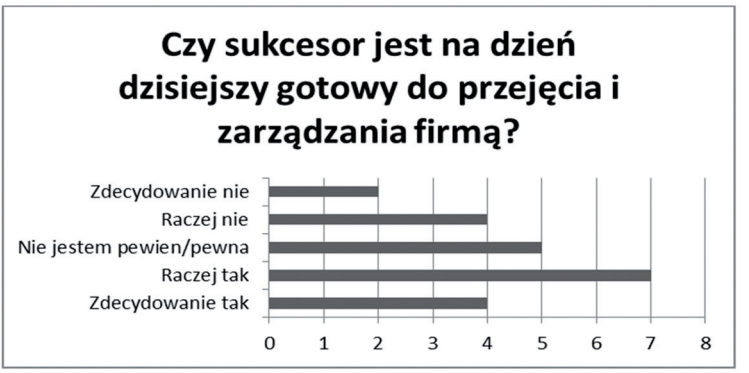
Wykres 3. Posiadanie strategii/planu sukcesyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W dalszym badaniu ankietowym zapytano o zainteresowanie sukcesora prowadzeniem przedsiębiorstwa. I tak pośród 22 ankietowanych przedsiębiorstw, w przypadkach 13 sukcesorzy wyrazili zainteresowanie prowadzeniem dalszej działalności gospodarczej (wynika to też z faktu, że już zostali wdrożeni w życie przedsiębiorstwa i już w nim pracują).

Kolejne pytanie ankietowe związane było z gotowością potencjalnego sukcesora do przejęcia i zarządzania firmą (wykres 4). Połowa z badanych przedsiębiorców stwierdziła, że osoba mająca przejąć firmę jest do tego przygotowana. 5 ankietowanych nie było pewnych, co do gotowości przyszłego sukcesora, a 6 dało odpowiedź przeczącą.

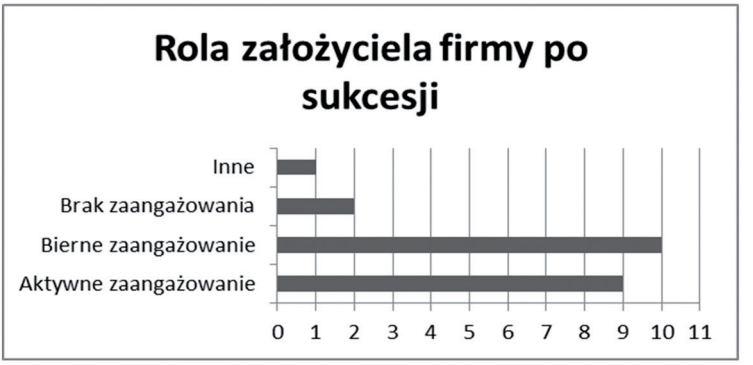
Wykres 4. Czy sukcesor jest na dzień dzisiejszy gotowy do przejęcia i zarządzania firmą?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W fazie końcowej badania ankietowego zapytano o rolę byłego właściciela przedsiębiorstwa po procesie sukcesji. 10 przedsiębiorców chce biernie angażować się w sprawy firmy, zaś 9 będzie wyrażać aktywne zaangażowanie. Jedynie 2 byłych właścicieli nie chce zupełnie angażować się w sprawy firmy i spokojnie wypoczywać na emeryturze.

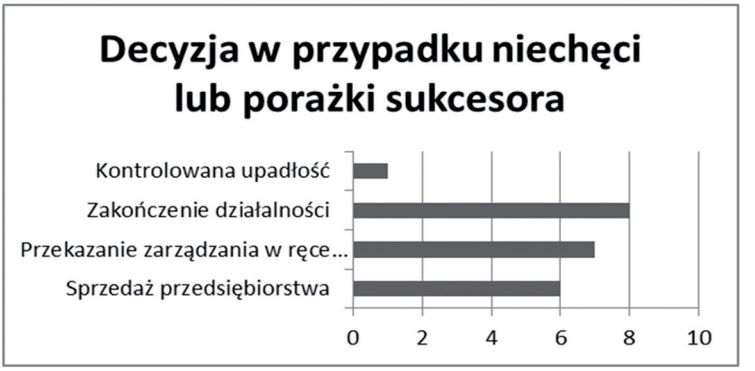
Wykres 5. Rola założyciela firmy po sukcesji



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ostatnie pytanie, jakie zostało zadane osobom ankietowanym, dotyczyło decyzji w przypadku niechęci lub porażki sukcesora. 8 badanych odpowiedziało, że jeśli przekazanie firmy się nie powiedzie, to zakończą działalność, a 7 właścicieli wyraziła chęć przekazania zarządzania w ręce menedżera. Decyzję o sprzedaży przedsiębiorstwa podjęłoby 6 ankietowanych, a 1 zdecydowałoby się na kontrolowaną upadłość (wykres 6).

Wykres 6. Decyzja w przypadku niechęci lub porażki sukcesora



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Odpowiedzi na pytania udzielili nie tylko założyciele, ale także sukcesorzy. Biorąc pod uwagę całokształt uzyskanych wyników ankietowych można stwierdzić, że właściciele przedsiębiorstw w większości nie zastanawiają się nad procesem sukcesji, a raczej uważają, że jest ona naturalnym następstwem. Przedsiębiorcy mają świadomość, że prowadzenie firmy rodzinnej ma ogromny wpływ na relacje członków rodziny. Planowanie przekazania firmy wydaje się być dla ankietowanych tematem odległym, którym należy się zająć dopiero, gdy będzie to nieuniknione.

Sukcesorzy w ponad połowie są zainteresowani prowadzeniem przedsiębiorstwa rodzinnego, a właściciele niejednokrotnie twierdzą, że następcy nie są odpowiednio przygotowani do przejęcia firmy. Większość byłych właścicieli planuje biernie lub aktywnie angażować się w sprawy firmy po przekazaniu jej następnemu pokoleniu. W razie porażki sukcesora, jego poprzednicy w większości planują zakończyć działalność, oddać zarządzanie firmy doświadczonemu menedżerowi lub sprzedać przedsiębiorstwo.

Podsumowanie

Sukcesja jest tematem nieobcym właścicielom firm rodzinnych. Pomimo, że dobre zaplanowanie procesu sukcesji jest kluczem do rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, właściciele firm często nie mają świadomości, że do sukcesji trzeba się przygotować oraz, że jest to proces długofalowy, składający się z kilku etapów. Przedsiębiorcy powinni mieć świadomość, z jakimi problemami mogą się spotkać podczas sukcesji i jak tym problemom zapobiegać. Nie mogą skupiać się na odczuwanym lęku przed zmianami, które może wprowadzić sukcesor, ponieważ zmiany są nieuniknione, a rodzice, którzy założyli firmę i tak w końcu będą musieli przekazać ją kolejnemu pokoleniu. Poszerzając swoją wiedzę na temat sposobów realizacji sukcesji przedsiębiorstwa rodzinne prowadzone przez sukcesora mają szansę na nieustanny i dynamiczny rozwój.

Bibliografia

Business Dictionary, [online] www.businesdictionary.com, dostęp: 18 stycznia 2017.

Dictionary.com, [online] www.dictionary.com, dostęp: 18 stycznia 2017.

Kałużna H. (2009), Kałużna H. (2009), *Firmy Rodzinne w XXI w – specyfika i sukcesja,* Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*,* nr 75, ISSN 2081-6979.

Olkiewicz M. (2013), *Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z 6, cz. 1, *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne.*

Stępniewska A. (2013), *Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych,* WziE Politechnika Gdańska.

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

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 49–64

Marzena Frankowska
Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
marzena.frnakowska@wzieu.pl
Justyna Maria Myszak
Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
justyna.myszak@wzieu.pl

Kultura organizacyjna a sukcesja władzy w firmach rodzinnych

Organizational Culture and the Succession of Power in the Family Businesses

Abstract: According to the European Commission family businesses make up more than 60% of all companies in Europe. They are specific entities operating in the market with a specific organizational culture handed down from generation to generation. The aim of this article is to draw attention to the importance of organizational culture in the process of succession of power in the family business as well as to propose the concept of research based on K.S. Cameron, R.E. Quin's adapted model of competing values. The proposal of the research concept has been verified by empirical research. The survey was conducted among family businesses from the industrial sector using an OCAI questionnaire (Organisational Culture Assessment Instrument). There are presented the numerous possibilty of its implementation depending on needs and accecibility to companies's data.
Key words: organizational culture, typology of organizational cultures, succession of power, family businesses, management

„Bardzo możliwe, że jedyną rzeczą prawdziwej wagi,
której muszą się podjąć przywódcy organizacji
jest stworzenie i utrzymanie odpowiedniej kultury".
E.H. Schein, 1986 r.

Wstęp

Zarządzający współczesnymi przedsiębiorstwami, dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, zauważyli, iż opieranie się tylko na relatywnie łatwo imitowalnych zasobach materialnych nie gwarantuje sukcesu rynkowego. Stąd przedmiotem ich zainteresowania stały się również zasoby niematerialne, ich wykorzystanie i ochrona, a przede wszystkim umiejętność ich identyfikowania [Stańczyk, Stańczyk-Hugiet 2006]. Kultura organizacyjna niewątpliwie do takich zasobów należy, a co ważniejsze jest obecna w każdej organizacji, gdyż stanowi swego rodzaju kod genetyczny danej społeczności, zapisany w świadomości społecznej i powodujący powtarzalność zarówno indywidualnych, jak i zbiorowych zachowań, wyobrażeń, emocji i postaw [Macełko, Aleksander 2008, s. 209]. Każda organizacja posiada i kreuje indywidualną kulturę organizacyjną, która wyróżnia ją spośród innych przedsiębiorstw oraz wytwarza specyficzną atmosferę, nadając kształt relacjom międzyludzkim [Szymańska 2012, s. 489]. Dlatego zadaniem kadry menedżerskiej jest identyfikacja kultur i dążenie do tego, aby w całym przedsiębiorstwie obowiązywała jedna kultura sprzyjająca osiąganiu zamierzonych celów i strategii zarządzania [Buszko 2013, s. 138].

Zagadnienie kultury organizacyjnej szeroko opisane w literaturze przedmiotu, jest szczególnie istotne w przedsiębiorstwach rodzinnych, które odznaczają się określoną specyfiką. Wydaje się, że właśnie specyfika kultury organizacyjnej jest nieodłącznym elementem firm rodzinnych z powodu bezpośredniego oddziaływania właścicieli na sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa i panujące tam relacje oraz wyznawane wartości. Tymczasem proces sukcesji władzy stanowi wyzwanie dla zachowania spójności kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, co niejednokrotnie skutkować może nawet kryzysem zarządzania. A zatem z punktu widzenia badacza jest to tematyka nie tylko niezwykle interesująca, ale również bardzo istotna dla firm rodzinnych.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na znaczenie kultury organizacyjnej w procesie sukcesji władzy w firmach rodzinnych oraz zaproponowanie autorskiej koncepcji badawczej, wykorzystującej zaadaptowany model wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quina. Propozycja koncepcji badawczej została zweryfikowana badaniami empirycznymi przeprowadzonymi wśród przedsiębiorstw rodzinnych z sektora przemysłu.

Sukcesja władzy w firmach rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne (family businesses) są specyficznymi podmiotami działającymi na rynku. Spośród licznych organizacji wyróżnia je przede wszystkim prywatny charakter, który bezpośrednio przekłada się na ograniczoną dostępność do różnych informacji na ich temat. Problematyczne jest również zdefiniowanie pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego, ponieważ zwięzła, uniwersalna i akceptowalna przez większość naukowców definicja w zasadzie nie istnieje. W literaturze przedmiotu spotyka się różne kryteria pozwalające na wyodrębnienie firm rodzinnych z ogółu przedsiębiorstw, do których zaliczają się m.in. udział procentowy własności, kontrolę strategiczną, liczbę pokoleń sukcesorów czy też intencję zainteresowanej strony do pozostawienia biznesu w rodzinie [Astrachan, Shanker 2003, s. 211]. Zgodnie z powyższym według M. Bertrand i A. Scholar [2006, s. 74] firmy rodzinne charakteryzują się koncentracją własności, kontroli oraz kluczowych stanowisk kierowniczych wśród członków rodziny, nawet po odejściu założycieli firm, natomiast według K. Ashley-Cotleur i S. West King[1999, s. 14] za firmę rodzinną uznaje się taką, w której pracuje co najmniej dwóch członków rodziny sprawujących kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja już się odbyła lub jest planowana. Warto również przytoczyć definicję zaproponowaną przez Komisję Europejską, zgodnie z którą o przedsiębiorstwie rodzinnym jest mowa, gdy [stan na 28.01.2017]:

- większość uprawnień decyzyjnych znajduje się w posiadaniu osoby (lub osób), która firmę założyła bądź nabyła lub gdy kapitał zakładowy jest w posiadaniu ich małżonków, rodziców, dzieci czy też bezpośrednich spadkobierców dzieci etc.,
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny lub krewny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie firmą.

Należy dodać, iż wpływ rodziny jest punktem wspólnym mającym zróżnicowane konsekwencje, ale łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt i rozwój będzie zależał również od branży, w której prowadzą działalność, jak i wielkości podmiotu [Sułkowski 2004, s. 99]. Ponadto definiowanie firmy rodzinnej nie może opierać się wyłącznie na kryteriach formalnych, musi również uwzględniać czynniki nieformalne takie jak normy i wartości reprezentowane przez właściciela i jego rodzinę, zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie biznesu czy chociażby troskę o planowanie sukcesji [Marjański 2012, s. 30], która jest zadaniem złożonym. Przedsiębiorstwo rodzinne składa się często z członka rodziny, związku małżeńskiego bądź profesjonalnego menedżera, co w rezultacie przynosi wiele korzyści pod względem lojalności, elastyczności czy współpracy. W ramach sukcesji następuje przekazanie pewnych charakterystycznych dla danej rodziny cech. Firma rodzinna ma zatem charakterystykę pracy zespołowej pomiędzy krewnymi oraz innymi osobami zatrudnionymi z zewnątrz [Hung-Jung Chang, Szu-Ju Lin 2011, ss. 63–64].

W każdym przedsiębiorstwie sukcesja charakteryzuje się pewną autonomicznością, co wynika z licznych uwarunkowań jakim poddawane są organizacje. W praktyce na podstawie licznych badań i obserwacji firm, które przeszły sukcesję władzy wyodrębniono specyficzne fazy, które ilustrują drogę kariery członków rodziny w firmie rodzinnej. Według Jeżaka, Popczyk, Winnickiej-Popczyk są to [2004, s. 60]:

1. Inicjacja – okres, w którym dzieci lub nowi pracownicy zapoznają się z firmą rodzinną.
2. Selekcja – proces dokonywania oceny i selekcji przyszłych liderów młodego pokolenia w oparciu o prezentowane kompetencje, sumienność, zaangażowanie.
3. Edukacja – proces rozwijania umiejętności niezbędnych następcom.
4. Sukcesja – proces przekazywania władzy (praw i obowiązków).

Ł. Sułkowski i A. Marjański [2009, s. 39] również wyróżnili cztery etapy sukcesji, mianowicie:

1. Planowanie sukcesji – przegląd potencjalnych sukcesorów zakończony wyborem.
2. Określenie ram czasowych procesu sukcesji.
3. Przeprowadzenie wdrożenia zastępcy.
4. Przekazanie władzy.

Uszczegółowienie powyższych etapów sukcesji władzy, obrazuje model złożony z siedmiu faz [Marjański 2014, s. 44]:

1. Faza przedbiznesowa – przeprowadzana jest wiele lat przed wejściem sukcesora do przedsiębiorstwa, gdy jest on jeszcze dzieckiem. Dziecko od najmłodszych lat spotyka się z przedstawicielami przedsiębiorstwa, jest prawdopodobnym, choć nie przesądzonym sukcesorem.
2. Faza wprowadzająca w biznes – w tym okresie przyszły sukcesor dowiaduje się coraz więcej o biznesie, nawiązuje kontakty z pracownikami, zyskuje świadomość związków pomiędzy rodziną a biznesem.
3. Faza wprowadzająca funkcjonalna – jest ukierunkowana na podejmowanie czasowego zatrudnienia w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczenia zawodowego w innych biznesach oraz doskonalenie wykształcenia kierunkowego.
4. Faza funkcjonalna – sukcesor rozpoczyna pełnoetatową pracę w przedsiębiorstwie rodzinnym i zdobywa doświadczenia na różnych niekierowniczych stanowiskach w poszczególnych komórkach funkcjonalnych.
5. Faza zaawansowana funkcjonalna – wiąże się z powierzeniem coraz bardziej odpowiedzialnych funkcji kierowniczych i przygotowaniem następcy do dokonania transferu wiedzy.
6. Faza wczesnej sukcesji – sukcesor realnie zaczyna sprawować władzę jednak jest pod ścisłą kontrolą przez poprzedniego zarządzającego, radę nadzorczą lub radę rodzinną.

7. Faza dojrzałej sukcesji – sukcesor ma pełnię władzy, a uzyskane doświadczenie pozwala mu na przejęcie całkowitej odpowiedzialności za prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego.

W przedsiębiorstwach rodzinnych prawo własności i prawo do zarządzania (władzy) jest transferowane między pokoleniami. Od wieków młodszy członek rodziny zastępuje starszego. Warto tu poczynić dygresję, iż o ile dla przejmujących władzę występuje szereg określeń w języku polskim (potomek, sukcesor, następca), o tyle trudno znaleźć odpowiedni termin dla przekazujących władzę (założyciel, poprzednik), co niejednokrotnie utrudnia opisywanie złożonych sytuacji firm rodzinnych. Na potrzeby niniejszej pracy będą wykorzystywane wyżej wymienione synonimy.

Badanie kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych

Badanie kultury organizacyjnej jest procesem niezwykle złożonym, zważywszy na fakt, iż wciąż nie osiągnięto konsensusu co do jej istoty. Dlatego też spośród dostępnych narzędzi pomiarowych wyróżnia się dwie kategorie badań w zróżnicowanym stopniu nawiązujące do dorobku teoretycznego kultury organizacyjnej [Jashapara 2006, s. 249]:

- Badania klasyfikujące – mają na celu zakwalifikowanie organizacji według wybranej typologii. Poprzez analizę zachowań i wartości pozwalają określić, jaki typ kultury jest najbliższy danej organizacji. W ten sposób ukazują kierownictwu aktualny stan rzeczy i umożliwiają ustalenie pożądanych zmian kulturowych.
- Badania profilujące – służą skonstruowaniu profilu organizacji z wykorzystaniem szerokiej palety norm, zachowań i wartości. Dzieli się je na trzy rodzaje: efektywnościowe (koncentrują się na wartościach warunkujących sukcesy firmy), opisowe (mierzą organizacyjne wartości) i spójnościowe (określają poziom dopasowania jednostki do organizacji).

K. Gadomska-Lila [2011, ss. 15–16] szczegółowo opisując metodologię badań kultury organizacyjnej, podkreśla, iż w procesie analizowania zjawisk społecznych, w tym również kultury organizacyjnej, można zastosować zarówno badania ilościowe (np. ankieta, wywiady), jak i jakościowe (etnografia, obserwacje czy badania studiów przypadków). Każdorazowo badacz powinien podejmować decyzję o doborze technik i narzędzi badawczych ze względu na cel oraz zakres badania. Dotyczy to szczególnie tak złożonego obszaru jak kultura organizacyjna w firmach rodzinnych. Wynika to z faktu, iż w tego rodzaju przedsiębiorstwach podejście do kultury organizacyjnej jest w pewien sposób dziedziczone. Jak zauważa K. Bolesta-Kukułka [2003, s. 103], poprzez kulturę organizacyjną rozumie się utrwalony organizacyjną tradycją, przekazywany z pokolenia na pokolenie, niepisany kodeks wartości, wzorców zachowań organizacyjnych, symboli, postaw i orientacji uczestników organizacji. Wymienione elementy mają swoje odzwier-

ciedlenie w podstawowych założeniach oraz normach i wartościach rodzinnych, które z czasem stają się również normami i wartościami firmy. W.J. Kieżun [1997, s. 271] uważa, że kultura organizacyjna jest wytworem historii organizacji, walorów byłych i obecnych kierowników, a także wpływu środowiska, w którym działa. Można pokusić się zatem o stwierdzenie, że rodzina jako specyficzna grupa przenika do kultury organizacyjnej firmy, a kontynuacja rodzinnej tradycji i długoterminowa perspektywa prowadzenia firmy przez kolejne pokolenia daje wyraźną tożsamość w anonimowym świecie biznesu [Stępniewska 2013, s. 42]. Aby jednak wypracowana przez lata tożsamość organizacji nie uległa rozmyciu, kluczową kwestię w firmach rodzinnych odgrywa wybranie, wychowanie i wykształcenie potomka, który będzie kontynuował dziedzictwo firmy. Mowa tu nie tylko o materialnych atrybutach organizacji, ale również o pracownikach spoza rodziny, którzy mogą mieć obawy, jak zmiana właściciela wpłynie nie tylko na firmę i jej kondycję, ale także personalnie na nich, ponieważ chcieliby, aby utrzymała się kultura firmy oraz wartości, które dotychczas ją cechowały [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2012, s. 56]. Dodatkowej złożoności badaniom kultury organizacyjnej firm rodzinnych dodaje fakt, iż sukcesor wychowywany w kanonie wartości rodzinnych może posiadać inną wizję rozwoju przedsiębiorstwa, co przełoży się na kreowanie innej kultury organizacyjnej. Nie należy bowiem zapominać o czynnikach mogących mieć wpływ na docelowe sprawowanie władzy przez sukcesora, do których zalicza się m.in.:

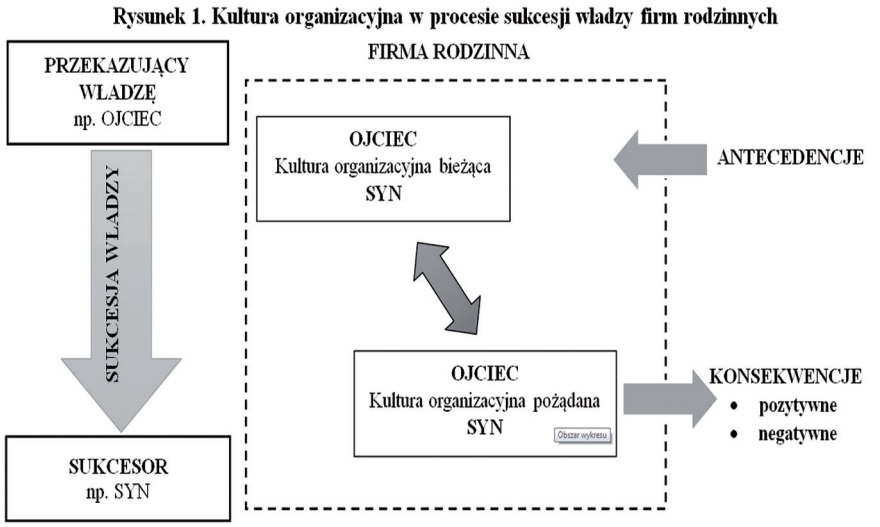
- Relacje rodzinne, które odznaczać się mogą dużą złożonością o podłożu psychologicznym np. relacje ojciec – syn.
- Własne doświadczenie sukcesora pochodzące z wykształcenia oraz praktyk i pracy na rzecz innych podmiotów.
- Charakter sukcesora, określający jego osobiste preferencje i predyspozycje.

A zatem w procesie sukcesji władzy dochodzi do „ścierania się" wizji poprzednika i następcy oraz następuje wypracowanie własnego modelu zarządzania przez sukcesora. Z tego względu projektowanie badań kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych w kontekście sukcesji władzy powinno posiadać nie tylko charakter klasyfikująco-profilujący, ale również uwzględniać dynamikę zmian w układzie: przekazujący władzę (poprzednik) – sukcesor (następca).

Schematyczne ujęcie koncepcji badawczej prezentującej znaczenie kultury organizacyjnej w procesie sukcesji władzy w firmach rodzinnych przedstawia rysunek 1. Stanowić on może podstawę do projektowania badań kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych, gdyż uwzględnia wymienione wyżej uwarunkowania. Postulat uwzględnienia dynamiki zmian oraz zróżnicowanych opinii badanych osób, tj. przekazującego władzę oraz sukcesora, może zostać spełniony poprzez zastosowanie zaadaptowanego modelu wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quina. Jest to metoda badawcza, która umożliwia ocenę (klasyfikację) kultury organizacyjnej badanego przedsiębiorstwa, a

polegająca na zestawieniu opinii przełożony – podwładny w odniesieniu do bieżącej i pożądanej kultury organizacyjnej. Adaptacja polega na przypisaniu ról odpowiednio: przełożonego – przekazującemu władzę w przedsiębiorstwie (rodzic) oraz podwładnego – sukcesorowi (potomek).

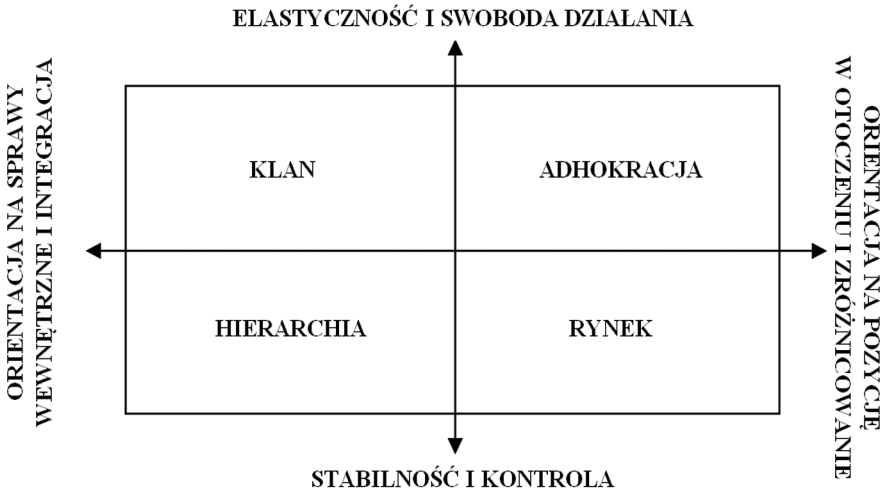
Rysunek 1. Kultura organizacyjna w procesie sukcesji władzy firm rodzinnych



Źródło: Opracowanie własne.

Metoda umożliwia przyporządkowanie kultury organizacyjnej do wybranej ćwiartki powstałej w wyniku skrzyżowania dwóch osi zawierających przeciwstawne wymiary (rysunek 2), a które odpowiadają różnym typom kultur panującym w danej organizacji.

Rysunek 2. Model wartości konkurujących



Źródło: K.S. Cameron, R.E. Quinn [2003], s. 40.

Poszczególnym ćwiartkom przypisano nazwy, którym odpowiadają następujące typy kultur organizacyjnych [Cameron, Quinn 2003, ss. 41–49]:

- *Kultura klanu* – to organizacja typu rodzinnego, w której dominują wspólnie wyznawane cele, a także normy i wartości. Istnieje spójność i duże poczucie wspólnoty, w związku z czym stopień uczestnictwa członków jest wysoki. Typowe cechy to: dążenie do zwiększenia zaangażowania ludzi, nastawienie na rozwój osobisty, poczucie odpowiedzialności firmy za pracowników oraz kultywowanie pracy zespołowej. Kadra menedżerska w tego typu organizacji pełni funkcję mentorów, doradców, stwarzając przy tym przyjazną atmosferę pracy. Zadaniem kierownictwa jest zatem delegowanie uprawnień pracownikom i zachęcanie ich do przyjęcia postawy uczestnictwa, zaangażowania i lojalności, bo tylko taki pracownik gwarantuje wzrost efektywności.
- *Kultura adhokracji* – popieranie zdolności przystosowania się do różnych warunków panujących w otoczeniu, a także elastyczność i kreatywność w sytuacji zdominowanej przez niepewność to jedne z wielu cech opisujących tę kulturę. Władza jest tymczasowa oraz przekazywana w zależności od problemu, jaki w danej chwili jest rozwiązywany. Pracownicy chętnie podejmują ryzyko, a ich przywódcy wyróżniają się innowacyjnością, nowatorstwem, kreatywnością oraz wizjonerstwem. W przedsiębiorstwach tego typu dewizą firmy jest twierdzenie, iż tylko innowacyjne rozwiązania, produkty i usługi, a także gotowość do zmian i stawianie czoła nowym wyzwaniom może przynieść wymierne korzyści.

- *Kultura hierarchii* – jak sama nazwa wskazuje, to organizacja wysoce zhierarchizowana i sformalizowana. Pracownicy postępują według ściśle określonych reguł i procedur, które są określone w regulaminach i instrukcjach gwarantujących zachowanie spójności działania. Typowe cechy to: trwałość, przewidywalność, terminowość oraz praca bez zakłóceń. Przywódcy są dobrymi organizatorami, pełnią rolę kontrolerów, obserwatorów oraz koordynatorów, którzy potrafią nakłonić pracowników do wydajnej i efektywnej pracy.
- *Kultura rynku* **–** nawiązuje do organizacji, które przede wszystkim koncentrują się na sprawach zewnętrznych tj. kształtowaniu pozycji w otoczeniu, które bywa nieprzyjazne, turbulentne i nieprzewidywalne. Do głównych cech zaliczyć należy: konkurencyjność, chęć zwycięstwa, zdobycie znaczącego udziału w rynku oraz jego ekspansję, a także wykonywanie ambitnych zadań. Wzrost wydajności i zyskowności osiąga się poprzez jasny cel i agresywną strategię. Kadra menedżerska powinna zaś mobilizować pracowników do ciężkiej i wydajnej pracy oraz wprowadzać nadzór nastawiony na konkurencyjność, która jest bodźcem do wzrostu produktywności i skuteczności.

Zidentyfikowanie dominującej kultury organizacyjnej w badanym przedsiębiorstwie i przypisanie jej do określonego rodzaju według modelu wartości konkurujących staje się możliwe poprzez zastosowanie specjalnie skonstruowanego kwestionariusza OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), który bada sześć obszarów przedsiębiorstwa: ogólną charakterystykę firmy, styl przywództwa, styl zarządzania pracownikami, spójność organizacyjną, kluczowe wartości w przedsiębiorstwie oraz kryteria sukcesu.

W dalszej części pracy podjęto próbę zastosowania zaadaptowanego modelu wartości konkurujących do badania kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Zastosowanie modelu wartości konkurujących w badaniu profilu kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych

W celu przeprowadzenia badania profilu kultury organizacyjnej w firmach rodzinnych z zastosowaniem modelu czynników konkurujących opracowano następujący przebieg procesu badawczego:

1. Określenie kryteriów doboru przedsiębiorstw do badania;
2. Selekcja przedsiębiorstw;
3. Pozyskanie materiału badawczego (wywiady bezpośrednie);
4. Analiza materiału badawczego ze względu na możliwość zastosowania modelu wartości konkurujących – wybór przedsiębiorstw;
5. Przeprowadzenie badania z zastosowaniem modelu wartości konkurujących (kwestionariusz OCAI);
6. Analiza danych i wnioskowanie.

Zgodnie z przyjętą procedurą w pierwszym etapie badań, dla zachowania spójności procesu badawczego oraz podobieństwa obiektów badawczych (przedsiębiorstw), zadecydowano, że dobór podmiotów do badań firm rodzinnych nastąpi w toku selekcji przedsiębiorstw należących do tej samej populacji. Badaniem objęto populację przedsiębiorstw Klaster Metalowy METALIKA. Następnie wytypowano kryteria doboru, do których należały:

- Kryteria demograficzne: sektor działalności (PKD sekcja C24-30), wielkość przedsiębiorstwa (małe lub średnie), płeć i wiek potomka, faza procesu sukcesji władzy.
- Kryterium geograficzne: lokalizacja siedziby firmy.

W odniesieniu do kultury organizacyjnej możliwość porównywalności kryteriów jest niezwykle istotna. Objęte badaniem podmioty na co dzień ze sobą konkurują, stąd też dbanie o świadome kształtowanie kultury organizacyjnej powinno być tym większe. Kultura organizacyjna stanowi bowiem nieodłączny element potencjału konkurencyjnego. W toku procesu selekcji spośród wszystkich przedsiębiorstw klastrowych zakwalifikowano 3 podmioty spełniające kryteria badawcze. W wyniku przeprowadzenia wywiadów bezpośrednich pozyskano materiał badawczy zaprezentowany w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka badanych podmiotów

OPIS		
Firma 1	Firma 2	Firma 3
Firma zlokalizowana w województwie zachodniopomorskim, założona w 2007 r. Profil działalności obejmuje produkcję wyrobów z metalu oraz odlewnictwo wyrobów gotowych lub półproduktów metali lekkich. Ilość zatrudnionych pracowników kwalifikuje ją do kategorii firm średnich. Przedsiębiorstwo jest zarządzane przez syna założyciela (pierwszego właściciela), który obecnie współuczestniczy w kreowaniu działań rynkowych i pełni funkcję doradczą. Kategoria wiekowa sukcesora: 30–35.	Firma zlokalizowana w województwie zachodniopomorskim, założona w 2008 r. Profil działalności obejmuje produkcję wyrobów z metalu oraz produkcję pozostałych gotowych wyrobów metalowych, gdzie indziej niesklasyfikowanych. Ilość zatrudnionych pracowników kwalifikują ją do kategorii firm małych. Firma jest zarządzana przez syna założyciela. Pierwszy właściciel po przekazaniu władzy pełni jedynie nieformalną funkcję doradczą, sam natomiast zaangażował się w rozwijanie nowego wyspecjalizowanego podmiotu. Kategoria wiekowa sukcesora: 30–35.	Firma zlokalizowana w województwie zachodniopomorskim, powstała w 2012 r. z inicjatywy osób reprezentujących firmy działające w branży produkcji maszyn rolniczych oraz konstrukcji stalowych, w celu wypełnienia niszy rynkowej. Ze względu na ilość pracowników firma kwalifikowana jest do kategorii firm średnich. Firma jest zarządzana przez syna jednego z współwłaścicieli, który formalnie nie zajmując żadnego stanowiska, pełni funkcję doradczą. Firma łączona jest z nazwiskiem współwłaściciela i jego syna. Sam współwłaściciel rozwinął podmiot komplementarny do badanej firmy produkcyjnej. Oba podmioty łączą relacje kooperacji i poprzez osobę współwłaściciela występują powiązania kapitałowe. Kategoria wiekowa sukcesora: 30–35.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza sytuacji w trzech badanych firmach pozwala stwierdzić, że firma pierwsza znajduje się w fazie wczesnej sukcesji. Natomiast firmy 2 i 3 znajdują się w fazie dojrzałej sukcesji.

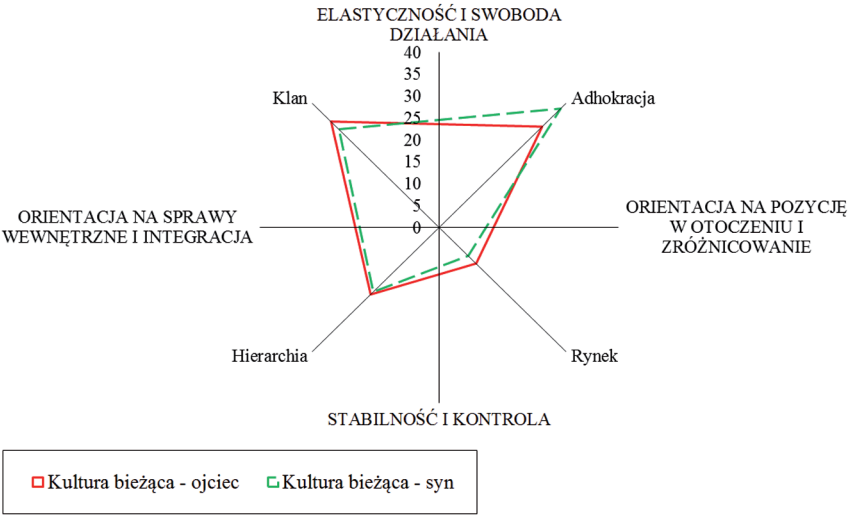
Kolejny etap badawczy obejmuje analizę możliwości zastosowania modelu wartości konkurujących do badania kultury organizacyjnej firm rodzinnych w kontekście jej oddziaływania na sposób zarządzania przez sukcesora. W omawianym narzędziu badawczym ocena kultury organizacyjnej dokonywana jest przez założyciela, jak i sukcesora w odniesieniu do stanu bieżącego, jak i pożądanego. Oznacza to, że może być ono zastosowane jedynie w podmiotach, w których proces sukcesji władzy wkrótce się zacznie lub się już rozpoczął (faza 4 – funkcjonalna, faza 5 – zaawansowana funkcjonalna) oraz gdzie proces sukcesji trwa (faza 6 – wczesnej sukcesji). Warto również tu zaznaczyć, iż w momencie osiągnięcia fazy 7 – dojrzałej sukcesji, rola założyciela ulega istotnej zmianie poprzez usunięcie się częściowe lub całkowite z procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Dlatego też wydaje się nieuzasadniona identyfikacja kultury bieżącej przez osobę, która w życiu organizacji już nie uczestniczy lub tylko w niewielkim stopniu. W związku z powyższym również identyfikacja przyszłej pożądanej kultury organizacyjnej przez poprzednika (przekazującego władzę) nie ma tak istotnego znaczenia. Stąd należy przyjąć, iż model wartości konkurujących ma zastosowanie jedynie w fazach 4–6. Oznacza to, że do dalszego etapu badań została zakwalifikowana wyłącznie firma 1, w której zarówno ojciec jak i syn wypełnili kwestionariusze OCAI. Wyniki badań zostały przedstawione w tabeli 2, a następnie w postaci graficznej na wykresie 1 i 2.

Tabela 2. Uśredniony profil kultury organizacyjnej dla firmy 1

Wynik uśredniony dla 6 przejawów kultury organizacyjnej		Ojciec	Syn	Ojciec	Syn
Profil kultury organizacyjnej		Stan bieżący	Stan bieżący	Stan pożądany	Stan pożądany
Klan	A	34,2	31,7	19,2	31,7
Adhokracja	B	32,5	38,3	24,0	31,7
Rynek	C	11,7	9,2	26,3	11,7
Hierarchia	D	21,7	20,8	30,5	25,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

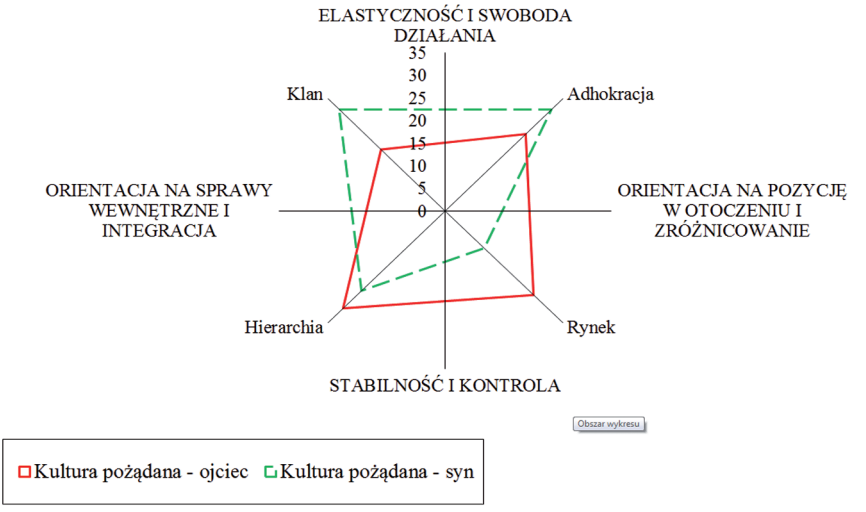
Wykres 1. Profil bieżący kultury organizacyjnej w firmie 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W badanym przedsiębiorstwie obecnie nie ma jednego przeważającego typu kultury organizacyjnej. Zdecydowanie jednak dominują, zarówno według założyciela jak i sukcesora, dwie kultury (wykres 1): klanu (która charakteryzuje firmy rodzinne), jak i adhokracji (w której panuje dynamika i przedsiębiorczość). Należy również tu podkreślić, iż cechą wspólną obu kultur jest duża elastyczność i swoboda działania, co bezpośrednio przekłada się na dobre samopoczucie pracowników, a także zaangażowanie, przez co wzrasta ich satysfakcja z pracy.

Wykres 2. Profil pożądany kultury organizacyjnej w firmie 1



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Interesujące wyniki z kolei przedstawia wykres 2, na którym zilustrowano pożądany typ kultury organizacyjnej badanej firmy. Według sukcesora należy kontynuować wypracowaną przez lata „hybrydową" kulturę typu klan-adhokracja, co z kolei pozytywnie może wpłynąć na nastroje pracowników w organizacji, którzy nierzadko obawiają się wprowadzenia „niepotrzebnych" zmian powstałych w wyniku sukcesji. Zupełnym przeciwieństwem okazuje się natomiast wizja założyciela, według którego należy nieco odejść od bieżącej kultury na rzecz kultury hierarchii i rynku (wyraźne przesunięcie wykresu w dół). Te dwa typy kultur charakteryzuje przede wszystkim stabilność i nacisk na kontrolę, co w rezultacie jest uzasadnione, gdyż wypracowane przez lata procedury, regulaminy i instrukcje powinny zagwarantować spójność podejmowanych działań.

Uzyskany obraz kultur organizacyjnych oraz projekcja przyszłych kierunków zmian daje szerokie pole do interpretacji oraz prowadzenia dalszych pogłębionych badań. Jednakże w niniejszej pracy nie jest to możliwe, że względu na jej ograniczoną objętość.

Zakończenie

Kultura organizacyjna jest niezwykle ważnym elementem funkcjonowania firm rodzinnych, interesującym i wartościowym obszarem, chociaż zwraca tu uwagę skromność dotychczasowego poziomu eksploracji badawczej. Szczególnym wyzwaniem w projektowaniu i realizacji badań nad kulturą organizacyjną jest proces sukcesji władzy w firmach

rodzinnych. W pracy podjęto próbę opracowania autorskiej koncepcji badawczej omawianej problematyki z wykorzystaniem modelu wartości konkurujących K.S. Camerona i R.E. Quina. Przeprowadzone badania empiryczne dowiodły poprawności zaprojektowanego procesu badawczego oraz zastosowanych metod i narzędzi badawczych. Co więcej, zgodnie z opracowaną koncepcją badawczą (rys. 1) można wskazać na różnorodność sposobów analizy i interpretacji pozyskanego materiału badawczego w zależności od przekroju oraz stopnia zagłębiania się w problematykę tematu oraz specyfikę badanej firmy. W tym kontekście model wartości konkurujących można zastosować w następujących wariantach badawczych:

- Wariant 1D – jednowymiarowy „konstatujący" – pozwala na stwierdzenie faktu występowania różnicy w bieżącym i pożądanym profilu kultury organizacyjnej założyciela i następcy.
- Wariant 2D – dwuwymiarowy „wektorowy" – umożliwia badanie i opisanie kierunków zmian w kulturze organizacyjnej w wyniku sukcesji.
- Wariant 3D – trójwymiarowy „pogłębiony" – uwzględniający dwa poprzednie podejścia oraz dodatkowo wyjaśniający przyczyny i konsekwencje powstałe w wyniku sukcesji w wymiarze wewnętrznym (właściciel, rodzina, pracownicy), a także zewnętrznym (relacje z klientami, dostawcami, podmiotami kooperacyjnymi). Ten zakres wymaga jednak uzupełnienia wiedzy w toku wywiadów pogłębionych.

Niezależnie od przyjętego wariantu należy stwierdzić, że przy właściwym zaprojektowaniu procesu badawczego, model wartości konkurujących jest cennym narzędziem do badania kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych w procesie sukcesji.

Bibliografia

Ashley-Cotleur K., West King S. (1999), *Family Business and Relationship Marketing: The Impact of Relationship Marketing in Second Generation Family Business*, Frostburg State University.

Astrachan J.H., Shanker M.C. (2003), *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, „Family Business Review", vol. XVI, nr 3.

Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family in Family Firms*, „Journal of Economic Perspectives", vol. 20, nr 2.

Bolesta-Kukułka K. (2003), *Decyzje menedżerskie*, PWE, Warszawa.

Buszko A. (2013), *Uwarunkowania współczesnych zachowań w organizacji*, Difin, Warszawa.

Cameron K.S., Quinn R.E. (2003), *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana: model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Gadomska-Lila K. (2011), *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty", nr 3 (21).

Hung-Jung Chang, Szu-Ju Lin (2011), *A Study on the Succession Model of Family Businesss*, „Australian Journal of Business and Management Research", vol.1, nr 7.

Jashapara A. (2006), *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa.

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

Kieżun W.J. (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2012), *Wybrane aspekty psychologiczne w procesie sukcesji polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", SAN, t. XIII, z. 7.

Macełko M., Aleksander A. (2008), *Koncepcja kapitału relacyjnego jako składnik kapitału intelektualnego organizacji* [w:] A. Nalepka (red.), *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji i rosnących wymagań klientów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.

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

Marjański A. (2014), *Planowanie sukcesji* [w:] M. Adamska (red.), *Przewodnik po sukcesji w firmach rodzinnych. Kompendium wiedzy*, PARP, Kraków.

Sikorski C. (2009), *Kształtowanie kultury organizacyjnej. Filozofia. Strategie. Metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Stańczyk S., Stańczyk-Hugiet E. (2006), *Kultura organizacyjna – strategiczny zasób organizacji przyszłości*, „Management forum 2020: Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania strategicznego", SGH, Warszawa.

Stępniewska A. (2013), *Elementy procesu sukcesji w wybranych polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka", nr 1.

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

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

Szymańska K. (2012), *Kulturowy kontekst zarządzania* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia, Oficyna a Wolters Kluwer business*, Warszawa.

www.ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en, dostęp 28 stycznia 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 65–79

Quezada Flores Ma. De la Luz
Márquez de Anda Camilo
Serrano Torres Ma. Guadalupe

Universidad Tecnológica de León
cmarquez@utleon.edu.mx

Las empresas familiares de calzado de León Guanajuato y su desarrollo a través de las generaciones

Shoe Family Businesses in Leon Guanajuato and Their Development for Generations

Abstract: The problem of study of this investigation corresponds the familiar companies of the industry of the footwear of the region of Leon Guanajuato and places close to him. These companies are considered strategic because of their impact on the state's economy. Of these companies we will analyze their behavior regarding the relation that is generated between the founder and the successors, before and during the course of the succession. The objective of the study was to analyze the type of relationships established between the founder and his descendants, while carrying out the process of succession in the most representative footwear companies of Leon Guanajuato, Mexico. Documentary research methodology was used with an exploratory approach. Documents were reviewed from the city archives and the Guanajuato State Shoe Industry Chamber. There were 19 interviews with entrepreneurs of shoe factories and relatives. In this investigation we can conclude that the entrepreneurs in the footwear industry in Leon Guanajuato, follow unstructured processes, in the development of their companies and in succession between the different generations. This is due mainly to the culture that they have developed and to which they stick as

something that has worked and hope that it will continue in the future to be effective. This makes them a highly vulnerable sector.
Key words: Founder, succession, descendants

Cambio en la empresa

El cambio y la evolución forman parte del ciclo vital de las personas, de las instituciones, de la sociedad en su conjunto y también de las empresas, sean éstas familiares o no. Necesidades, retos, objetivos y potencialidades van mutando con el paso del tiempo en las empresas familiares porque también sufren cambios las personas y el entorno en el que éstas desarrollan su actividad.

La sucesión en la empresa familiar es, sin lugar a dudas, un elemento clave para la continuidad del proyecto empresarial. Este proceso es igual de complicado si es empresa familiar o no. Sin embargo, es necesario resaltar que, en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan de sucesión [Alfonso Chiner 2007].

Algunas claves para una sucesión exitosa en la gestión de la empresa familiar son señaladas a continuación: la sucesión debe entenderse desde tres planos de realidad diferenciados: sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión.

Naturalmente, la elección de un sucesor en la gestión no es una decisión unilateral del fundador. Es necesario que la persona que ha de protagonizar el relevo desee hacerlo, cuente con las habilidades necesarias y esté formado para ello. Sólo en el caso de que las voluntades y capacidades estén alineadas, pueden ponerse en marcha algunas reglas de preparación de los sucesores en aras a mejorar las posibilidades de éxito de la sucesión en la gestión [Alfonso Chiner 2007].

En primer lugar, es aconsejable para el sucesor contar con experiencia previa en otra empresa que le permita ganar confianza en sí mismo y también el respeto de la organización familiar, que dirigirá en el futuro. Una vez incorporado a la organización familiar es necesario que se le asignen encargos concretos, explicables y mesurables desde el principio, aunque adecuados a su etapa de desarrollo profesional. Ello, acompañado de algo que es imprescindible, como la evaluación de sus capacidades y la revisión de sus actitudes.

También es muy importante que en el trabajo que desarrolle en la empresa tenga la oportunidad de conocer y asimilar en profundidad sus fuentes de ventaja competitiva y eso según algunos, sólo se aprende en la trinchera. En este sentido, parece obvia la necesidad de dejar a un lado las tareas de carácter administrativo, legal y los denominados puestos 'staff '. Es muy aconsejable que el futuro sucesor pueda dirigir cuanto antes

una unidad de negocio, ya que lo importante es que aprenda a dirigir, lo que rompe el mito de la necesidad de empezar desde abajo, entendiendo como tal el puesto de menor valor añadido en la organización.

En resumen, para aumentar las posibilidades de éxito de un proceso sucesorio en la gestión, deben manejarse adecuadamente conceptos como:

- La objetividad, ver la realidad tal cual es.
- La veracidad, no engañarse ni engañar.
- La asignación de recursos: tiempo, capacidad y autoridad.
- La valentía para lo necesario, aunque a veces resulte doloroso.

Al mismo tiempo, debe abrirse un diálogo permanente con el/los sucesor/es. Naturalmente, este compendio de 'virtudes' también es aplicable en las otras dos dimensiones que afectan al proceso sucesorio: la propiedad y el gobierno [Alfonso Chiner 2007].

Etapas en la vida de las empresas

Los primeros años de vida de la empresa familiar, la época del fundador-emprendedor, se centran en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento.

En esta fase, la liquidez se obtiene vía retribución y el conflicto financiero se circunscribe a decidir sobre el reparto de fondos entre la reinversión o su utilización para fines y disfrute personal. Puede decirse que en esta primera etapa la propiedad es unipersonal, las relaciones familiares se limitan a las del fundador con su cónyuge, el sistema de gobierno se basa en un liderazgo fuerte ejercido por el fundador y el poder de la organización responde a un único núcleo (el emprendedor) que se relaciona directamente con todas las áreas y personas de la organización [Alfonso Chiner 2007].

Con el tiempo la empresa se vuelve lenta en su crecimiento. Si opera mayoritariamente en mercados locales y cuenta con limitadas fuentes de financiación, es muy probable que no haya apostado todavía por la diversificación (de negocios o geográfica) y que llegue el momento en el que esté instalada en un negocio maduro sin excesivas perspectivas de crecimiento y rentabilidad. Es en este momento cuando inexorablemente la empresa se ve abocada a un proceso de revitalización, sea éste a través de la internacionalización, la innovación, la diversificación o cualquier otra apuesta de carácter estratégico, si realmente quiere asegurarse su futuro.

En este punto, a la necesidad de revitalizar el negocio se añade un cierto declinar de las capacidades del equipo directivo. Puede sumarse también el hecho de que los nuevos tiempos requieran nuevas habilidades directivas que no están presentes en el bagaje del fundador y de su equipo de confianza. Y a ello debe añadirse otro factor de riesgo. Llegados a este punto, el fundador-propietario se adentra en una fase vital en la que ya

ha consolidado un estatus y una seguridad económica que de forma natural le lleva a asumir menos riegos y a adoptar una mayor resistencia a los retos y al riesgo. Esta triple coincidencia (necesidad de revitalizar el negocio, exigencia de reforzar las capacidades directivas con savia nueva y resistencia al cambio y al riesgo por parte del propietario) es uno de los mayores retos a que deben hacer frente las empresas familiares para garantizar su supervivencia, y se da precisamente cuando se inicia un proceso también plagado de dificultades: el tránsito de la primera a la segunda generación.

En la evolución de la primera a la segunda generación, se produce un cambio fundamental en la estructura de la propiedad. Al modelo unipersonal del emprendedor-propietario le sustituye una propiedad dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía. Las relaciones interfamiliares, muy simples en la primera generación, se hacen más complejas, aunque es muy probable que en esta época los hermanos compartan aún los valores legados por sus padres [Alfonso Chiner 2007].

Con la llegada de la segunda generación, es necesario reformular el sistema de gobierno de la compañía. El liderazgo indiscutido del fundador en el que coinciden autoridad y propiedad ya no es adaptable a la nueva situación. Es, por tanto, el momento en el que el gobierno tiende a desplazarse de modo real y efectivo hacia las estructuras más formales, como el consejo de administración. También se producen cambios en el tipo de organización, que pasa de estar dirigida únicamente por el fundador a contar con una estructura organizativa en la que el primer ejecutivo delega amplias competencias en ámbitos departamentales que ya no controlará directamente.

El traspaso de la empresa familiar de la primera a la segunda generación pasa por cambios en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, es decir, en la estrategia y en la estructura y en los sistemas de la empresa y también y más importante, por modificaciones en las relaciones entre las personas que forman parte de ella. Del objetivo centrado en la supervivencia y el crecimiento se pasa a la necesidad de revitalizar la compañía a través de la internacionalización y la diversificación, para asegurar la supervivencia de la empresa y un tamaño que pueda dar acogida a los nuevos actores. Del mismo modo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas que con la incorporación de la segunda generación deberán hacer esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial, algo que venía dado en la primera generación al girar absolutamente todo en la órbita del fundador [Alfonso Chiner 2007].

La evolución de las empresas familiares no finaliza con el tránsito de la primera a la segunda generación. El éxito del proyecto empresarial, y por extensión su pervivencia y durabilidad, obligarán con el paso del tiempo a una nueva evolución que culminará con la llegada de la tercera generación y posteriores. De nuevo, al igual que acontecía de la primera a la segunda, pueden observarse en la mayoría de empresas familiares

rasgos comunes en el camino que marca el cambio de la segunda a la tercera generación y siguientes. En primer lugar, se producen cambios en la familia empresarial. La estructura de la propiedad sufre un cambio significativo con la llegada de los miembros de la tercera generación, ya que el número de accionistas se multiplica de forma exponencial con la incorporación de los primos. A este cambio cuantitativo, se suman también cambios cualitativos en el ámbito de las relaciones intrafamiliares e interfamiliares. Si en la segunda generación, la de los hermanos, podía observarse la existencia de unos valores comunes legados por el fundador, en la tercera generación hay que hacer frente a la convivencia de distintos sistemas de valores nacidos ya al abrigo de distintas familias.

Con la llegada de la tercera generación, múltiples miembros de la familia -o las familias, para ser más precisos son accionistas. La tipología de los problemas a los que éstos deben hacer frente también es distinta a los que había en el cambio generacional anterior. Entre el amplio abanico de temas a los que debe prestarse atención en este punto de la evolución de la empresa familiar, cabe destacar la política de dividendos, la financiación de la empresa, el modo de garantizar liquidez a los accionistas, la participación de los miembros de la/s familia/s en la empresa, la resolución de los conflictos que inevitablemente aparecen entre los diferentes accionistas y la transmisión de la cultura de la empresa entre accionistas cuyos valores ya no proceden de un único bagaje común [Alfonso Chiner 2007].

El gran reto es conseguir accionistas comprometidos, en lugar de meros inversores. Pero los cambios no afectan únicamente a la familia empresaria y a la empresa familiar. También la dirección y la gestión deben afrontar nuevos problemas en el paso de la segunda a la tercera generación. En la primera generación, la dirección se centraba en garantizar la supervivencia y acelerar el crecimiento de la empresa. En la segunda, los esfuerzos derivaban a la revitalización estratégica, a la formalización de los sistemas de dirección. En la tercera generación, la dirección de la empresa focaliza su esfuerzo a la asignación de recursos, el control de las inversiones, la estrategia corporativa, las relaciones con los accionistas (dividendo y valor) y el nuevo es lo de liderazgo. Es frecuente que llegados a la tercera generación las necesidades de capital de la empresa excedan las posibilidades de los múltiples accionistas implicados, con lo que se hace necesaria la búsqueda de capital externo. Por otra parte, en esta tercera generación es cuando pueden aparecer con mayor virulencia conflictos financieros derivados de los objetivos de la empresa y la voluntad de crecimiento del negocio frente al deseo de los accionistas por recibir dividendos.

Estos nuevos problemas requieren, con el objetivo de mantener la unidad, acuerdos que permitan dar solución a cuantas situaciones pueda plantear el devenir de la empresa familiar: acuerdos para la compraventa de participaciones en el capital entre miembros de la familia, acuerdos de recompra, acuerdos de liquidez para accionistas que ten-

gan dicha necesidad, acuerdos sobre las condiciones que requiere la incorporación a un puesto de dirección de la empresa familiar, sobre dedicación, remuneración, evaluación, desarrollo y promoción, acuerdos sobre el modelo de relación entre los accionistas y los directivos, acuerdos sobre la información y la calidad de la misma que ha de recibir el familiar accionista que no trabaja en la empresa, etc. Hay que llegar por consenso a acuerdos sobre todos y cada uno de los temas y plasmarlos en la constitución familiar.

La estructura de responsabilidades de las Empresas Familiares, especialmente cuando nos situamos ya en la tercera generación, aunque también en la segunda debe venir dictada por las necesidades de tener la empresa lo más competitiva posible y no por contentar a unos y a otros buscando extraños equilibrios de poder, que precisamente por artificiales serán inestables y pondrán en entredicho la sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Ignorar lo anterior puede conducir a situaciones de crisis que hay que atajar cuanto antes. Las crisis estructurales mal resueltas pueden conllevar la marcha de miembros capacitados de la tercera generación e, incluso, que la empresa acabe convirtiéndose en el refugio de las personas menos capaces. De igual modo, pueden también producir la división no sólo de la familia, sino también de la empresa, con el riesgo de debilitarla en extremo para competir en el mercado; o la pérdida de su carácter familiar por la venta de participaciones fuera del ámbito familiar. La complejidad derivada de la llegada de la tercera generación, con un capital diluido entre un consorcio de primos y la posibilidad de que con unos cuantos decenios de historia la empresa familiar se encuentre ya diversificada en términos patrimoniales, hará más necesaria que nunca la existencia de un sistema de gobierno familiar [Alfonso Chiner 2007].

Un sistema que, independientemente de la forma que adopte, deberá centrarse en facilitar el relevo entre la segunda y la tercera generación en consensuar normas y criterios aceptados por todos. Entre este consenso, deberán definirse: la delimitación del perímetro familiar (el rol de los cónyuges), los criterios de representación en el gobierno familiar, las entradas y salidas en la gestión (trabajo en la empresa familiar) y las entradas y salidas en la propiedad (liquidez para los accionistas sin riesgo de perder el carácter familiar). Este mismo gobierno deberá también refundar la visión y misión de la empresa familiar definiendo parámetros estratégicos (modelo de empresa) y parámetros económicos (crecimiento, rentabilidad, riesgo, etc).

Por último, deberá encajar las interrelaciones entre gobierno familiar y gobierno empresarial definiendo los roles de cada uno y los criterios de información y formación que regirán en la compañía. Todas las empresas familiares que han llegado a centenarias tienen una característica en común: haber sabido delimitar a tiempo las cuestiones de gobierno corporativo de las de gobierno familiar [Alfonso Chiner 2007].

Empresas de calzado en León

Para algunos autores el análisis de las empresas de calzado familiares, resulta significativo al dividir sus acciones entre el periodo de proteccionismo económico (1935–1984) y el periodo comprendido entre 1984 hasta la actualidad, considerado ya como periodo de economía abierta, como es el caso del que nos ofrece Araceli Rendón en su presentación del caso Flexi [Araceli Rendón Trejo 2015]. Lo anterior se debe a que dada la diferencia de factores que influyen en ellas por los diferentes actores de la economía tanto nacional como mundial, la influencia ejercida fue tal que los obligó a implementar estrategias de desarrollo más adecuadas.

Otros autores analizan la evolución que tiene la industria zapatera en León a partir de la segunda Guerra Mundial, ya que este evento permitió el crecimiento de esta industria y los pequeños talleros artesanales se convierten poco a poco en fábricas cada vez más grandes [Ramírez 2000]. En este caso para nosotros situarlo en la línea natural del tiempo nos parece lo más adecuado. Por lo que partimos de la historia de la ciudad de León y cómo se desarrolló.

Historia

La organización del trabajo que se vivía según este autor, estaba basado en la familia, con el paso del tiempo adquiere nuevas características al grado que en más de medio siglo, los ahora consejos de las empresas zapateras están integradas por hijos, nietos y el presidente del consejo con grado honorario es el abuelo, quien a su vez era hijo del fundador [Ramírez 2000].

Cabrera realiza un acercamiento a la historia de la industria Leonesa y menciona que: "*Se observa en León mucha pobreza: los artesanos sacan diariamente sus obras en la plaza principal, donde hacen el baratillo; pero llegada la noche, si no venden, lo que sucede frecuentemente, van a entregar sus pobres obras a las tiendas, donde hábiles especuladores los extorsionan y exportan con bastante lucro sus artículos. Esta es la principal causa de la pobreza, puesto que los desgraciados artesanos son esclavos, y trabajan habilitados casi siempre con la materia prima que les facilitan los comerciantes por falta de capital propio".* [Cabrera 1872].

María de a Cruz Labarthe, en su libro "*León entre dos inundaciones"* señala que un empresario resalta la capacidad de afrontar el riesgo, y lo que ha sido innegable: el ferviente sentido religioso.

La proliferación de talleres artesanales en la ciudad de León y la constitución de algunas empresas mayores con la instalación de fábricas a partir del último cuarto de siglo pasado, se debieron en gran parte al carácter independiente del inmigrante [Rios 1997].

En las principales actividades que se realizaban en la ciudad, además del calzado, fue la siembra de hortalizas, aprovechando el agua de numerosos ríos que cruzaban. En la artesanía sobre salía la confección de rebozos [Rios 1997]. Los procedimientos de elaboración del calzado en el siglo XIX no se habían modificado pese a que existía la intención de realizarlo por medio de la importación de tecnología.

A la par de la industria del calado se fue desarrollando la industria de la curtiduría. Ésta en sus inicios se dedicaba a la vaqueta, que es un cuero de res grueso utilizado para producir artículos conocidos como talabartería, es decir sillas de montar, arneses y correas. Al incrementar se las fábricas de calzado se fueros dedicando a la fabricación de pieles propias para este tipo de producto [Ramírez 2000].

La aparición de la industria del calzado como tal, se puede marcar a finales de la década de los cuarenta. Durante el del presidente Ávila Camacho, cuyo periodo abarcó el de la segunda guerra mundial, momento propicio, como ya se mencionó, para que México incursionara en la exportación de productos a los EEUU.

Después de los años cuarenta en la ciudad se incrementó el número de establecimientos de organización fabril. La utilización de innovaciones tecnológicas como maquinaria y pegamentos y la modernización de sistemas de producción dio como resultado una reducción en los costos y un aceleramiento en la producción [María de la Cruz Labarthe Ríos 2000].

Por los años cincuenta más de la mitad de la población en edad económicamente activa, desempeñaba alguna actividad relacionada con el calzado, sus insumos o distribución. La producción se incrementó hasta que rebasó la producción de los cueros nacionales, esto originó que se importaran y su precio se incrementó sin embargo la demanda bien valía la pena [María de la Cruz Labarthe Ríos 2000].

En los años sesenta se dieron la apertura de factorías que empleaban mucha mano de obra, por lo que se da una gran movilidad de las comunidades cercanas a la ciudad, dejando sus tierras prácticamente abandonadas. Para los años ochenta se consolidó la industria zapatera, capacitando a sus trabajadores y fortaleciendo a la ciudad como centro urbano [Ramírez 2000].

Las investigaciones sobre la llamada clase empresarial tiene por objeto estudiar a los hombres de negocios en su justa dimensión. Individuos que, al tener el poder económico, llegan a ostentar tanta influencia en el ámbito de la política, por su capacidad para formar grupos consolidados [Camp 1993].

Carmen Collado, en su libro "*Empresarios y políticos"* nos dice que hay distintos enfoques teóricos para abordar el estudio de los hombres de negocios. Toma las aproxima-

ciones de Max Weber y Schumpeter quienes utilizan el concepto de empresario para explicar la importancia de la iniciativa individual y de la mentalidad en el surgimiento y expansión del capitalismo [Herrera 1996].

En México los empresarios se autodefinen como generadores de empleos, por ende, de desarrollo. Uno de los comportamientos que podríamos considerar ce la clase empresarial es su integración en grupos o cámaras, que se definen como pequeños conjuntos, elite de líderes económicos [Cabrera 1872]. Entre los grupos de México, no todos los empresarios son admitidos en ellos, se da una natural decantación, ya que su flujo de entrada a las cámaras o centros patronales, han sido restringidos a solo un cierto grupo de industriales. Este círculo se convierte más bien en un club donde no por ser productor o tener una empresa se tiene acceso directo [Ramírez].

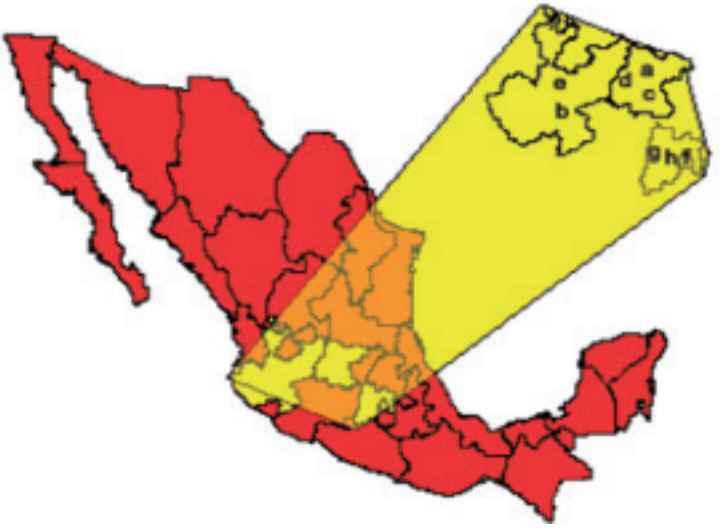
Estos grupos son llamados también organizaciones de interés formales, éstas fueron creadas para que sirvieran de vínculo entre el Estado y los hombres de negocios [Camp 1993].

El empresariado de León, según Vicente Fox Quezada, en ese tiempo Diputado federal (1988–1992) *Ser empresario, habla de ser líder, no solo de producir con una utilidad, sino de establecer un verdadero liderazgo con nuestra empresa, convirtiéndola en una fuente de riqueza para todos los que participan en ella, para influir mediante ella y sus productos en la comunidad, en los mercados en los que participamos y el verdadero líder va más allá de esto. Ve y modifica el escenario donde trabaja, busca en el largo plazo influir, participar y actuar en su comunidad, en el país, en su mundo, para dejar constancia de sus creencias, de su sello personal, de su capacidad de líder y de empresario* [Ramírez 2000].

La Doctora Adriana Martínez menciona que existen grupos familiares fuertes, dueños de las principales empresas de calzado como Flexi, Emyco, Coloso, Vave etc. Y que están apoyados por instituciones que apoyan su funcionamiento como: CIATEC (Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas A:C.), la CICEG (Cámara de la Industria del Calzado en Guanajuato), la CICUR (Cámara de la Curtiduría del Estado de Guanajuato), la ANPIC (Asociación Nacional de Proveedores de la Industria del Calzado), el CEVEM (Centro de Vinculación Empresarial), el CAST (Centro de Asesoría Tecnológica), el CIPEC (Centro de Investigación y Promoción Educativa y Cultural), el CONCYTEG (Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Guanajuato) y el Instituto Guanajuato para la Calidad [Martínez 2007].

En la actualidad el sector calzado se encuentra concentrado en la población de León, Guadalajara, Toluca y Estado de México. Cabe mencionar que existen dos poblados que se suman a esta industria y se señalan en la figura siguiente.

Localización de la Industria del calzado



PIB de las manufactureras y de la Industria del calzado
Millones de pesos constantes de 2008

Fuente: Inegi. Sistema de Cuentas Nacionales de México, ano base 2008.

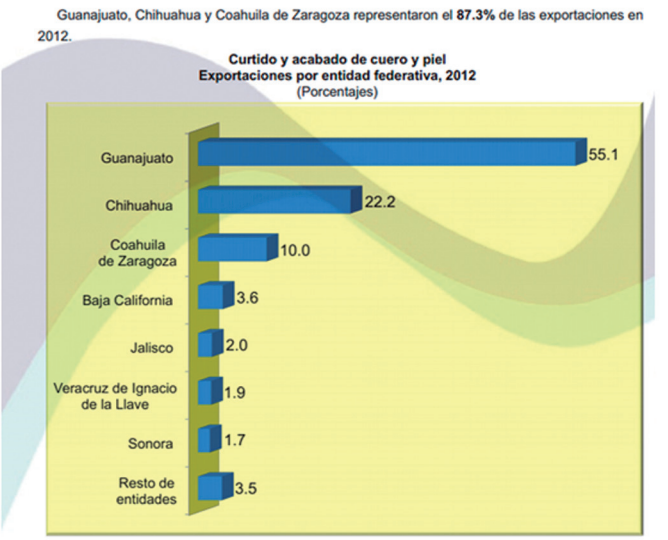
Muncipios de Guanajuato

Fuente: Geografía I. N. (11 de Noviembre de 2014).

En cuanto a las exportaciones de calzado de México se presentan los indicadores siguientes:

Fuente: Internationa Trade Center.

Fuente: Internationa Trade Center.



Se ha proporcionado una semblanza de la industria del calzado de León Guanajuato [Geografía 2014]. Se han mencionado las dificultades que algunos autores señalan para la evolución de las empresas en general, haciendo énfasis en la sucesión de la pri-

mera, segunda y tercera generación, así como los retos que cada una plantean. En el siguiente apartado hablaremos de cómo enfrentan los empresarios de la industria del calzado en León este tema, considerando las características de sus empresarios su cultura y entorno.

Los empresarios leoneses, como ya se había mencionado, se caracterizan por formar grupos muy unidos y herméticos. No aceptan con facilidad otros empresarios en sus grupos de amistades y en particular en los grupos de empresariales a los que pertenecen. Es por eso que existen clubes exclusivos y fraccionamientos a los que no se tiene acceso si no se cuenta con la aprobación de estos grupos.

Estos grupos han ido creciendo, gracias a los descendientes de los fundadores, ya que, por lo general, cada uno inserta en estos círculos a sus hijos nietos etc. Es de esta manera como se extiende el tamaño de estos grupos.

Después de analizarlos, nos damos cuenta que los grupos iniciales de empresarios de León que en sus inicios contaron con pocos miembros, en la actualidad son muy numerosos, pero siguen conservando las raíces de los fundadores. Por lo tanto, si alguien en la actualidad pertenece a estos grupos es porque en sus antepasados cuenta con alguien muy allegado a él, que perteneció al grupo inicial. Es más frecuente que por alguna razón se pierda la membresía a estos grupos que se logre ingresar en él.

Samuel Ramos en su libro *El perfil del hombre y la cultura en México*, Comenta que el ser humano está constantemente compitiendo por lograr metas ya que de esta manera reafirma su autoestima. No es extraño que entre los empresarios de León se dé esta competencia constante entre ellos y consigo mismos. Lo anterior genera emociones negativas que se transforman en pequeñas o grandes heridas que con el tiempo o se curan o se agravan. La emocionalidad mueve a las personas en su qué hacer diario (Maturana) y los resultados de sus actos estarán marcados por el tipo de emocionalidad que tenga.

La necesidad de ser aceptados por los demás, sobre todo por las personas que son significativas para nosotros, genera una emoción muy fuerte y será positiva si sentimos esa aceptación y negativa si no. Estas emociones están presentes en las relaciones familiares y empresariales de las empresas de calzado. El poder como fuerte motivador para el ser humano (Mc. Clleland), está presente entre los fundadores y descendientes de ellos y juega también un papel importante como generador de emociones.

Se plantearon tres preguntas iniciales y de ellas se generó un diálogo en el que se mencionó el parecer de cada entrevistado sobre el tema del desarrollo de sus empresas y cómo percibieron la sucesión. La primera pregunta fue: ¿El fundador seleccionó al sucesor? La segunda: ¿Existieron criterios claros para la elección? Y finalmente ¿Existió alguna preparación para la sucesión?

En cuanto a la primera pregunta, la respuesta fue unánime, en todos los casos el sucesor fue designado por el fundador. Nadie más intervino en la designación ya que con-

sideran legítima la decisión que el propietario toma sobre lo que le pertenece. Se aprecia más como una herencia y no como parte del desarrollo de una empresa que debe prepararse para seguir enfrentando retos y consolidándose ante los mismos.

En cuanto a la segunda pregunta, existe gran variedad de apreciaciones. Desde las personas que manifestaron la existencia de claridad absoluta, hasta los que se sentían confundidos en los criterios en los que se basaron los fundadores. Algunas de las respuestas fueron en el sentido de la relación parental y la afinidad existente del fundador basada en el carácter dedicación y personalidad. No siempre fue el mayor el designado. Finalmente reconocieron que la persona designada tiene las características necesarias para conducir la empresa hacia la consolidación.

Por último, en la tercera pregunta la mayor coincidencia fue en el sentido que los fundadores, cuando los sucesores estaban en edad de desempeñarse como empresarios los llamaron a integrarse de alguna manera en la organización, las funciones de éstos no importaban solo que comenzaran a conocer la empresa. Según el interés que mostraban en ella, se iban perfilando como posibles sucesores. En algunos casos se les asignaban funciones concretas y se daba seguimiento a su desempeño, para después de la evaluación que el fundador realizara, eligiera a su sucesor.

En la mayoría de las empresas de calzado de la región de León Guanajuato, la sucesión se lleva a cabo de manera subjetiva, no se observan reglas a seguir ni se establece una estructura en base a la etapa que está por iniciarse. Los dueños se resisten a ceder la dirección de la organización a sus sucesores y aunque esperan que sean altamente competentes para guiarla, se resisten a Jubilarse. Y aún, que esta palabra signifique ¡júbilo! A ellos les deja un sabor amargo al sentir que parte de su vida se queda en la organización que crearon.

Bibliografía

Alfonso Chiner e.a. (26 de Noviembre de 2007), *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de El proceso de sucesión en la empresa familiar: http://www.iese.edu/en/files/recopilacion_sucesion_tcm4-22117.pdf.

all A.C. (26 de Noviembre de 2007), *El proceso de sucesión en la empresa familiar*. Obtenido de El proceso de sucesión en la empresa familiar.

Araceli Rendón Trejo A.M. (2015), "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", TPM, XIV, zeszyt 7, Lodz, Polonia.

Cabrera A.J. (1872), *Noticias topográficas y estasdísticas de la ciudad de León de los aldama*, Tipología D{avalos, León, México.

Camp R. (1993), *Los empresarios y la política en México*, México: FCE.

Geografía I.N. (11 de Noviembre de 2014), *Estadísticas a propósito de la industria del calzado*. Obtenido de Estadísticas a propósito de la industria del calzado: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068332.pdf.

Herrera M.d. (1996), *Empresarios y políticos*, Secretarís de Gobernación, México.

María de la Cruz Labarthe Ríos A.O. (2000), *Yo vivo en León,* Sin editorial, México.

Martínez A.M. (10 de Marzo- abril de 2007), *¿Es posible hablar de un distrito de calzado en León?* Obtenido de ¿Es posible hablar de un distrito de calzado en León?: http:www.researchgate.net/publication/260387533/.

Ramírez L.E. (2000), *Elites en transisión, "*Acta Unversitaria", Vol. 1, No. 3, pp 67. U. de Guanajuato, México.

Ramírez L.E. (s.f.), *El empresario zapatero, un negocio de familia,* Colegio de Historiadores de Guanajuato, A. C. México.

Rios M.d. (1997), *León entre dos inundaciones*, *La Rana*, México.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 81–92

Maciej Stradomski
Maciej Zając
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
maciej.stradomski@ue.poznan.pl

Perspektywy wykorzystania fundacji prywatnej przez firmy rodzinne w Polsce

Prospects of Utilization of a Private Foundation by Family Businesses in Poland

Abstract: An accumulation of recent data suggests that the Polish economic landscape has started to shift towards family businesses whose rising importance as key contributors to their communities is undeniable. Accordingly, it is justified to consider what present and future needs of family businesses are. The objective of this article is to demonstrate that the existing economic and legal environment in Poland does not secure any effective legal structure that would at the same time facilitate management of a family business's assets efficiently and guarantee their multigenerational protection. In light of the above, it would be reasonable to take into consideration adopting into the Polish legal system a family foundation which might meet the needs of a family business community.
Key words: family businesses, family foundations, private foundations, business legal structures, succession

Wprowadzenie

Postępujący wzrost znaczenia firm rodzinnych w Polsce wydaje się zjawiskiem niekwestionowanym. Abstrahując nawet od danych statystycznych, które potwierdzają wysoce istotną rolę przedsiębiorstw rodzinnych w tworzeniu PKB Polski (zdeklarowane przedsię-

biorstwa rodzinne stanowią 36 proc. firm w Polsce i odpowiadają za 18 proc. PKB) [Firma rodzinna to marka: http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych, s. 26], świadomość istnienia podmiotów, które wyróżniają się swoją specyfiką na poziomach: własnościowym, menedżerskim i operacyjnym staje się relatywnie powszechna. Na tej kanwie należy zbadać, jakie są bieżące i jakie mogą być przyszłe potrzeby społeczności firm rodzinnych, po to, by w dalszej kolejności zastanowić się, w jaki sposób ustawodawca może wyjść im naprzeciw.

Jedną z najbardziej istotnych kwestii poruszanych w kontekście wymaganych zmian instytucjonalnych tzw. otoczenia biznesu jest wdrożenie rozwiązań, które umożliwiałyby upodmiotowienie majątku rodzinnego (zarówno firmowego, jak również prywatnego) w celu jego wielopokoleniowego zarządzania. Obecnie w Polsce brakuje rozwiązań, które dawałyby możliwość zorganizowanego zarządzania majątkiem rodziny w sposób odpowiednio ustrukturyzowany i dedykowany. Istniejące formy prawne, które mogą być wykorzystywane jako ułomne substytuty, w postaci np. spółek kapitałowych czy też funduszy inwestycyjnych zamkniętych umożliwiają koncentrację majątku i relatywnie sprawne zarządzanie nim, ale odnosząc się do rozwiązań istniejących w innych krajach, choćby w Europie Zachodniej (np. Austria, Holandia, Lichtenstein, Szwajcaria), struktury polskie należy uznać za przestarzałe i nieodpowiadające w pełni potrzebom rynku. Odpowiedzią ustawodawcy na potrzeby zgłaszane w przedstawionym obszarze przez społeczność firm rodzinnych w Polsce mogłoby być wprowadzenie do polskiego porządku prawnego instytucji fundacji rodzinnej. Celem niniejszego artykułu jest analiza potrzeb i oczekiwań względem wspomnianego rozwiązania instytucjonalnego.

Specyfika firm rodzinnych

W polskiej gospodarce trudno sformułować jednoznaczną definicję firmy rodzinnej. Głównym tego powodem jest duże zróżnicowanie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Brak istnienia formalnych kryteriów wyodrębniania skutkuje tym, że uzasadnione jest traktowanie jako rodzinnych podmiotów o różnej skali działalności operacyjnej, różnej strukturze własnościowej, różnej formie prawnej, z wykorzystaniem której prowadzona jest działalność, czy też różnym modelu zarządzania [Safin 2007, s. 17]. Takie stwierdzenie pozwala zaliczyć do grona przedsiębiorstw rodzinnych firmy z pozoru niemające ze sobą wiele wspólnego. Stąd mianem przedsiębiorstwa rodzinnego w Polsce mogą być określane: przedsiębiorstwa o różnej wielkości (mikro, małe, średnie i duże) i przedsiębiorstwa działające lokalnie, regionalnie, w skali kraju lub kontynentu bądź globalnie.

Mimo znaczących niezgodności mających charakter naukowy, relatywnie powszechnie przyjmuje się, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot znajdujący się pod kontrolą członków jednej rodziny. Jest to uproszczone podejście, które z uwagi na nie-

wystarczająco szczegółowy charakter może być nieznacznie poszerzone. Według definicji opartej na koncepcji indeksu Substantial Family Influence (SFI) w przedsiębiorstwie rodzinnym [Mroczkowski, Taniewski 2004]:

- istnieje dominujący właściciel, który jednocześnie jest założycielem przedsiębiorstwa, zaangażowanym w zarządzanie firmą i posiadaczem udziałów/akcji, które gwarantują mu sprawowanie kontroli nad strategicznymi obszarami przedsiębiorstwa;
- dominujący właściciel to prezes organu zarządzającego przedsiębiorstwa bądź istotny członek organu nadzorującego;
- co najmniej jeden z pozostałych członków rodzimy jest członkiem organu zarządzającego lub organu nadzorującego.

W literaturze przedmiotu pojawiają się różne podejścia do definiowania terminu firm rodzinnych. Zdaniem Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego [2009, s. 16], firmą rodzinną jest podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa bądź zarządzanie podmiotem znajdują się w rękach przedstawicieli danej rodziny, a w funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest zaangażowany co najmniej jeden członek rodziny. Wspomniane zaangażowanie może przybierać formę własności bądź formalnego lub nieformalnego uczestnictwa w zarządzaniu. Ł. Sułkowski [2005, ss. 89–93] kładzie nacisk na definiowane przedsiębiorstwa rodzinnego w węższym ujęciu, gdzie termin firma rodzinna wskazuje, że założyciel bądź jego potomkowie prowadzą firmę pozostającą pod kontrolą własnościową rodziny. Wąskie definicje dodają jeszcze kryterium przedsiębiorstwa wielopokoleniowego. Musimy bowiem pamiętać, że specyfika rozwoju sektora przedsiębiorstw rodzinnych polega między innymi na tym, iż świadomość rodzinności jest funkcją czasu. Firmy rodzinne muszą dojrzeć do swojego statusu. Zakładając, że większość z polskich przedsiębiorstw rodzinnych została założona po 1989 roku, to właśnie teraz wiele z nich jest w trakcie definiowania tożsamości, będąc w trakcie przechodzenia pierwszej sukcesji własności i kontroli.

Kontynuując wątek specyfiki firm rodzinnych warto również podkreślić fakt odmiennego sposobu definiowania swoich celów przez przedsiębiorstwa tego typu [Astrachan, Klein, Smyrnios 2002]. W opozycji do przedsiębiorstw cechujących się rozproszoną własnością oraz kontrolą, przedsiębiorstwa rodzinne kładą zdecydowanie większy nacisk na kwestię stabilizacji połączonej ze zrównoważonym rozwojem niż na realizację ponadprzeciętnych stóp zwrotu z zainwestowanego kapitału. Niniejsza odmienność jest w dużej mierze pochodną charakterystyki firm rodzinnych. Z grona pojawiających się w literaturze przedmiotu unikatowych cech przedsiębiorstw rodzinnych można wyodrębnić kilka, które zestawione razem predefiniują cel funkcjonowania podmiotu. Mowa tu o:

- uzależnieniu ekonomicznym członków rodziny od przedsiębiorstwa,
- zaangażowaniu wielu członków rodziny w działalność firmy,
- trosce o interesy pracownicze,

- kluczowym znaczeniu reputacji przedsiębiorstwa (w kontekście istniejącego powiązania reputacji rodziny oraz reputacji firmy),
- silnym poczuciu odpowiedzialności społecznej.

Istota fundacji

Z treści przedstawionych w poprzednim rozdziale wynika, że jednym z nadrzędnych celów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest stabilizacja połączona ze zrównoważonym wzrostem. Jeśli doda się do tego kwestię powiązania (uzależnienia) ekonomicznego członków rodziny od firmy, to w kontekście mającej obecnie miejsce w Polsce pierwszej fali sukcesji firm rodzinnych, konieczne jest dostarczenie społeczności przedsiębiorstw rodzinnych rozwiązania prawnego umożliwiającego upodmiotowienie majątku rodzinnego w celu umożliwienia jego wielopokoleniowego zarządzania. Należy zgodnie stwierdzić, że obecnie brakuje w Polsce rozwiązań na poziomie instytucjonalnym, które w pełni odpowiadałyby potrzebom społeczności przedsiębiorstw rodzinnych, dlatego warto zastanowić się nad perspektywami wprowadzenia do polskiego porządku prawnego fundacji rodzinnej oraz jej wykorzystania przez przedsiębiorców.

Słownik języka polskiego definiuje fundację jako instytucję, której podstawą istnienia jest majątek przeznaczony przez założyciela na określony cel społeczny. W literaturze przedmiotu termin fundacja nie jest terminem jednolitym, co więcej definicje fundacji mają odmienny kształt w różnych krajach [Hill, Kardach 2007].

J. Brol [1992, s. 5] wskazuje, że „powstanie i rozwój fundacji jako instytucji prawnej pozostaje w związku z powstaniem instytucji osób prawnych". Już w prawie rzymskim zarysował się podział osób prawnych na *universitas personarum* (związki osób) i *universitas rerum* (związki o charakterze majątkowym, fundacje).

W polskim prawie kwestia funkcjonowania fundacji jest uregulowana przepisami Ustawy o fundacjach z dnia 6 kwietnia 1984 r. H. Cioch [1995, s. 21], komentując przepisy zawarte w niniejszej ustawie, stwierdza, że „elementami konstytutywnymi pojęcia fundacji są:

a) charakter, jako *sui generis* jednostki organizacyjnej wyposażonej w przymiot osobowości prawnej,

b) istnienie majątku i ścisłe jego związanie z celem wskazanym przez fundatora,

c) użyteczność społeczna lub gospodarcza (użyteczność publiczna),

d) trwałość w zakresie realizowanych celów".

Zdaniem A. Kidyby [1997, s. 13] „bezsprzecznie elementami konstytutywnymi fundacji według prawa polskiego są:

1. majątek,
2. cel publiczny,

3. struktura organizacyjna niemająca korporacyjnego charakteru, wyposażona w osobowość prawną".

A. Wasilewski [1984] definiuje fundację jako określony majątek, który jest przeznaczony na określony cel (zgodny z wolą fundatora) i trwale z nim związany. W definicji zwraca się uwagę na następujące elementy: majątek, cel, trwałość instytucjonalną oraz osobowość prawną.

J. Brol [1992, s. 9] za fundację uznaje „majątek wydzielony przez fundatora (założyciela fundacji) na mocy aktu fundacyjnego i przeznaczony na realizację celu społecznie użytecznego". W odniesieniu do poprzedniej definicji, w tym przypadku elementem określającym fundację jest wskazanie na kwestie użyteczności publicznej oraz zakładowego, a nie korporacyjnego, charakteru.

Podejmując się próby podsumowania terminologii, można założyć, że fundacja jest podmiotem posiadającym osobowość prawną, nieposiadającym przy tym jednak członków/wspólników/udziałowców. Fundacja posiada majątek, którym dysponuje we własnym imieniu, po to, by realizować cele określone przez fundatora [Rusek 2011].

W literaturze przedmiotu wskazuje się, iż fundacje nie są jednolitą kategorią prawną. Podejmując się systematyzacji różnych rodzajów fundacji pojawiających się w przestrzeni prawnej, można stosować wielorakie kryteria, np. kryterium celu, któremu ma służyć fundacja. Z tego punktu widzenia B. Sagan i J. Strzępka [1992, s. 14] rozróżniają „fundacje publiczne, nazywane także fundacjami użyteczności publicznej oraz fundacje prywatne, określane też jako fundacje użyteczności prywatnej. (…) Fundacje prywatne powołane są dla realizacji tych celów, które służą dobru określonej grupy osób (np. rodziny) lub interesom prywatnym".

Zgodnie z art. 1 ustawy o fundacjach, fundacja może zostać ustanowiona jedynie do realizacji zgodnych z podstawowymi interesami Rzeczpospolitej Polskiej celów społecznie bądź gospodarczo użytecznych. Z przepisów ustawy wynika, że cele fundacji są definiowane przez jej założyciela, jednak zakres swobody w tym zakresie jest w sposób istotny ograniczony. Ograniczenie mówiące o charakterze społecznie lub gospodarczo użytecznych celów bezpośrednio prowadzi do wyłączenia możliwości tworzenia w Polsce fundacji rodzinnych (prywatnych). Tworzenie takich podmiotów jest obecnie możliwe jedynie na gruncie porządków prawnych obowiązujących w innych państwach (np. w Austrii, Holandii, Lichtensteinie).

Przepisy, które obowiązują w tych państwach, przewidują możliwość tworzenia fundacji, której beneficjentami mogą być dowolne osoby fizyczne (np. fundator bądź osoby z jego rodziny). Fundator formalnie nie występuje w roli właściciela fundacji, ponieważ fundacja stanowi odrębną masę majątkową, która nie posiada akcjonariuszy, jednocześnie fundator ma możliwość sprawowania pełnej kontroli nad fundacją. W takim przypadku fundacja rodzinna pełni funkcję ochronną w odniesieniu do majątku, który

został wniesiony przez fundatora (fundator ani beneficjenci nie dysponują żadnym tytułem prawnym, który mógłby być przedmiotem zaspokojenia ich potencjalnych wierzycieli – dzięki temu majątek fundacji jest całkowicie chroniony przed ryzykiem windykacji przez wierzycieli).

Fundacja rodzinna jako instytucja odpowiadająca na potrzeby społeczności firm rodzinnych

Analizując krąg potencjalnych odbiorców, mogących wyrazić zainteresowanie założeniem w Polsce fundacji rodzinnej, wydaje się, że należy skupić się na następujących grupach:

- rodziny posiadające znaczące majątki i wykorzystujące już analogiczne rozwiązania, które m.in. z uwagi na brak struktur fundacji prywatnej w Polsce wybrały rozwiązania zagraniczne;
- rodziny dysponujące istotnym majątkiem (zarówno w postaci aktywów finansowych, jak i nieruchomości), które deklarują wolę wielopokoleniowego zarządzania majątkiem rodzinnym.

Należy zauważyć, iż rozwiązanie fundacyjne będzie dedykowane dla rodzin o ponadprzeciętnym statusie majątkowym. Dla nich obecnie funkcjonujące rozwiązania (w postaci np. spółek kapitałowych) stają się zwyczajnie nieadekwatne w odniesieniu do złożoności potrzeb.

Wykorzystanie fundacji rodzinnej wiąże się z szeregiem korzyści dla członków rodziny, jednak należy podkreślić, iż niniejsze rozwiązanie posiada również zalety dla kraju, jak również społeczności lokalnych. Warto zwrócić tu uwagę na następujące, diametralnie odmienne zjawiska: ryzyko sukcesji międzypokoleniowej oraz transfer środków przez rodziny do zagranicznych wehikułów finansowych.

W kontekście pierwszego zjawiska, trzeba wspomnieć o rosnącej trosce, m.in. organów Unii Europejskiej, związanej z problematyką sukcesji w firmach rodzinnych. Brak sukcesji, który często wynika między innymi z braku infrastruktury prawnej do jej przeprowadzenia, skutkuje dwoma równie niekorzystnymi tendencjami. Po pierwsze, firmy rodzinne mogą poprzez stopniowe wygaszanie działalności zmierzać w kierunku likwidacji. Po drugie, mogą być one przedmiotem akwizycji przez konkurentów, zwiększając w ten sposób istotny już poziom koncentracji w wielu branżach.

Transfer majątku rodzin za granicę jest jednoznaczny z erozją bazy podatkowej, a jednocześnie zwiększa koszty i ryzyko związane z zarządzaniem strategicznym aktywami rodziny przez zagraniczne osoby trzecie. Wydaje się zatem, iż koncepcja fundacji rodzinnej w przypadku jej właściwego ukształtowania (odpowiadającego potrzebom rynku) może przynieść korzyści zarówno poszczególnym rodzinom, jak również społeczeństwu.

Analizując rynki rozwinięte, a w szczególności te oparte na wspólnym systemie prawnym, można odnaleźć rozwiązania służące wsparciu przedsiębiorczości rodzinnej, które zostały już zweryfikowane przez uczestników rynku. Jednym z takich rozwiązań jest fundacja rodzinna.

Instytucja fundacji rodzinnej nie jest znana w Polsce, co z jednej strony stanowi istotne utrudnienie, z drugiej zaś umożliwia stworzenia rozwiązania idealnego, które spełniałoby najrozmaitsze oczekiwania uczestników rynku. Niejednokrotnie prościej bowiem jest stworzyć rozwiązanie od początku, aniżeli dokonywać modyfikacji zastanych wzorców. Wydaje się, iż prace nad potencjalnym kształtem fundacji rodzinnej powinny przebiegać dwutorowo. Z jednej strony można opracować pewien idealny wzorzec dotyczący struktury oraz funkcji realizowanych przez fundację, z drugiej zaś należy przeanalizować istniejące rozwiązania legislacyjne. Niniejszy artykuł z pewnością plasuje się w pierwszym nurcie rozważań.

Na samym początku należy zastanowić się, jakie cele powinna realizować fundacja rodzinna w Polsce. Trzeba założyć, iż podmiot ten będzie formą fundacji prywatnej – założonej zatem przez osoby fizyczne (fundatorów). Przedmiotem dyskusji może być dopuszczalność występowania w roli założycieli fundacji osób prawnych – jednak wydaje się, iż nie jest to warunek konieczny dla funkcjonowania fundacji rodzinnych. Na tym gruncie powstaje kolejne pytanie dotyczące zasięgu stosowania fundacji rodzinnej. Z jednej strony rekomendowane byłoby wykorzystanie jej jedynie do zarządzania majątkiem rodziny, z drugiej takie podmiotowe wyłączenie, określające członków rodziny jako jedynych możliwych założycieli, wydaje się trudne do zrealizowania w praktyce. Warto zatem rozważyć takie sprofilowanie potencjalnych korzyści dla założycieli, aby ich beneficjentami były osoby powiązane osobowo i zainteresowane długoterminowym powierzeniem fundacji majątku o znacznej wartości.

Podstawowym celem funkcjonowania fundacji rodzinnej powinna być długoterminowa (wielopokoleniowa) ochrona majątku rodziny. Przez majątek rodziny należy rozumieć te składniki majątku, których właścicielem jest rodzina i które świadomie zostaną wniesione do fundacji celem zagwarantowania wielopokoleniowej ochrony i sukcesji przedmiotu wniesienia. Oznacza to, iż nie wszystkie składniki majątkowe muszą być niejako automatycznie wnoszone przez członków rodziny do fundacji. Wręcz przeciwnie, to poszczególni członkowie rodziny powinni mieć prawo do wyboru i wewnętrznego określenia w ramach rodziny, które składniki majątku są ich majątkiem osobistym, a które zostaną wniesiona do współzarządzania w ramach fundacji. Można jedynie przyjąć, iż ustawodawca nie powinien ingerować w autonomiczne decyzje poszczególnych członków rodziny odnośnie alokacji poszczególnych składników majątku. Właściwym miejscem dla uszczegółowienia tego typu zagadnień wydaje się konstytucja rodziny.

Aktywa przeznaczone do wniesienia powinny mieć kluczowe znaczenie dla rodziny, być swoistymi aktywami strategicznymi, niejednokrotnie stanowiącymi o tożsamości rodziny. Do aktywów, które mogłyby być przedmiotem wniesienia do fundacji, można by zaliczyć przykładowo: papiery wartościowe (akcje, udziały, ogół praw i obowiązków w spółkach osobowych, obligacje i inne wierzytelności), nieruchomości, środki pieniężne, dzieła sztuki i przedmioty kolekcjonerskie. Właścicielem tychże aktywów z momentem ich wniesienia będzie fundacja posiadająca osobowość prawną, a dysponowanie wniesionymi aktywami przez ich byłych właścicieli zostanie mocno ograniczone i będzie następować w sposób pośredni.

Jak już zauważono, celem wniesienia wyodrębnionych składników majątku będzie przekazanie własności „nieśmiertelnemu" podmiotowi prawnemu, który będzie reprezentowany przez kolegialny organ wybierany przez członków rodziny. Analizując problem wnoszenia majątku przez założyciela do fundacji, ustawodawca będzie musiał określić, kto jest uprawniony do wniesienia oraz ewentualnie, w jaki sposób będą rozstrzygane spory dotyczące aktywów wnoszonych do fundacji. Fundacja, posiadając osobowość prawną, będzie zobligowana do posiadania organu zarządzającego, który będzie ją reprezentował na zewnątrz. Niniejszy organ powinien być odpowiedzialny za realizowanie celów określonych przez fundatorów, czyli przede wszystkim za zarządzanie operacyjne powierzonym majątkiem. Organ zarządzający w swoich działaniach powinien być nadzorowany i wspomagany przez organ nadzorczy. Wydaje się, iż relacje między organem zarządzającym oraz organem nadzorczym powinny być zbliżone do relacji występujących między zarządem a radą nadzorczą w spółce akcyjnej. Mając na uwadze prymat zachowania substancji majątkowej oraz pozaekonomiczne cele realizowane przez fundacje, warto rozważyć ograniczenia dotyczące np. możliwości swobodnego dysponowania majątkiem przez organ zarządzający oraz zaciągania zobowiązań w imieniu fundacji. *Summa summarum* konstrukcja fundacji powinna umożliwić realizację zasad ładu korporacyjnego.

Rozważając istotne kwestie, które muszą być dopracowane na wstępnym etapie prac nad koncepcją fundacji rodzinnej, nie można zapomnieć o szeroko rozumianych zasadach zarządzania fundacją. Wydaje się, że na chwilę obecną brak jest w Polsce osób posiadających kompetencje w zarządzaniu majątkiem fundacyjnym w celach innych niż publiczne. Można się wprawdzie spodziewać, iż cele i strategie realizowane w większości fundacji rodzinnych będą relatywnie zbliżone, lecz skala działalności, a przede wszystkim jej złożoność, mogą być diametralnie odmienne. Powyższy wniosek można wysnuć jednocześnie z małej aktywności podmiotów świadczących usługi typu *family office* na polskim rynku. Zdecydowanie bowiem oferta ta zarówno na poziomie *single-office,* jak i *multi-office* odbiega od standardów międzynarodowych i oczekiwań polskich klientów.

Jednym z kluczowych problemów podejmowanych w kontekście istnienia fundacji prywatnych jest zasadność prowadzenia przez nie działalności gospodarczej. Konieczne wydaje się w tym kontekście rozróżnienie aktywnej i pasywnej działalności gospodarczej. Aktywna działalność gospodarcza fundacji miałaby polegać na bezpośrednim realizowaniu przez nią działań gospodarczych, zmierzających do osiągnięcia założonego efektu finansowego. Z kolei pasywną działalnością gospodarczą byłoby czerpanie korzyści majątkowych z posiadanych aktywów rzeczowych oraz finansowych. Wydaje się, iż zezwolenie na prowadzenie działalności gospodarczej w nieograniczonym zakresie przez fundacje mogłoby, mając na uwadze oczekiwane i zakładane preferencje podatkowe, stanowić istotne zagrożenie nadużycia tej formy przez przedsiębiorców. Co więcej, podstawowy cel fundacji rodzinnej wydaje się ściśle powiązany z pasywną działalnością gospodarczą – zarządzaniem portfelem aktywów. Konstrukcja fundacji rodzinnej jako wehikułu inwestycyjnego oznacza, że głównymi przychodami podmiotu byłyby przychody finansowe w postaci odsetek, dywidend czy też czynszów. Okazjonalnie byłyby to również przychody z tytułu sprzedaży określonych składników majątku, których specyfika nie będzie odpowiadać określonej strategii inwestycyjnej fundacji, a decyzja o sprzedaży będzie zgodna z polityką określoną przez fundatorów. Postulat dotyczący ograniczenia działalności gospodarczej prowadzonej przez fundacje do wymiaru pasywnego jest związany z pewnym istotnym spostrzeżeniem o charakterze fundamentalnym. Wydaje się, iż ewentualna popularność fundacji jako wehikułu rodzinnego zależy przede wszystkim od możliwości skoncentrowania w jego strukturze wszystkich kluczowych aspektów funkcjonowania rodziny. Można posłużyć się analogią do nieskodyfikowanej instytucji tzw. *family office*. Można bowiem zakładać, iż majętne rodziny będą zainteresowane prowadzeniem fundacji jedynie w sytuacji, gdy jej funkcjonalności umożliwią realizację wszystkich kluczowych obszarów aktywności rodzinnej.

Jednym z kluczowych, a zarazem najbardziej drażliwych obszarów analizy fundacji rodzinnej jest kwestia opodatkowania jej działalności. Dotyczy to w szczególności następujących obszarów:

- wniesienia składników majątkowych do fundacji;
- prowadzenia aktywnej/pasywnej działalności gospodarczej;
- zbywania/nabywania składników majątkowych na rzecz osób trzecich;
- zbywania/nabywania składników majątkowych od założycieli;
- redystrybucji majątku w przypadku decyzji o rozwiązaniu fundacji.

Określenie racjonalnych, przewidywalnych i przede wszystkim stabilnych w ujęciu długoterminowym zasad opodatkowania wyżej wymienionych zdarzeń ma kluczowe znaczenie dla powodzenia procesu wdrażania instytucji fundacji rodzinnej w Polsce. Wynika to z faktu, iż decyzje o wyborze fundacji jako miejsca koncentracji działalności rodziny mają charakter strategiczny, zatem długoterminowy. Trzeba tu podkreślić, iż

w przypadku strategii rodzinnych długoterminowość oznacza horyzont, do którego nie przywykliśmy myśleć w obszarze finansowym w Polsce. Długoterminowość to wielopokoleniowość rozwiązań, czyli dziesiątki bądź setki lat trwania zaprojektowanej struktury.

Z drugiej strony należy pamiętać, iż ewentualna decyzja o założeniu fundacji rodzinnej w Polsce będzie przedmiotem analiz porównawczych względem istniejących rozwiązań zagranicznych. Jednym z badanych obszarów będzie z pewnością przyjazność proponowanych rozwiązań podatkowych. Polskie rozwiązania legislacyjne będą musiały po prostu zwyciężyć w ramach międzynarodowej konkurencji podatkowej. Nie oznacza to jednak, iż poziom preferencji podatkowej musi być zbliżony do rozwiązań stosowanych w tzw. rajach podatkowych. Możliwość zarządzania majątkiem rodziny w kraju urodzenia i zamieszkania, przy przystępnym systemie opodatkowania, stanowić będzie kluczowe kryterium wyboru.

Zakończenie

Rosnące znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w polskiej gospodarce jest tendencją niezaprzeczalną. Stanowi to jeden z powodów do zbadania i ustalenia bieżących oraz przyszłych potrzeb społeczności firm rodzinnych, między innymi tych, które mogą zostać zaspokojone w wyniku działań legislacyjnych ustawodawcy. Obecnie brakuje w Polsce rozwiązań, które umożliwiałyby upodmiotowienie majątku rodzinnego celem jego wielopokoleniowego zarządzania i ochrony. Wnioski wynikające z analizy rynków rozwiniętych pokazują, że możliwe jest stworzenie rozwiązań instytucjonalnych odpowiadających w sposób kompleksowy oczekiwaniom społeczności firm rodzinnych w tym zakresie. Jednym z takich rozwiązań jest fundacja rodzinna – instytucja obecnie nieznana w polskim prawie, choć prawdopodobnie wysoce oczekiwana. Wydaje się, że wprowadzenie do polskiego porządku prawnego fundacji rodzinnej (po uprzednim przeprowadzeniu konsultacji umożliwiających sformułowanie rozwiązania optymalnego), której podstawowymi celami funkcjonowania byłyby możliwość zarządzania majątkiem rodziny oraz jego wielopokoleniowa ochrona, wiązałoby się z szeregiem korzyści dla właścicieli firm rodzinnych oraz ich rodzin, jak również dla kraju, społeczeństwa i pozostałych interesariuszy. W celu opracowania rozwiązania optymalnego, uzasadnione byłoby szczegółowe przeanalizowanie regulacji istniejących w krajach o największej aktywności fundacji oraz o bogatych wielopokoleniowych doświadczeniach w obszarze zarządzania majątkiem rodzin i firm rodzinnych (np. Austria, Holandia, Lichtenstein, Szwajcaria) i przynajmniej częściowe oparcie się na rozwiązaniach wykorzystywanych w tych państwach. Jednocześnie należy wskazać, iż wspomniane rozwiązanie optymalne powinno uwzględniać zmiany zachodzące obecnie w zakresie transparentności, legalności i równości zasad opodatkowania, natomiast konsultacje dotyczące wprowadzenia do polskie-

go porządku prawnego fundacji rodzinnej winny uwzględniać wykorzystanie krajowych i zagranicznych kompetencji akademickich w tym obszarze, przy równoległym ograniczeniu wpływu lobbystów (np. banków, kancelarii prawnych, etc.).

Bibliografia

Astrachan J., Klein S., Smyrnios K. (2002), *The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definitione problem,* „Family Business Review", nr 9 (4).

Brol J. (1992), *Fundacje (po zmianach ustawodawczych)*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Cioch H. (1995), *Fundacje w ujęciu prawa polskiego na tle prawno-porównawczym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.

Hill D.L., Kardach T. (2007), *Trust I fundacja prywatna jako narzędzie planowania podatkowego – wybrane zagadnienia (2)*, „Przegląd Podatkowy", nr 7/2007.

Kidyba A. (1997), *Ustawa o fundacjach. Prawo o stowarzyszeniach,* Wydawnictwa Prawnicze PWN, Warszawa.

Mroczkowski A., Tanewski G. (2004), *Using Accounting Standards to Delineate Family and Non-Family Controlled Firms,* non-published working paper.

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

Sagan B., Strzępka J. (1992), *Prawo o fundacjach. Komentarz,* Wydawnictwo dr-a Andrzeja Abramskiego, Katowice.

Sułkowski Ł. (red. nauk.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce,* Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.

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

Rusek J. (2011), *Wykorzystanie fundacji prywatnej (rodzinnej) w procesie planowania podatkowego,* „Monitor Podatkowy", nr 11.

Wasilewski A. (1984), *Prawna problematyka fundacji (zagadnienia podstawowe),* „Państwo i Prawo", nr 9.

Firma rodzinna to marka, http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych, dostęp: 30 stycznia 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 93–106

Mariola Dźwigoł-Barosz
Politechnika Śląska
mariola.dzwigol-barosz@polsl.pl

Znaczenie inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych

The Importance of Emotional Intelligence in the Process of Succession of Family Businesses

Abstract: The article tackles the notion of succession in family businesses. The role of emotional intelligence successors determining the ability for effective management is defined. The author puts an emphasis on the influence of parents (senior members) on the activities and development of potential successors. The article also gives examples of how to prepare successors for running family business, by the development of skills related to emotional intelligence.
Key words: succession, family businesses, emotional intelligence, competencies cultivation.

Wstęp

Iloraz inteligencji (IQ) jest jednym z czynników warunkujących sukces i karierę przedsiębiorców, jednak niewystarczającym bez umiejętności kreowania właściwych relacji z ludźmi.

Zbiór cech z zakresu inteligencji emocjonalnej w większym stopniu odpowiada za powodzenie w życiu człowieka, zarówno na płaszczyźnie prywatnej, jak i zawodowej. Do inteligencji emocjonalnej zalicza się bowiem szereg kompetencji, które umożliwiają

radzenie sobie z wymaganiami stawianymi zarządzającym współczesnymi przedsiębiorstwami, w tym przedsiębiorstwami rodzinnymi. Funkcjonowanie w warunkach niepewności i coraz większych oczekiwań wobec sukcesorów wymusza na nich posiadanie wysokich zdolności radzenia sobie ze stresem, wytrwałości w dążeniu do celu mimo niepowodzeń, umiejętności panowania nad sobą i niepoddawania się zmartwieniom. Złożona całość zachowań z zakresu inteligencji emocjonalnej warunkuje więc rozwiązywanie problemów i realizowanie wytyczonych celów we współczesnym otoczeniu.

Sukcesja w przedsiębiorstwach rodzinnych jest zjawiskiem złożonym, w którym oprócz ekonomicznych aspektów należy uwzględnić więzi i tradycje rodzinne. Stąd odpowiednie zaplanowanie procesu w czasie, świadomość przeszkód, które mogą w nim wystąpić oraz znajomość metod wspierających ten proces, mogą ograniczyć prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji niepożądanych i przeprowadzić sukcesję właściwie.

Badanie Instytutu Biznesu Rodzinnego pokazuje, że ponad 71% przedsiębiorców poleca prowadzenie działalności swoim dzieciom, ale niestety nie oswaja ich z tym, że w przyszłości przejmą stery biznesu.

Punktem wyjścia w prezentowanym artykule jest założenie, że inteligencja emocjonalna sukcesora odgrywa istotną rolę w procesie sukcesji oraz może być rozwijana w wyniku aktywności danej jednostki. Aktywność ta może być wyznaczana m.in. poprzez podejmowanie działań kształtujących kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej u potencjalnych sukcesorów już w okresie dzieciństwa.

Celem opracowania jest wykazanie znaczenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji oraz zidentyfikowanie działań kształtujących inteligencję emocjonalną u potencjalnych sukcesorów.

Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Firma rodzinna to przedsiębiorstwo określane jako 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 [Sułkowski, Marjański 2011, s. 37].

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jeden z fundamentów światowej gospodarki. W Stanach Zjednoczonych generują około 60% PKB oraz tworzą około 80% nowych miejsc pracy. Wyniki badań wskazują, że w Polsce firmy rodzinne wytwarzają około 10% PKB [Kubisiak 2016, s. R3].

Co piąta firma z listy Fortune 500 to przedsiębiorstwo, za którego sterami stoją członkowie jednej rodziny, a wiele z nich to giganci znani na całym świecie, tacy jak: potentat handlowy Walmart, producent aut Volkswagen, przedsiębiorstwo wydobywcze Glenco-

re, producent elektroniki Samsung, wytwórca klocków Lego, firma kosmetyczna L'Oréal czy producent mebli IKEA [Kubisiak 2016, s. R3].

W ciągu najbliższych 5 lat 37% właścicieli polskich prywatnych firm planuje przekazanie władzy – wynika z „Badania firm rodzinnych" firmy doradczej PwC, przeprowadzonego w Polsce we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego. Wśród przedsiębiorstw planujących sukcesję w nadchodzących latach, zdecydowana większość zamierza pozostawić własność i władzę w rodzinie (75%), a 1/3 planuje przeprowadzić sukcesję w ramach młodszego pokolenia ale przy wsparciu profesjonalnych menedżerów. Jak pokazują wyniki, w ponad połowie przedsiębiorstw rodzinnych objętych badaniem na polskim rynku rozstrzygnięta jest już kwestia wyboru następcy (60%).

Należy pamiętać, że proces zmiany wymaga często wieloletniego przygotowania. Niestety jak potwierdza raport z projektu Kody Wartości [Lewandowska 2015], rodziny często zbyt późno zaczynają rozmowy o przyszłości firmy i za rzadko podejmują temat sukcesji. Przeprowadzone badania jakościowe w ramach tego projektu pozwoliły na wyciągnięcie wniosków, do których należą m.in.:

- sukcesje przesuwane są w czasie z powodu dużego zaangażowania właścicieli w firmę i przekonania o tym, że są nie do zastąpienia, uzupełnionego poczuciem obawy przed oddaniem przedsiębiorstw, o ich przyszłość oraz o to, czy sukcesor podoła nałożonym obowiązkom,
- nestorzy nie uzgadniają z potencjalnymi sukcesorami wizji prowadzenia przedsiębiorstwa,
- komunikacja jest kluczowym czynnikiem sukcesu, ale w polskich firmach rodzinnych jest znikoma,
- pracownicy obawiają się następcy oraz idących z nim zmian, jednocześnie czują się pominięci w procesie sukcesji,
- pracownicy obawiają się zmian sukcesyjnych, nie są pewni swojej pozycji w trakcie i po zmianach własnościowych.

W przedsiębiorstwach rodzinnych sukcesja powinna być całościowym, długotrwałym i ściśle zaplanowanym procesem, w którym oprócz wymogów formalnych i kompetencji należy uwzględnić również rodzinne wartości, zasady postępowania i tradycje przedsiębiorstwa.

Założyciel lub zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym powinien przygotowywać swojego następcę jeszcze przed ukończeniem 50 roku życia. W przeciwnym razie, w sytuacji nagłej i nieprzewidzianej, może dojść do chaotycznej rywalizacji, która z kolei może prowadzić nawet do upadku przedsiębiorstwa.

Ważne jest więc wcześniejsze przygotowanie swojego następcy poprzez kształtowanie postaw przedsiębiorczych i angażowanie go w istotne dla przedsiębiorstwa

zadania. Rola nestora sprowadza się tutaj do jasnego wytyczenia zadań do realizacji oraz zweryfikowania ich stopnia realizacji przez sukcesora.

Wiele niemieckich przedsiębiorstw, widzących dużą liczbę spraw do uregulowania przed sukcesją, postanowiło wdrożyć tzw. konstytucję firmy rodzinnej. Jest to nadrzędny dokument pozwalający uregulować podstawowe sprawy związane z ładem rodzinnym i biznesowym [May 2016, s. R4].

Zawarte w tym dokumencie przepisy, zasady i regulacje pozwalają na uniknięcie konfliktów, mimo iż konstytucja rodzinna nie ma mocy prawnej. W sposób klarowny definiuje ona podział ról, obowiązków czy zasady dziedziczenia majątku, stanowiąc zbiór działań prewencyjnych.

Badania dowodzą, że opracowanie konstytucji ma pozytywny wpływ na relacje w rodzinie, wyniki ekonomiczne firmy i długofalową współpracę z interesariuszami, dając tym samym większą szansę na profesjonalizację i dłuższe przetrwanie na rynku. Pomaga ona bowiem skutecznie przeciwdziałać najczęściej spotykanemu cyklowi życia firmy rodzinnej, w którym pierwsze pokolenie buduje, drugie rozwija, a trzecie rujnuje [May 2016, s. R4].

Należy zwrócić uwagę na fakt, że sukcesja nie jest wydarzeniem jednorazowym. To długotrwały proces, na który składa się przekazywanie władzy, wiedzy i własności [Bocheński 2014]. Złożoność tego procesu wskazuje na dobre zaplanowanie wszystkich działań sukcesyjnych.

Znaczenie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej sukcesorów

Kompetencje sukcesorów są obiektem badań wielu specjalistów z dziedziny zarządzania i psychologii. Opracowanie zestawu kompetencji sukcesorów niezbędnych do prowadzenia rodzinnego biznesu jest procesem bardzo złożonym i niejednoznacznym.

W artykule zwrócono uwagę na inteligencję emocjonalną, która stanowi istotną część kompetencji potencjalnego sukcesora.

Znaczenie inteligencji emocjonalnej w kreowaniu sukcesu w przedsiębiorstwie podkreśla m.in. D. Goleman [1997, s. 35], który stoi na stanowisku, że ani oceny uzyskane w szkole, ani iloraz inteligencji, ani wyniki testów SAT nie pozwalają bezbłędnie przewidzieć, kto odniesie w życiu sukces. W najlepszym wypadku iloraz inteligencji określa około 20% czynników, które decydują o sukcesie, co oznacza, że 80% zależy od innych zmiennych. O miejscu jednostki w społeczeństwie decydują w ogromnej mierze czynniki niezależne od ilorazu inteligencji, od jej przynależności do klasy społecznej poczynając, a na zwykłym szczęściu kończąc [Gardner 1995].

Iloraz inteligencji w niewielkim stopniu wyjaśnia różne losy osób o mniej więcej takich samych widokach na przyszłość, wykształceniu i zdolnościach. Kiedy porównano zarobki, wydajność i pozycję zawodową dziewięćdziesięciu pięciu byłych studentów Uniwersytetu Harvarda z lat czterdziestych, których losy życiowe śledzono aż do osiągnięcia przez nich wieku średniego, to okazało się, że ci, którzy uzyskiwali w czasie studiów najwyższe oceny, nie osiągnęli znacząco większych sukcesów niż ich koledzy, którzy mieli gorsze oceny. Nie byli też bardziej zadowoleni z życia, a ich stosunki rodzinne, stosunki z przyjaciółmi i sprawy intymne też nie układały się lepiej [Vaillant 1977].

Pojęcie „inteligencja emocjonalna" (EQ) sławę zawdzięcza znanej publikacji D. Golemana pt. „Inteligencja emocjonalna" [Goleman 1997].

Jednak inicjatorem badań nad inteligencją emocjonalną był H. Gardner, który zaliczył do niej [Gardner 1989]:

- inteligencję intrapersonalną, zawierającą umiejętności związane z rozumieniem i regulowaniem własnych emocji (relacje z samym sobą),
- inteligencję interpersonalną, polegającą na umiejętności rozumienia i radzenia sobie ze związkami międzyludzkimi (relacje z innymi).

Z kolei D.R. Caruso i P. Salovey [2009, ss. 8–9] wyróżnili w inteligencji emocjonalnej następujące składniki:

- rozpoznawanie i uświadomienie sobie własnych stanów i cudzych emocji,
- wykorzystywanie emocji w procesie myślenia i działania,
- rozumienie emocji,
- zarządzanie emocjami.

Inteligencja emocjonalna to kompetencje osobiste człowieka w rozumieniu zdolności rozpoznawania stanów emocjonalnych własnych oraz innych osób, jak też zdolności używania własnych emocji i radzenia sobie ze stanami emocjonalnymi innych osób [Mikołajewska, Mikołajewski 2013, s. 3].

Inteligencja emocjonalna obejmuje więc umiejętność panowania i regulowania nastroju, które umożliwiają radzenie sobie w różnych sytuacjach. Zdolność rozumienia emocji i umiejętne ich wykorzystywanie spełniają kluczową rolę w życiu człowieka.

Kompetencje z zakresu inteligencji emocjonalnej stanowią uzupełnienie do inteligencji racjonalnej.

Tymczasem zadziwiająco duża jest nadal liczba menedżerów, którzy mimo wysokiej inteligencji ogólnej (akademickiej), wiedzy i kompetencji merytorycznych nie osiągają sukcesów w działalności kierowniczej. Dotyczy to zresztą nie tylko menedżerów [Bieniok 2011, s. 18].

Inteligencja emocjonalna odgrywa ważną rolę w działalności gospodarczej i funkcjonowaniu firm, ponieważ ten rodzaj inteligencji jest odpowiedzialny za wszelkie interakcje, w jakie wchodzą między sobą pracownicy. W pełni uzasadnione jest więc stwierdze-

nie, że inteligencja ta warunkuje stosunki społeczne między zatrudnionymi, a ponadto jest ważną zmienną w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwem [Opolska, Karbowski, Cichocki 2009, s. 38].

Badania nad inteligencją emocjonalną mają charakter długookresowy i są nadal prowadzone. Do czasu uzyskania wiarygodnych wyników badań w tym zakresie należy ostrożnie podchodzić do stwierdzenia, że to właśnie inteligencja emocjonalna w przeważającym stopniu determinuje sukces zawodowy [Goleman 1997, s. 163].

Jednak z badań i obserwacji zachowań ludzi biznesu wynika, że tylko około 40–45% sukcesów zawodowych wynika z wiedzy i dobrego przygotowania merytorycznego oraz inteligencji ogólnej. W pozostałych przypadkach decydowała ciągła praca nad sobą i pracowitość, a także ciepły, spokojny charakter, czyli osobowość, a w niej najważniejsza okazała się grupa cech nazywanych dzisiaj inteligencją emocjonalną [Bieniok 2007, s. 69]. Stąd uzasadniony wydaje się wniosek, że inteligencja emocjonalna odgrywa kluczowe znaczenie w kreowaniu sukcesu zawodowego.

Przedsiębiorstwa rodzinne, które w długofalowej strategii przewidują procesy sukcesyjne, powinny zwrócić uwagę na profile kompetencyjne sukcesorów. Badania nad specyfiką diagnozy i oceny wykorzystania kompetencji u sukcesorów potwierdzają udział kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej jako przydatnych w procesie sukcesji.

Lista kompetencji sukcesorskich przydatnych w procesie sukcesji, opracowana na podstawie badania zrealizowanego przez E. Więcek-Janka i A. Hadryś-Nowak w 2014 r. [2016, ss. 61–72] zawiera 20 kompetencji, z czego aż 11 dotyczy obszaru inteligencji emocjonalnej. Należą do nich: pracowitość, komunikatywność, umiejętności organizatorskie, dokładność, przedsiębiorczość, zaangażowanie, odporność na stres, stanowczość, ambicja, motywacja, odwaga. Zwrócono uwagę na fakt, że do kompetencji, które uzyskały najwyższe wskazania należą m.in. pracowitość i zaangażowanie, a najwyższą średnią ocen uzyskała kompetencja: pracowitość. Ponadto polscy sukcesorzy firm rodzinnych za najbardziej przydatne w procesie sukcesji uznali kompetencje związane z adaptacją do otoczenia bliższego i dalszego przedsiębiorstwa. Zdolności adaptacyjne tj. zdolność do zmian oraz zdolność do działania i podejmowania decyzji stanowią również kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej.

Klasyfikacja wykorzystywanych w procesie sukcesji kompetencji sukcesorskich wskazuje na ich rożne pochodzenie. Zapewnienie przedsiębiorstwu rodzinnemu wielopokoleniowości, rozwoju oraz utrzymanie wysokiej sprawności działania są w dużym stopniu uzależnione od odpowiedniego potencjału kompetencyjnego sukcesorów. Przedsiębiorstwa rodzinne, które przewidują procesy sukcesyjne, powinny zwrócić uwagę na profile kompetencyjne sukcesorów, uwzględniające istotną rolę kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej.

Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej u potencjalnych sukcesorów

Kompetencje stanowią podstawę i istotę funkcjonowania ludzi w sferze zawodowej. Są nabywane i kształtowane nie tylko we wczesnych stadiach rozwoju człowieka, ale także w procesie poszukiwania pracy oraz podczas realizacji zadań zawodowych [Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, ss. 61–72].

Zarówno metody wykorzystywane w edukacji formalnej, jak i czynniki nieformalne wywierają wpływ na poziom kompetencji przedsiębiorczych, pomocnych w przejmowaniu przedsiębiorstwa przez pokolenie dzieci właścicieli. Postawy młodych ludzi są kształtowane w otoczeniu społecznym, w którym decydującą rolę odgrywają rodziny i znajomi. Ich opinie i oczekiwania są jednym z elementów tworzenia klimatu dla rozwoju przedsiębiorczości [Fretschner, Weber 2013].

Tworzenie klimatu przedsiębiorczości w firmach rodzinnych jest istotnym czynnikiem w kształtowaniu kompetencji sukcesorskich. Mimo badań nad sukcesją w firmach rodzinnych realizowanych na całym świecie brak jest opisów i wyjaśnień, jak kształtować kompetencje przedsiębiorcze u właścicieli i sukcesorów firm rodzinnych [Bau, Hellerstedt, Nordqvist, Wennberg 2013].

W literaturze przedmiotu można spotkać się z dwoma podejściami do badanego zagadnienia. W jednym z nurtów upatruje się wrodzonych cech przedsiębiorczości [Harrison, Frakes 2007]. Według tego podejścia, jak udowadniają badacze, założenie i prowadzenie przez jednego z rodziców samodzielnie przedsiębiorstwa zwiększa szanse na przyszłe postawy przedsiębiorcze dzieci. Drugi nurt wskazuje na wychowawczy wpływ rodziny przedsiębiorczej na postawy dzieci w przyszłości [Barnes 1988; Jaskiewicz, Combs i Rau 2014].

Niezależnie od różnic w pojmowaniu inteligencji emocjonalnej, większość badaczy przyjmuje, że nie jest ona dyspozycją wrodzoną, lecz – podobnie jak inne właściwości psychiczne – kształtuje się podczas życia człowieka [Por. Goleman 1996, Mayer Salovey 1999].

Zasadne jest więc pytanie o czynniki i metody warunkujące rozwój zdolności emocjonalnych. Próbę wyjaśnienia uwarunkowań inteligencji emocjonalnej jako jedna z pierwszych podjęła Matczak [2004, ss. 59–82, 2003]. Zakłada ona, że podstawą rozwoju zdolności emocjonalnych są doświadczenia gromadzone w wyniku aktywności własnej człowieka. Według badaczki istotą funkcjonowania inteligencji emocjonalnej jest łączenie emocji i poznania; ważne dla jej rozwoju są więc takie doświadczenia, które sprzyjają powstawaniu emocji, a zarazem kierowaniu na nie procesów poznawczych. Z tego punktu widzenia szczególnie istotna wydaje się aktywność zadaniowa i społeczna.

Nie można jednak zapominać, że w znacznym stopniu wpływają na nią także pewne czynniki zewnętrzne, mające swe źródło w środowisku. Badacze na ogół zgodnie przyznają, że spośród wielu czynników środowiskowych największy wpływ na aktywność danej osoby, a tym samym na jej rozwój, wywiera rodzina [Por. Borecka-Biernat 1995, ss. 45–46, Harwas-Napierała 1995, ss. 303–316, Ryś 2004, Zaczek 2001].

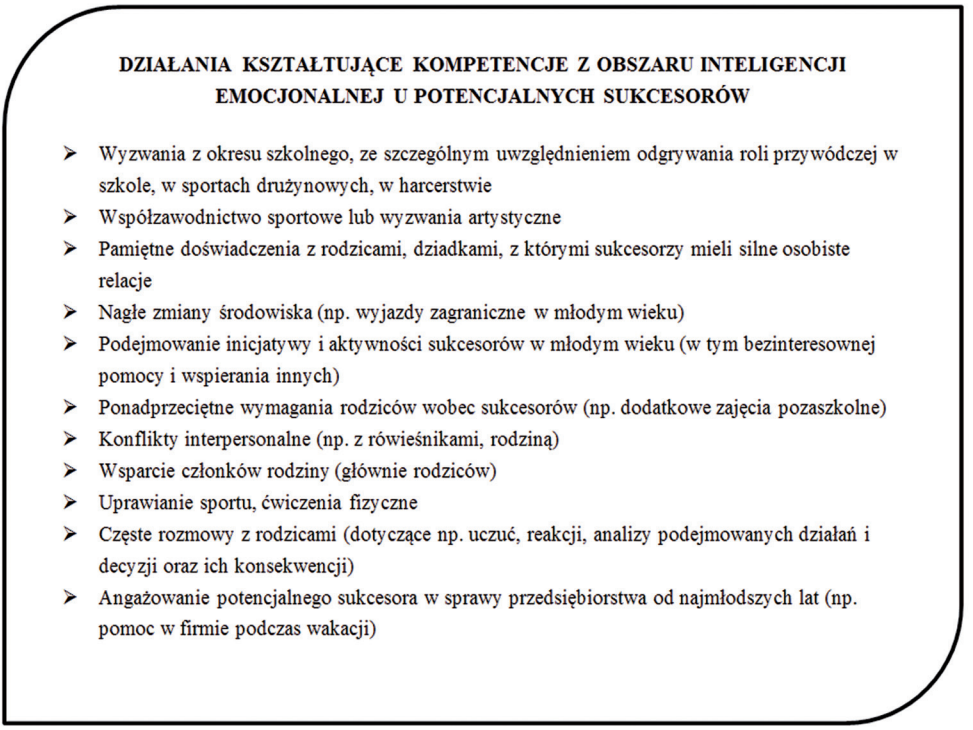
Rodzice stwarzają dziecku określone możliwości funkcjonowania, dostarczają mu charakterystycznych wzorców działania oraz definiują swe wymagania wobec jego aktywności. W tym kontekście uzasadnione wydaje się poszukiwanie zależności pomiędzy postawami rodzicielskimi a inteligencją emocjonalną.

Nieliczni badacze, którzy zajmowali się zależnością pomiędzy inteligencją emocjonalną a cechami środowiska rodzinnego, zgodnie przyznają, że istnieje związek pomiędzy poziomem zdolności emocjonalnych badanych osób a wsparciem z ich strony [Ciarrochi, Chan, Bajgar 2001, ss. 1105–1119, Lopes, Salovey 2003, ss. 641–658].

Niektórzy autorzy sądzą, że podstawy inteligencji emocjonalnej kształtują się w dzieciństwie, zaś pochodzące z tego okresu deficyty nie są łatwe do nadrobienia [Por. Maruszewski, Ścigała 1998, Mayer, Salovey 1999, ss. 21–69].

Przykłady działań kształtujących kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej u potencjalnych sukcesorów przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Działania kształtujące kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej u potencjalnych sukcesorów



Źródło: Opracowanie własne na podst.: Grant W.T. (1992), *Consortium on the School – Based Promotion of Social Competence*, „Drug and Alcohol Prevention Curricula" [w:] David Hawkins J. i in., *Communities That Care*, Jossey-Bass, San Francisco, Stone K.F., Dillehunt H.Q. (1978), *Self Science: The Subject Is Me*, Goodyear Publishing Co., Santa Monica, *Promoting Emotional Competence in School-Aged Children* (1995), *The Effects of the PATHS Curriculum*, "Development and Psychopathology" *7*, Bennis W.G., Thomas R.J. (2002), *Crucibles of Leadership*, Harvard Business Review, September, Bieniok H. (2007), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni* [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna,* Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

W dobie wielkich możliwości, otwartych granic, dobrej znajomości języków obcych wielu młodych ludzi nie wiąże swojej przyszłości zawodowej z firmami rodzinnymi. Niektórzy z nich noszą się z zamiarem robienia kariery zawodowej za granicą, inni mają zupełnie odmienne zainteresowania, często chcą otwierać własne firmy, a jeszcze inni, ob-

serwując zmagania członków rodziny prowadzących przedsiębiorstwo, nie chcą kontynuować rodzinnego interesu.

Z drugiej strony, młodzi ludzie, wychowani w atmosferze biznesu rodzinnego, decydują się na kontynuowanie przedsiębiorczych tradycji rodzinnych. Z tego właśnie powodu rodzice, którzy chcą, by ich dzieci w przyszłości przejęły przedsiębiorstwo rodzinne, powinni nie tylko zadbać o odpowiednią edukację, ale również, od najmłodszych lat, kreować w nich przedsiębiorcze postawy, zachęcać do aktywności, działania, podejmowania wyzwań i zbierania doświadczeń.

Dużą rolę w zwiększeniu predyspozycji do przejęcia przedsiębiorstwa przez młodsze pokolenie, odgrywa angażowanie dziecka w sprawy przedsiębiorstwa od najmłodszych lat, zwiększanie jego zainteresowania rodzinnym biznesem i chęć do jego prowadzenia.

W całym procesie kształtowania kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej u potencjalnych sukcesorów należy podkreślić kluczową rolę nestorów (rodziców), która sprowadza się tutaj do kreowania i motywowania do podejmowania aktywności od najmłodszych lat.

Zakończenie

Proces zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym jest niewątpliwie sprawdzianem kompetencji sukcesorów. Posiadanie kompetencji z zakresu inteligencji emocjonalnej jest niezwykle istotne dla osób przygotowujących się do objęcia funkcji kierowniczych w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zarządzający kształtują bowiem kulturę całej organizacji, wyznaczają kierunek jej rozwoju i motywują zespół do wydajniejszej pracy. Kreowanie opartej na empatii atmosfery pracy, która często warunkuje stabilność zespołu, jest jedną z kluczowych kompetencji współczesnych przedsiębiorców. Sukcesorzy, którzy będą działać rozważnie i utrzymają wokół siebie zespoły, są w stanie kontynuować i rozwijać biznes rodzinny.

Z całą pewnością rodzice nigdy nie będą mieli gwarancji, że ich dzieci umożliwią dalsze funkcjonowanie przedsiębiorstwa budowanego przez poprzednie pokolenia. Posiadanie przez właściciela/założyciela potomka, który jest oceniany jako zdolny i przygotowany do prowadzenia przedsiębiorstwa po dokonaniu przekazania firmy rodzinnej jest życzeniem wielu nestorów planujących w przyszłości proces sukcesji.

Jednak warto zwrócić uwagę na fakt, że inteligencja emocjonalna jest szczególnie ważnym czynnikiem decydującym zarówno o sukcesie w życiu zawodowym, jak i osobistym. Bez względu na fakt, czy dzieci obecnych nestorów przejmą w przyszłości stery przedsiębiorstw rodzinnych, czy nie, niezbędne wydaje się kształcenie w tym obszarze.

Kształtowanie kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej może istotnie zwiększyć szansę zapewniania ciągłości zarządzania przedsiębiorstwa rodzinnego przez sukcesorów o odpowiednim potencjalne kompetencyjnym.

Postawione w artykule cele zostały zrealizowane poprzez wykazanie znaczenia kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej w procesie sukcesji oraz zidentyfikowanie działań kształtujących inteligencję emocjonalną u potencjalnych sukcesorów.

Przytoczone badania oceny wykorzystania kompetencji u sukcesorów potwierdzają udział kompetencji z obszaru inteligencji emocjonalnej jako znaczący w procesie sukcesji. Potwierdzono również wychowawczy wpływ rodziny przedsiębiorczej na postawy dzieci w przyszłości poprzez wskazanie przykładów działań kształtujących kompetencje z obszaru inteligencji emocjonalnej u potencjalnych sukcesorów.

Bibliografia

Barnes L.B. (1988), *Incongruent hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs*, „Family Business Review, March, nr 1.

Bau M., Hellerstedt K., Nordqvist M., Wennberg K. (2013), *Succession in family firms* [in:] Sorenson R.L., Yu A., Brigham K.H., Lumpkin G.T. (Eds.), *The Landscape of Family Business,* Edgar Elgar, Cheltenham, UK.

Bennis W.G., Thomas R.J. (2002), *Crucibles of Leadership*, Harvard Business Review, September.

Bieniok H. (2011), *Rola inteligencji emocjonalnej menedżera w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] M. Czerska, M. Gableta (red.), *Przełomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Bieniok H. (2007), *Inteligencja emocjonalna jako czynnik sukcesu menedżera oraz kluczowe wyzwanie dydaktyczne na studiach ekonomicznych* [w:] L. Żabiński, S. Smyczek (red.), *Kierunki studiów ekonomicznych – nowe uwarunkowania i wyzwania*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.

Bieniok H. (2007), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni* [w:] P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna,* Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa.

Bocheński A. (2014), *Przewodnik po sukcesji w Firmach Rodzinnych. Kompendium wiedzy*, Kraków.

Borecka-Biernat D. (1995), *Nieśmiałość i agresja nastolatków a styl wychowania w rodzinie*, „Problemy Rodziny", nr 5.

Caruso D.R., Salovey P. (2009), *Inteligentny emocjonalnie menedżer*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Ciarrochi J.V., Chan A.Y.C., Bajgar J. (2001), *Measuring emotional inelligence in adolescents*, "Personality and Individual Differences", 31.

Fretschner M., Weber S. (2013), *Measuring and Understanding the Effect of Entrepreneurial Awareness Education*, "Journal of Small Business Management", t. 51, nr. 3.

Gardner H. (1995), *Cracking Open the IQ Box*, The American Prospect, Winter.

Gardner H. (1989), *Frames of Mind. Theory of Multiple Intelligences,* Basic Books, New York.

Goleman D. (1996), *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam Books, New York.

Grant W.T. (1992), *Consortium on the School – Based Promotion of Social Competence*, „Drug and Alcohol Prevention Curricula" [w:] David Hawkins J. i in., *Communities That Care*, Jossey-Bass, San Francisco.

Harrison T.L, Frakes M.H. (2007), *Genotyp przedsiębiorcy, czyli DNA sukcesu*, Wydawnictwo ONE Press, Warszawa.

Harwas-Napierała B. (1995), *Rodzina jako kontekst rozwojowy jednostki* [w:] J. Trempała (red.), *Rozwijający się człowiek w zmieniającym się świecie*, Materiały z IV Ogólnopolskiej Konferencji Psychologów Rozwojowych, Wydawnictwo WSP, Bydgoszcz.

Jaskiewicz P., Combs J.G., Rau S.B. (2014), *Entrepreneurial legacy: Toward a theory of howsome family firms nurture transgenerational entrepreneurship*, "Journal of Business, Venturing, JBV–05715.

Kubisiak P. (2016), *Firmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport*, Materiał promocyjny [w:] „Harvard Business Review Polska", lipiec–sierpień.

Lewandowska A. (red.) (2015), *Kody wartości. Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych", file:///C:/Users/M/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/1CR030HX/kw_raport.pdf, dostęp 13.12.2016.

Lopes P.N., Salovey P., Straus R. (2003), *Emotional intelligence, personality and the perceived quality of social relationship*, "Personality and Individual Differences", 35.

Maruszewski T., Ścigała E. (1998), *Emocje – aleksytymia – poznanie*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.

Matczak A. (2004), *Temperament a inteligencja emocjonalna*, „Psychologia-Etologia-Genetyka", nr 10.

Matczak A. (2003), *Zarys psychologii rozwoju: podręcznik dla nauczycieli*, Wydawnictwo Żak, Warszawa.

May P. (2016), F*irmy rodzinne. Jak zbudować biznes na wiele pokoleń. Raport. Materiał promocyjny*, „Harvard Business Review Polska", lipiec–sierpień.

Mayer J. D., Salovey P. (1999), *Czym jest inteligencja emocjonalna?* [w:] P. Salovey, D. J. Sluyter (red.), *Rozwój emocjonalny a inteligencja emocjonalna: problemy edukacyjne*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.

Mikołajewska E., Mikołajewski D. (2013), *Informatyka afektywna w zastosowaniach cywilnych i wojskowych,* Zeszyty Naukowe, nr 2(168), WSOWL, Wrocław.

Opolska A., Karbowski A., Cichocki M. (2009), *Wirtualna inteligencja emocjonalna*, „E-mentor", nr 3(30), Warszawa.

Promoting Emotional Competence in School-Aged Children The Effects of the PATHS Curriculum (1995), "Development and Psychopathology" *7*.

Ryś M. (2004), *Systemy rodzinne*, Centrum Metodyczne Pomocy Psychologiczno-Pedagogicznej, Warszawa.

Stone K.F., Dillehunt H.Q. (1978), *Self Science: The Subject Is Me*, Goodyear Publishing Co., Santa Monica.

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

Więcek-Janka, E., Hadryś-Nowak, A. (2016), *Kompetencje sukcesorskie – profil wstępny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, Tom XVII, Zeszyt 6, cz. III.

Vaillant G.E. (1977), *Adaptation to Life,* Little, Brown, Boston.

Zaczek T. (2001), *Wpływ środowiska na rozwój osobowy człowieka*, Wydawnictwo Delta, Ostrołęka.

https://rzetelnafirma.pl/Aktualnosci/2016/Pazdziernik/Dzieci-nie-chca-przejmowac-firm-od-rodzicow, dostęp 25.10.2016.

http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/, dostęp 26.02.2014.

https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf, dostęp 10.01.2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 107–122

Marcela Rebeca Contreras Loera
Universidad de Occidente
marcelac25@hotmail.com

Formulation of Strategy in the Fishing Cooperative as a Family Business

Abstract: The family business is a protagonist in the productive fabric, playing a fundamental role in creating jobs and wealth in localities. For its part, the cooperative offers the inhabitants of rural communities an opportunity to integrate the families into economic activities that allow them to generate income, in the case of the Sinaloa fisheries configured with the participation of the families of the fishing grounds, although they have managed to survive since the thirties, its growth and development has been limited and its transformation is necessary and for this strategy represents a tool for its change. The objective of the study was to analyze the formation of the strategy in the cooperative integrated by families who live in the rural community and whose central activity is fishing. It is a descriptive qualitative research that is based on the application of semistructured interviews to managers of cooperatives. The results indicate that the strategy arises from the mind of the manager who is a fisherman with limited cognitive abilities and restricted information, biased and considering his intuition; knowledgeable about fishing but not prepared to manage the organization. It is concluded that in the fishing cooperative strategies are formed informally, in the short term, from the capacities of their managers, without previous training for the development of the managerial position and the formation of strategies.
Key words: strategy, cooperative, family business

Introduction

The family business is a protagonist in the productive fabric, playing a fundamental role in creating jobs and wealth in localities. In the Latinamerican side of the social economy, the cooperative constitutes a form of organization of society, configuring the associations in which the work contributed by each member prevails and where each one is equal to the other in what refers to decision making, being the participation condition optimal for its operation. On the other hand, the cooperative offers the inhabitants of rural communities an opportunity to integrate the families in economic activities that allow them to generate income, however in the case of Mexico, in particular the case of the Sinaloa fishing, configured with the participation of the families of the fishing communities although they have managed to survive since the 1930s, their growth and development has been limited and their transformation is necessary and for this the strategy represents a tool for their change.

The current organization seeks to adapt to the environment by implementing various mechanisms, but change seems to be a challenge that is difficult due to the turbulent environment in which they operate. Insofar as one starts from the idea that there is a complex reality on which to act together, with a shared directionality and with the intention of transforming it, strategic thinking can be an important factor in the achievement of this perspective.

Strategy is an important process for change in organizations; is an effort to find an ever closer relationship between society, individuals and their organizations, in an essentially interrelated world. The organization has not only a context but also an internal configuration; it is not just about planning but also about implanting; Matus [1995] points out that the strategy intervenes in the construction of the future. The transformations in the labor world cause organizations to survive to pay attention to their surroundings, since there are certain expressions analyzed that show complex situations where economic, social, legal, moral, ethical elements and cooperative society they are not exempt.

In the case of Mexican organizations, their study has social and economic implications regarding a scenario that shows a country with diverse organizational realities. In relation to communities whose main activity is fishing, the expansion of the fishery has historically been promoted through the creation of social organizations, in particular fishing cooperatives [Rojas 1982], considering the fulfillment of three government goals in 1930: A) promote the participation of rural people in them and increase their living standards; b) produce food for the country and c) generate income to the national treasury for the export of fishery products [Ramírez 2011, Following a McGoodwin 1980].

For its part, Food and Agriculture Organization on the United Nations [FAO 2004] notes that even though fisheries cooperatives throughout history may have negative connotations, there is recognition that they could increase the stability and responsiveness of rural fishing communities. Rodríguez [2006] points out that the organizations of Sinaloa have been in need of starting a process of development implementing strategies that allow to obtain the desired objectives and to face the challenges of the globalization. The objective of the study was to analyze the strategy formation process in the fishing cooperative from the figure of its managers.

This document presents partial results of a broader study that addresses the theme: Strategies for regional development and organizations in rural communities, which is carried out within the framework of the Prodep Thematic Network: Organizations and regional development, coordinated by the Academic Body Consolidated Regional analysis and development.

Methodological references

Considering that the qualitative methodology refers in the broadest sense to the research that produces descriptive data, this study was approached under this paradigm because this method raises as a central idea how the people, the groups and the organizations carry out the different tasks, rather than why they are performed. This research examined the ways in which people apply processes and perceptions of common sense to concrete situations to interpret the reality of the fishing cooperative integrated by the families of the community that generation after generation since the thirties have managed to remain as economic entity.

For the data collection, the semi-structured interview was used for managers of twelve fishing cooperatives, which form a federation of cooperatives out of a total of ten that exist in the state of Sinaloa. The cooperatives that participated are located in the center of the state (municipality of Navolato and Culiacán) their main economic activity is the capture of marine species in coastal ecosystems near the coast. In addition, information was collected through the analysis of internal documents (annual meeting minutes and results reports) of the cooperative society.

Theoretical referents

The family business is important for its contribution to the economy and its commitment to the local community, its responsibility as owners and for the values they practice; for

its part the cooperative society represents an opportunity for the inhabitants of the rural community to put into practice some administrative skills, even when they are limited, to lead an organization.

Defining the family business has become a challenge, however it is agreed that there are elements in common to consider as management and control but above all the presence of the family as owner and in their administration. Diaz [2011], following [Gallo 1995; Quijano 2002; Cerdá Albero 2004; Roca Junyent 2005] points out that family business represents a reality that makes it difficult to establish in legal terms a concept in which all Integrate.

On the other hand, the author adds that family societies in a first phase are strongly cohesive and family ties are essential for business life and its development giving great importance to the identity of those who are its partners [Diaz 2011]. While Vincent [2002] proposes as a family society of capital the "subject -– company of a certain dimension that creates one or several families, organized in a society or group of societies, which is transmitted in successive generations keeping the family and family organization and values together. The organization and management of the company ".

Family businesses are in all sectors of the economy, but more in traditional and labor intensive [Muñoz 2014], may be small, medium or large, there is no distinction; can adopt various legal figures, which indicates the magnitude of their presence and their contribution in the economy.

With respect to the cooperative society, in economic terms the cooperation goes beyond the simple association of individuals who seek to reach a common goal, since those who are grouped in cooperatives, do it looking for an alternative to the forms of organization that prevail in the economy Capitalist [Olvera 2001]. In Mexico, cooperatives are regulated by the General Law of Cooperative Societies (LGSC) and defined as "a form of social organization composed of natural persons based on common interests and the principles of solidarity, self-help and mutual aid, with the Purpose of meeting individual and collective needs, through economic activities in the production, distribution and consumption of goods and services" [LGSC 2009, Art. 2].

The cooperative society is a typical legal entity with its own characteristics, which differentiates itself, both from the association and from society, whether civil or commercial, by its objective, its activity and its organization, regardless of its modality; an economic purpose, it is not achieved through the distribution of profits, but the satisfaction of the economic need of the partners [Sommers 2007].

Cooperatives are organizations that belong neither to the traditional private sector nor to the public sector; They receive different denominations: third sector, solidary economy, social economy, popular economy among others and they form the cooperatives, savings banks, mutuals and nonprofit associations, with an increasing importance,

forming a so-called third sector, between the public economy And the private economy [Bastidas-Richer 2001]. On the other hand, they are identified with a double dimension: 1) associative, which is evident both in doctrine and legislation when it is characterized as an open, non-profit entity with a strong social responsibility and prioritizing among its objectives The attention of the needs of its associates and 2) business, since it explicitly includes the entrepreneurial nature of the organization [ACI 2014].

Cooperative societies face similar problems to any family business, their success is measured not only by their profitability but also by the improvement of the quality of life and the economic situation of their members and the locality in which they carry out their activities.

On the characteristics of a rural community, Olen and Clyfford [1970] point out that a community is a group that organizes its relationships and economic and social activities in such a way that it allows members to perform all or almost all phases of their different roles within of the same group. On the other hand, Arce [1963] indicates that the community is a social group that has a certain culture and is located in a determined geographical area. FAO [2004] indicates that the rural term is actually a spatial / geographical category. In Mexico, INEGI [2010] points out that a rural community is identified because it has less than 2,500 inhabitants.

According to CEPAL [2001], the concepts of urban and rural population used in various Latin American countries can be divided into three distinct groups:

1) Countries that define the urban center not only from the point of view of population density but also considering the availability of public services (eg paved streets, electricity, water, sewerage, medical and administrative services, etc.) As in the case of Chile, Costa Rica, Cuba, Panama and Uruguay. 2) Countries that establish a minimum population of 2,000 to 2,500 inhabitants as a norm for a locality to be considered urban, as in Argentina, Bolivia, Guatemala, Mexico and Venezuela, and finally, 3) Countries that stipulate that a city is the administrative seat of the municipality and include, within this definition, populations of less than 2,000 inhabitants (or 250 households) with no other requirement in terms of basic services available; in these cases, the municipalities also periodically review the boundaries of localities. Most Latino American countries fall into this category; including Brazil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Haiti, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Peru and the Dominican Republic.

In summary, some characteristics of rural communities are:

• Rural communities live from agriculture or livestock. In general, these are regions where the industry is not developed and, therefore, the economy is quite precarious.

• They have poor infrastructure. Unlike cities, rural communities often have dirt roads and suffer from the lack of public lighting, internet connection service or other benefits.

• The population of rural communities is scarce.

In recent years, organizations have been forced to transform and cooperatives are included; for this the strategy is a significant tool for the change of the companies; their training is given differently, depending on the size of the organization. Over time, authors define strategy from different perspectives, Chandler [1962] points to it as the element that determines a company's long-term goals and objectives; while for Andrews [1969] it represents a pattern of goals, purposes or goals, as well as the main policies to achieve these goals. Ansoff [1965] gives a profiled definition to the action considering that the strategy is a thread with four components (scope of the product / market, growth vector, competitive advantage and synergy) that runs between the activities of the company and the products markets, becoming a rule for decision making.

For Mintzberg [1997], the term strategy is the pattern of a series of actions that occur over time. He emphasizes the action, since the company would have a strategy even if it does not make plans, although nobody dedicates time to establish formal objectives. The study of the strategy has been diffused and operated from different approaches of analysis in such a way that it has for objective of study, to know the different forms in which they have been created in the fishing cooperative. In order to use a theory that helps to explain the phenomenon that was studied, the proposal of Henry Mintzberg, who elaborates a historical approach to define the strategy, was approached. For this author the objectives, plans and resource base of the company, at any given time, are not more important than everything the company has done and is actually doing. In his view, the standard model attaches importance to the analysis while its approach emphasizes action, arguing that the company would have a strategy even if it did not make plans, even if no one in the company spent time establishing formal goals.

Mintzberg [1999] points out that there is no optimal way to formulate strategies, nor a better form of organization, and it makes clear that totally different forms work well in particular contexts. The classification corresponds to schools of thought associated with a particular model of strategy formation, organized into three groups: a) prescriptive (design, planning and positioning); b) descriptive (business, cognitive, learning, political, cultural and environmental); and c) integrative, (configuration).

Characteristics of prescriptive and descriptive schools

The school of design; its model is based on evaluating external and internal aspects; Intends the organization to anticipate the future, representing the constant changes in the environment; this school has the manager as the central axis. The formulation of the strategy is a conceptual process of thinking.

In the planning school, strategy formulation is a process, controlled, conscious and formal that the organization performs, divided into steps, each delineated by a list of aspects to consider. Strategies arise from a fully developed process; then they are implanted, for that reason the planning must be done with great care. The school of positioning, the formulation of the strategy is based on an analytical process, differing in that they put limits in the strategies on given situations, basing the formation of strategy in the positioning of the market of the organization. It also indicates that the situation of the economy in the market must be defined at this time or in the future.

In business school strategy exists implicitly in the mind of the leader, it is considered as an integrated perspective, with a sense of long term direction, as a vision of the future of the organization. The process of strategy formation is semi-conscious and rooted in the experience and intuition of a visionary leader. This leader maintains close personal control both in the process of formulating the vision and in its subsequent process of implementation, little can be said about its main characteristics when considering itself as a black box enclosed in the human brain.

The cognitive school poses as main premises of the training model the following points: a) The formation of strategies is a cognitive process that takes place in the mind of the strategist; b) Consequently, strategies are perspectives, or concepts, that are formed in that mind; c) The strategist's environment is complex, his / her cognitive abilities limited; Consequently, the reception of information is restricted and biased and the process of strategy formation is distorted with it; d) As a result of individual cognitive differences, strategists vary significantly in their strategies-forming styles. School of learning; its main characteristics can be summarized in the following points: a) The formulation of strategies takes the form of a learning process over time in which formulation and implementation are indistinguishable phases; b) Although the process can be focused on a leader, it is usually the collective system that is subject to the learning process. It recognizes the existence of many potential strategists in most organizations; c) Learning is developed in an emerging way through strategic initiatives adopted in different parts of the organization and in response to external pressures and events. These strategies appear first as patterns derived from the past, and only later as deliberate plans for the future, and finally as perspectives to guide general behavior; d) The role of the leader is not to develop deliberate strategies, but to direct the strategic learning process through which the new strategies can emerge. Therefore, management must combine the subtle relationships between thought and action, control and learning, stability and change.

School of power; Its main premises can be summarized in the following points: a) The process of strategy formation is fundamentally political and can have its nucleus within the organization (micropolitics) or outside it (macro-politics); b) In micro-political processes there is no dominant actor, but rather a group of groups or coalitions that compe-

te with each other for the control of the organization; c) In macro-political processes, the organization promotes its own well-being through the development of deliberate aggressive strategies of a political nature.

In the school of culture the formulation of strategies becomes the direction of the sense of the community, its main premises being the following: a) The formulation of the strategy is fundamentally a process of collective behavior, based on the beliefs shared by the Members of the organization; c) As a result, the strategy mainly adopts the form of perspective, not of position or tactics, is based on intentions not necessarily explicit and is reflected in models that make it deliberate;

c) The way of organizing and control systems are largely normative, based on the influence of shared beliefs; d) Given the importance of the system of internal beliefs, the organization tends to be offensive in relation to an environment that seems to be passive and diffuse in its influence; e) Culture, and especially ideology, does not encourage strategic change but rather promotes the maintenance of the existing strategy.

School environment; its premises derive from two theoretical currents developed in the field of organizational theory: the contingent approach and the theory of the ecology of populations which postulates that external conditions force the organization to strategies. These premises are summarized in the following points: a) The environment, generally manifested by a set of abstract forces, determines the strategy as it forces the organization or its attributes to ecological niches; those who oppose this adaptation die with time; b) There is no real internal strategist or internal process of strategy formulation. Leadership is a myth and the organization takes a totally passive role in that process; c) Strategies are positions, niches where organizations are maintained until they exhaust what nourishes them.

School of architecture; Mintzberg [1990] states that the premises of this school are the premises of all previous ones, gathered in well defined contexts, and establishes them in the following terms: a) The behaviors of the organizations are described better in terms of configurations - different groups And integrated of dimensions related to the state and the time; b) In particular, strategy formation is an episodic process in which a given organization, adapted to a particular type of environment, performs the process in a specific way during a differentiated period of time; c) Accordingly, the process may be of conceptual design or formal planning; systematic analysis or intuitive vision; may be individual knowledge or collective learning or policy; can be guided by a personalized leadership, by the organizational culture or the environment; and the resulting strategies can take the form of plans or models, tactics, positions or perspectives; but everything must be in its own moment and in its own context.

Considering the previous references, this article presents the findings of the case of the fishing cooperatives integrated by the families that live in the rural community.

Results of research

In Mexico, riparian fishing cooperatives operate in rural communities, integrated by their inhabitants, representing an alternative in the generation of jobs and the opportunity to carry out fishing in an organized way; they also play an important role in the social and economic development of the locality. According to INEGI [2010], in Sinaloa the total population is 2,767,761 (49% men and 51% women); Of whom 27.2% (752,830) live in rural communities; 19,443 economic units in the fishing and aquaculture sector, which employed 180,083 people (23.92% of the inhabitants of rural communities), according to the 2009 Economic Census.

On the other hand, it is a leader in Mexico's fishing production both in terms of volume and value; the most exploited fishery resources are sardines, tuna and shrimp and in value, shrimp is the first site followed by tuna and sardines. It is a leader in catching shrimp offshore and offshore; has the largest fishing fleet in the north of the country (18,116 registered boats, of which 769 are high and 17,347 are dedicated to coastal and continental fishing). The destination of the catch is the international, national and local markets, with Sinaloa being one of the main shrimp exporting states, a base resource of the country's fishing trade [Trujillo 2012].

There are 254 fishing communities in the state where blue shrimp, crab, scales and mollusks are caught. There are commercial fishing permits for the high seas (725) and riverside (141) for shrimp trawling and are mainly marketed in the United States, China and the European Union [Trujillo 2012].

In relation to the 12 cooperatives that make up the study, some were born between the 1930s and 1940s in the 1980s and 1990s; The total number of members varies between 60 and 150 in each one; All cooperatives catch species in waters of federal jurisdiction of the Lagunar System Bay of Altata Ensenada of the Pavilion in Sinaloa and shrimp is the main one because of its high economic value, followed by crab, mollusks and scales.

The cooperatives develop their activities in fishing grounds located in Culiacan and Navolato; the population of these municipalities is 858,638 and 135,603 inhabitants, respectively. In Culiacán, 49% are men and 51% are women; 78.7% is an urban population, which indicates that 21.3% live in rural areas; In the case of Navolato, 50.4% are men and 49.6% are women, the municipal head counts with a population of approximately 20,938 inhabitants, with this we identify that 85% live in rural areas; The municipality is divided into more than 301 communities [INEGI 2010]. In these municipalities there are 36 fishing cooperatives, of which 12 are all those currently studied.

The cooperatives are located in the communities: 1) Altata, 2) El Castillo, 3) The Aguamitas, 4) The Bridges and 5) Las Arenitas (the first four in Navolato and the last in Culia-

can); the population of these communities is 9,449 inhabitants. 51% are men (4864) and 49% are women (see Table 1).

Table 1. Population in fishing villages in Navolato and Culiacan

Name of locality	Population total	% Population total	Population male	Population female	% Population male	% Population female
Altata	2001	21%	1022	979	51%	49%
El Castillo	3009	32%	1575	1434	52%	48%
Las Aguamitas	1629	17%	862	767	52%	48%
Las Puentes	972	10%	492	480	51%	49%
Las Arenitas	1838	19%	913	925	49%	51%
Total	9449	100%	4864	4585	51%	49%

Source: own elaboration with INEGI data [2010].

Considering that fishing is carried out, mainly by men, it is inferred that of the 4,864 men that live in the fishing fields, 53% is dedicated to the capture of species of the sea, being able to do it through the system organized in the cooperatives Or free, while out of a total of 4,585 women who live in this area, only 18% carry out economic activities, which leads us to identify that man is the main generator of income in the families of these localities.

Formulation of the strategy in the Sinaloa fishing cooperative

Regarding the strategy, it is possible to indicate what the fishing cooperative has done in the strategy formation process that has allowed it to survive and to remain for over seventy years.

This is done from Minzberg [1997] who says that organizations historically reflect various characteristics of schools of strategy training because they consider that strategy is the pattern of a series of actions that occur over time.

The interviewees are fishermen whose ages range between 40 and 55 years of age, live in the communities in which the cooperative is located, most of them have primary and secondary school, married; the age of fishing is over 25 years.

In relation to the formation of strategy in cooperatives, respondents agree that they are very familiar with the art of catching species, mainly shrimp and scales, but recogni-

ze that when they are integrated as managers of the organization, they are not prepared for the development of managerial functions, since they do not know the responsibilities of the position and learn to lead the cooperative as time passes, based on the experiences and recommendations of the accountant or the president of the Federation of cooperatives in which they are integrated. This indicates that in fishing cooperatives, the formation of the strategy is according to the cognitive school as it is a product of the ideas of its managers, arise from their minds, limited by their cognitive abilities, causing strategies and their implementation to be distorted.

On the other hand, managers point out that the strategies implemented in the cooperative are the product of the decisions of the members of the cooperative since the normative framework of these organizations indicates that each partner represents a vote therefore, in the meetings of assembly decisions are made based on what the majority defines; with this we identify that in the cooperatives the school of power is present since there are micropolitical processes in which a dominant actor does not exist but they become involved the members and the dominant groups define the actions to be implemented.

The formation of the strategy in the fishing cooperative is manifested considering the profiles of its members and their ways of thinking, but there are also external factors that influence the decisions, since the managers comment that the cooperatives develop their activities with many necessities because shrimp (a species with the highest market value and demanded by national and international markets) is carried out for approximately six months per year (the rest of the year, the government establishes a ban to ensure the reproduction of the species) forcing them to undertake various low-paid activities that result in cash shortages, indebtedness, and the need to resort to high-cost funding sources.

On the other hand, the federal government offers diverse supports to the cooperatives with the purpose of implementing changes focused with the care of the environment; among the supports are the change of engines, support for fuel. The fishermen recognize that it is important to comply with these indications and although they attend the calls for support, they do not always benefit.

The above shows that in the formation of strategies in the fishing cooperative, the school environment is present since there are external conditions that force the organization by a certain strategy.

Conclusions

Some countries base their fisheries development policy on the establishment of fishing cooperatives, proving to be successful for some but not for others. In Mexico, these co-

operatives are located in rural areas that base their economy on the use of natural resources, representing an option for the economic and social development of their communities, integrating families into economic activities in organized entities. International organizations consider that some fishing cooperatives may display a negative image throughout their history, but recognize that they represent an alternative in the generation of employment in territories characterized as rural and at the same time represent the possibility of generating a level of stability and the ability of fishing communities and their families to react from generation to generation.

In relation to the formation of a strategy, it differs from one organization to another, since the particular characteristics of each of them are a trigger for their behavior. Knowing the way in which strategies and strategies relate to management tasks and organizational processes allows us to have an approach to the reality that is experienced in local organizations.

This research shows that in the fishing cooperative in which the families that live in the communities are present, and from generation to generation have transferred the activity of fishing, the strategy is formed considering internally the profile of the manager and his form of To act since the low level of his studies and the lack of training to run an organization, give account of the strategies that in his opinion are those that the organization requires; however, it is recognized that the participation of the power groups of the members of the cooperative, influenced in some measure by the members of the families in the organization and the external elements as the governmental indications for the development of the fishing activity, are also involved in the formation of the strategy.

Considering the characteristics of the fishing cooperative and the geographic space where they operate, it is recognized that this type of society does not include the evaluation of external or internal elements, they do not anticipate the future, and the changes that are implemented arise from the external demands as the government.

The formulation of the strategy in organizations that operate in rural communities is manifested from the conditions in which they carry out their actions; their managers are the inhabitants of the community, who have low school level, little knowledge on how to run an organization, short periods of learning (they remain at the helm of the cooperative two or three years, maximum). This generates emerging strategies focused on short periods and actions related to operational activities, mainly.

The fishing cooperative is open to transformation as the environment demands; there is little initiative for change and limited conditions to propose adjustments. Managers implement actions that are required as long as they have support for the implementation. The formation of strategy is a process that arises unexpectedly, emerging and informal.

Being aware of the form and the processes that follow when deploying strategies allows to be clear to its managers, regarding the work of the organization, considering both the past as the present and its future; The recognition of the strengths of a company is a resource for its growth and transformation.

Bibliography

Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2014), *Aciamericas.coop*. Consultado el 10 de septiembre de 2014, de http://www.aciamericas.coop/-Documentos-en-linea-.

Andrews Kenneth R. (1969), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.

Ansoff Igor H. (1965), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Mc Graw Hill, Nueva York.

Arce, Antonio M. (1963), *Sociología y desarrollo rural*, pp 30–31, Costa rica: Instituto interamericano de ciencias agrícolas de la OEA. Consultado el 22 de enero de 2013 en:

http://books.google.com.mx/books?id=PCMPAQAAIAAJ&pg=PA30&dq=comunidad+rural&hl=en&sa=X&ei=JXj_UJ-8H-22AWp44CIAw&ved=0CEcQ6AEwBg#v=onepage&q=comunidad%20rural&f=false.

Bastidas Delgado Oscar, Richer Madeleine (2001), *Economía social y economía solidaria: intento de definición*, "Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social", Mayo,

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2001), *Urbanización y evolución de la población urbana de América Latina, 1950–1990*, *Boletín demográfico número especial*, División de Población, Mayo, Santiago.

Cifuentes Lemus Juan Luis, Gaxiola López José (2003), *Atlas de los ecosistemas de Sinaloa*, El Colegio de Sinaloa.

Chandler A. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachussets.

Chandler A. (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Massachussets.

Díaz Gómez, María Angustias (2011), *La empresa familiar y su organización en forma de sociedad mercantil, con especial referencia a la sociedad de responsabilidad limitada*, "Revista Pecvnia", núm. 12 (enero-junio, 2011), pp. 1–70.

FAO (Organizaciones de las Naciones Unidas, 2004), Temas actuales y emergentes para el análisis económico y la investigación de políticas (CUREMIS II), Alimentación, agricultura y desarrollo agrícola. Consultado el 09 de septiembre de 2013, ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/y4940s/y4940s00.pdf.

FAO (2009), Las cooperativas en el desarrollo social. Informe del Secretario General. Consultado el 09 de septiembre de 2013, http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/a621544s.pdf.

FAO (2009), Las cooperativas en la pesca en pequeña escala: favorecer el éxito mediante el empoderamiento de la comunidad, Año internacional de las cooperativas. Issue Brief Series, http://www.fao.org/docrep/016/ap408s/ap408s.pdf. Consultado el 10 de agosto de 2013.

INEGI (2010), Población urbana y rural en México y en Sinaloa, http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisept/Default.aspx?t=mdemo13&s=est&c=17503, http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur_urb.aspx?tema=P.

INEGI, Panorama Sociodemográfico de México (2011), http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/territorio/default.aspx?tema=me&e=25. Consultado el 1 de marzo de 2013.

INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005–2009, http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/economia/default.aspx?tema=me&e=25. Consultado el 1 de marzo de 2013.

INEGI, Censo de Población y Vivienda 2010.

INEGI, Catálogo de claves de entidades federativas, municipios y localidades.

Ley General de Sociedades Cooperativas -LGSC (2009), http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgsc.htm. Consultado el 1 de marzo de 2013.

Matus Carlos (1995), *Chimpancé, Machiavello y Ghandi. Estrategias Políticas*, Fondo Editorial Altadir, 1ª. Edición, Venezuela.

Mintzberg Henry (1990), *Strategy formation: Schools of thought* [in:] James W. Frederickson (Ed.), *Perspectives on Strategy Management*, Harper Business, Nueva York.

Mintzberg Henry, James Brian Quinn y John Voyer (1997), *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall hispanoamericana, 2ª edición, México.

Mintzberg Henry, Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel (1999), *Safari a la estrategia*.

Muñoz Machado, Andrés (2014), *La empresa familiar y la empresa cooperativa*, Díaz de santos.

Olen E. Leonard y Clifford Roy A. (1970), *Sociología rural para los programas de acción*, La Habana, pp. 73. Consultado el 22 de enero de 2013 en: http://books.google.com.mx/books?id=WSMPAQAAIAAJ&pg=PA73&dq=comunidad+rural&hl=en&sa=X&ei=Cnf_UMWmBcrk2QX7q4DADA&ved=0CDoQ6AEwAw#v=onepage&q=comunidad%20rural&f=false.

Olvera López, Adriana (2001), *El Sistema Cooperativo Industrial Mexicano, Una Revisión Histórica 1929–1958*, Tesis doctoral, Facultad de Economía. UNAM.

Ramirez Sanchez, Saudiel; MCCAY, Bonnie J.; JOHNSON, Teresa R. y WEISMAN, Wendy (2011), *Surgimiento, formación y persistencia de organizaciones sociales para la pesca ribereña de la península de Baja California*, "Región y sociedad" [online], vol. 23, n. 51 [citado 2012-06-08], pp. 71–99. . Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252011000200003&lng=es&nrm=iso, ISSN 1870-3925.

Rodríguez Peñuelas Marco Antonio (2006), *Estrategias de desarrollo de la empresa sinaloense*, Editada por UAS, Promep, México.

Rojas Coria Rosendo (1982), *Tratado de cooperativismo mexicano*, Fondo de Cultura de México, p. 668 y 669.

Sommers González Gabriel (2007), *Cooperativismo, cambio y ecología organizacional: El caso de la cooperativa pesquera artesanal "La Palma" del Soconusco, Chiapas*. UAM-I. Consultado el 20 de enero de 2014, http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13601&docs=UAMI13601.pdf.

Trujillo B.P. and López G.M.D. (2012), *Catálogo de Recursos acuáticos de importancia económica del Estado de Sinaloa*, México, Gobierno del Estado de Sinaloa.

Vicent Chuliá F. (2002), *Organización jurídica de la sociedad familiar* [En] *A.VV., Derecho de Sociedades. Libro Homenaje a Fernando Sánchez Calero*, Vol. V, McGraw Hill, Madrid, pp. 4529–4570.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 123–137

María de los Ángeles Cervantes Rosas
Universidad de Occidente
maria.cervantes@udo.mx

Sustentabilidad en las cooperativas sinaloenses: Evidencia empírica en México

Sustainable Development in Family Businesses in Sinaloa: Mexico Examples

Abstract: Sustainable development, more than a paradigm of the current context, is an urgent necessity. Organizations cannot remain apart from ethical behavior which is committed to society and the environment in which they operate, since they impact not only in the present but it is crucial for the future of humanity. That is why the objective of this research is to identify the practices related to the sustainable development implemented by cooperatives in Sinaloa, México, that contribute to the commitment of protecting their resources and the environment. Quantitative paradigm was used as a methodological approach by applying a survey as a tool to create and gather information. As important findings it may be mentioned that the cooperatives are working together, generating learning experiences, using reasoned resources in the search of sustenance for their families; as well as the opportunity areas found that haven´t assumed the commitment with the sustainable development, that has a deficient quality of life and that doesn´t promote ethical values in their groups of work.
Key words: Sustainable development, artisanal fisheries, environmental care

Introducción

El término desarrollo sustentable es relativamente nuevo; a raíz de la crisis generada por los precios del petróleo, el agotamiento de los recursos no renovables, el incremento de la contaminación y los problemas derivados del cambio climático ha despertado el interés y la preocupación por la situación medioambiental. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente en Estocolmo en 1972 y el Informe Brundtland [1986], que propone un modelo global sustentable enfocado en el medio ambiente, en la década de los 80 dieron inicio a una serie de compromisos asumidos por diferentes países en relación con el medio ambiente y el desarrollo. Sin embargo, Elizalde [2003a] señala que existe una especie de acuerdo tácito de no profundizar en la definición de tal manera que sea sencillo hacer compromisos en materia de sustentabilidad y en el proceso, cuestionar ideas previas y abrir camino para nuevas concepciones.

Pero rápidamente nos acercamos a los límites de la tierra y las consecuencias de nuestras acciones además de ser complicadas, forman parte de un tema en el que los expertos aún no se ponen de acuerdo y las firmas se mantienen indiferentes a las responsabilidades medioambientales a pesar de ser penalizadas por los daños [Chandler and Werther 2014]; por otro lado, Gutiérrez [1996] señala que el desarrollo sustentable es un camino a seguir; considerando que el individuo es capaz de usar de manera racional los recursos y optimizar los beneficios con la menor cantidad de costo [Weber 2003], sin embargo, esa racionalidad no se aprecia y la crisis ambiental está presente por lo que se convierte en la principal causa [Serna 2010]. Las organizaciones están comprometidas con el comportamiento ético ya que deben responder a las demandas de los grupos de interés y esta es una de las principales exigencias [Crespo 2003].

El desarrollo sustentable está estrechamente relacionado con la responsabilidad social (RS) ya que comparten los ejes estratégicos, en la ISO 26000 se establece que el objetivo de las organizaciones, en el marco de la RS es contribuir al desarrollo sostenible [Organización Internacional de Normalización 2010]. Cervantes y Aldeanueva [2016] señalan que la cuestión medioambiental es geopolítica y que las soluciones se pueden encontrar en el tejido social por lo tanto es necesario crear conciencia en los principales actores de la sociedad cooperativas para minimizar los impactos.

Por otro lado, los propietarios de las empresas deben de analizar los valores que guían sus vidas, aplicarlos e incorporarlos en las organizaciones de tal manera que se dé el desarrollo en un marco de valores y contribuya a la sustentabilidad [Matteo 2015]; de esa manera, los valores personales y empresariales se encuentran alineados, ya que de no ser así, genera mayores niveles de estrés e insatisfacción e inhibe la motivación [Posner 2010].

Sociedades Cooperativas y pesca artesanal

Las sociedades cooperativas mexicanas se encuentran reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas [LGSC 2009] misma que las define como una forma de organización integrada por socios con intereses comunes que toman como base los principios de "*solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua*" orientados a satisfacer sus necesidades teniendo entre sus principios la promoción de la cultura ecológica. Estos principios se convierten en un factor que las lleva al éxito [Pedrosa y Hernández 2011] y les permiten permanecer a largo plazo [Vázquez 2016].

Las sociedades cooperativas pesqueras están formadas por socios que capturan especies marinas por medio del trabajo personal ya sea físico o intelectual; que distribuyen sus rendimientos en base a lo aportado y en función de la calidad, el tiempo, el nivel escolar y nivel técnico; misma que asume el compromiso de proporcionar oportunidades de empleo a mujeres, sobre todo a madres de familia [LGSC 2009]. Sin embargo, les falta profesionalización a los dirigentes y la gestión es deficiente [Vázquez 2016] además de que poseen una visión a corto plazo [Elizalde 2003]. Ante entornos complicados, los directivos de las sociedades cooperativas, que también juegan el rol de socios, deben mantener y mejorar su imagen competitiva [García y Aranda 2001]; por ello se requiere que los socios que administren las sociedades cooperativas tengan el nivel de habilitación que les permita llevar con éxito su tarea.

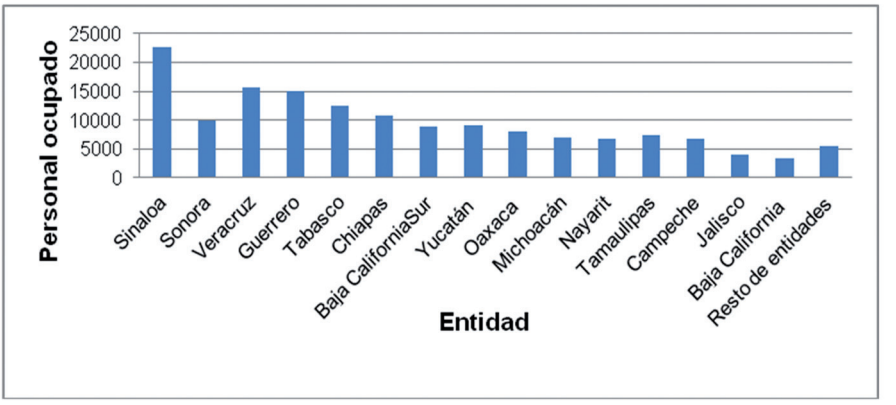
La sociedad cooperativa es la estructura organizacional que garantiza resultados económicos con carácter de endógenos y sostenibles [Caballero y Fernández, 2007]; además es un elemento de desarrollo local porque dinamiza y obliga a movilizar los recursos humanos, físicos y financieros, integrándolos con las capacidades empresariales para generar beneficios económicos vía rendimientos en las comunidades en que opera [Buendía, Coque y García 1999]; permite reducir las brechas sociales como pobreza y marginación; también mantener y compartir una identidad común que favorece el fortalecimiento del tejido social y empresarial en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos [Matsuyo 2012]. Es por ello, que la investigación en sociedades cooperativas es fundamental no sólo para el desarrollo regional sino para las comunidades en que se insertan.

En la Ley de Pesca que entró en vigencia en 1932, se sentaron las bases para que los pescadores se pudieran agrupar y de manera organizada, mejorar sus condiciones económicas y sociales bajo la protección del Estado; pero es hasta 1938 cuando se consolidan los derechos de los cooperativistas [Morán y Flores 2015]. La pesca artesanal hace más eficiente la captura y ha permitido acumular un bagaje de experiencias para la explotación de los recursos marinos [Morán y Flores 2015]. Sin embargo, las zonas costeras

presentan problemas en sus ecosistemas principalmente por el incremento de la población, la importancia económica para el desarrollo, la sobreexplotación de recursos, la vinculación tierra-mar y la afectación por los procesos, las consecuencias del cambio climático [Magallón et al 2007] y fenómenos meteorológicos extremos [FAO 2012].

La actividad pesquera da ocupación e ingresos a 54.8 millones de personas a nivel mundial representando Asia el 87%; el estimado del total de embarcaciones en el 2010 es 4.36 millones 8FAO [2012]. Los Censos Económicos del INEGI [2009] reportan 18,000 millones de pesos de producción pesquera nacional; el 67.3% corresponde a la pesca silvestre y el 32.7% a la acuicultura. La pesca silvestre ocupa el lugar 31 de las 280 ramas sectoriales en proporcionar puestos de trabajo y es la sociedad cooperativa la que genera mayor número de empleos no remunerados por la forma de constitución y organización para el reparto de los rendimientos generados. Del total de personal ocupado el mayor porcentaje corresponde a Sinaloa con el 15%, Veracruz y Guerrero el 10%, Sonora el 6% y el resto de las entidades con porcentajes menores.

Tabla 1. Personal ocupado en pesca silvestre por entidad 2008



Fuente: Elaboración propia MACR (2017) con información de INEGI [2011].

Sinaloa genera más de 45,000 empleos directos; la zona costera del pacífico que incluye Sonora, Sinaloa, Nayarit y Jalisco es uno de los humedales más importantes y de los principales productores marinos [Morgan et al. 2005]. La industria agroalimentaria tiene que responder a uno de los desafíos más importantes que se le presentan que es proporcionar alimento a una población en rápido crecimiento [Gallardo, Cervantes, Castro e Izaguirre 2014]. Desde la época prehispánica, los Guasaves solamente se dedicaban a la pesca, lo cual generó un conocimiento profundo de los ecosistemas acuáticos [Morán y Flores 2015], sin embargo, la producción se ha visto reducida en los últimos

años a consecuencia del cambio en los patrones del clima, por lo que las comunidades de pescadores se han visto afectados económicamente y los ingresos derivados de su actividad, no son suficientes para cubrir las deudas.

Es por ello que en este documento, se hace un análisis de las prácticas relacionadas con la sustentabilidad en las sociedades cooperativas de Guasave, Sinaloa; con la finalidad de analizar el cumplimento del compromiso asumido en materia ecológica y los valores y principios con los que operan.

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo haciendo uso de la metodología cuantitativa. Se aplicó una encuesta a una muestra de los socios de las cooperativas pesqueras ubicadas en el campo pesquero El Huitussi y El Coloradito, ubicados en el Municipio de Guasave, Sinaloa, México; en estos dos campos la principal actividad de sus habitantes es la pesca; para ello, están organizados en sociedades cooperativas.

Los resultados que se presentan en este estudio son los relativos al apartado de desarrollo sustentable. El número de embarcaciones concesionadas son 218; se calculó la muestra con base en la fórmula estadística para poblaciones finitas con un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 8% obteniendo una muestra de 89 encuestas por aplicar de las cuales se invalidaron 3, la información se recolectó en el periodo de Marzo a Mayo del 2016 y las encuestas se procesaron con un software estadístico para determinar las medias de los ítems considerados en el estudio.

El instrumento se elaboró con una escala de Likert de 7 puntos donde el uno es totalmente en desacuerdo con la afirmación y el 7 es totalmente de acuerdo. Se buscó que cada uno de los ítems midiera lo que debe medir para cumplir con la característica de fiabilidad; se realizó el cálculo del Alfa de Cronbach cuyo resultado para los 19 elementos fue .884; Namakforoosh [2010] señala que arriba de .800 es muy bueno.

Se realizó el análisis de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) para la validez de los datos y la prueba de esfericidad de Barlett; dicho análisis compara los coeficientes de correlación de Pearson con los coeficientes de correlación parcial entre las variables.

Cuadro 1. Kmo y prueba de Barlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.758
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	854.958
	Gl	171
	Sig.	.000

Funete: Elaboración propia.

Resultados y conclusiones

Todos los encuestados son del género masculino y más del 50% sólo tienen educación primaria. Consideran que no reciben atención de las autoridades gubernamentales ya que la media es de 1.71, consideran que hay trabajo en equipo y colaboración con una media de 4.91; en la búsqueda de la solución de problemas en la misma sociedad se obtuvo una media de 4.16 que se considera baja; la generación de aprendizaje por medio de experiencias obtuvo una media de 5.20 que es alta, sin embargo, no se tienen reuniones suficientes para generar aprendizajes.

Cuadro 2. Trabajo y aprendizaje en Sociedades Cooperativas

		Atención autoridades gubernamentales	Trabajo en equipo y colaboración	Sociedad y solución de problemas	Aprendizaje por medio de experiencias	Reuniones para generar aprendizaje
N	Válidos	86	85	86	86	86
	Perdidos	0	1	0	0	0
Media		1.71	4.91	4.16	5.20	3.57
Mediana		1.00	5.00	4.00	6.00	2.00
Moda		1	5	3	6	1
Desv. típ.		1.454	1.804	1.987	2.017	2.481

Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados consideran que la calidad de vida no está relacionada con el desempeño de su actividad y que el sector pesquero ha perdido competitividad; no hay promoción ni fomento de valores ya que la media es de 3.48; se busca la optimización de recursos y hay pocos programas de apoyo a la comunidad.

Cuadro 3. Valores y recursos en las Sociedades Cooperativas

		Calidad de vida y desempeño de actividad	Competitividad del sector pesquero	Promoción y fomento de valores	Optimización de recursos	Programas de apoyo a la comunidad
N	Válidos	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0

Media	3.14	4.03	3.48	4.51	4.63
Mediana	4.00	4.00	2.50	4.00	5.00
Moda	4	4	1	4	5
Desv. típ.	1.473	1.514	2.524	1.864	1.866

Fuente: Elaboración propia.

No hay fomento del reciclado ya que se obtuvo una de las medias más bajas de 2.35 y la moda fue de 1 que es completamente en desacuerdo, ligeramente superior al ítem que se refiere a la minimización del impacto negativo de las actividades que tiene una media de 2.78, similar a la de realización de las actividades de manera ética y responsable; el fomento al respeto de los derechos humanos alcanzó una media de 3.88, con una moda de 3 que es en desacuerdo. Se incluyó una pregunta de control acerca del uso eficiente y razonado de los recursos que obtuvo una media de 4.99 contra 4.51 de optimización de recursos donde se observan resultados muy similares ya que la diferencia es menor del 10%.

Cuadro 4. Impacto ambiental y respeto

		Fomento del reciclado	Minimización del impacto negativo	Actividades de manera ética y responsable	Fomento de respeto a los derechos	Uso eficiente y razonado de recursos
N	Válidos	85	86	86	86	86
	Perdidos	1	0	0	0	0
Media		2.35	2.78	2.77	3.88	4.99
Mediana		1.00	1.00	2.00	3.00	6.00
Moda		1	1	1	3	6
Desv. típ.		2.057	2.308	2.211	2.072	2.032

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente se cuestionó a los socios acerca del cumplimiento de obligaciones en materia legal y la media se sitúa en 3.36; respecto a si se implementan acciones con el fin de incentivar la búsqueda de la competitividad la media obtenida es de 3.44; no se dan las mismas oportunidades a hombres y mujeres ya que la moda fue 1; y la pesca no

representa un esquema de viabilidad ya que obtuvo una media de 2.9.

Cuadro 5. Obligaciones, competitividad y viabilidad

		Cumplimiento de obligaciones en materia legal	Se incentiva la búsqueda de la competitividad	Mismas oportunidades hombres y mujeres	Pesca con esquema de viabilidad
N	Válidos	86	85	86	86
	Perdidos	0	1	0	0
Media		3.36	3.22	2.31	2.90
Mediana		2.00	2.00	1.00	2.00
Moda		1	1	1	1
Desv. típ.		2.473	2.173	1.905	2.131

Fuente: Elaboración propia.

Al practicar la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin se obtuvo 0.758 que implica que existe una relación mediana entre las variables y la prueba de esfericidad de Barlett 854.955 (Sig. 0,000), con una varianza total explicada de 69.195%. Al hacer el análisis por componentes principales con rotación Varimax se obtuvieron 5 componentes

Cuadro 6. Matriz de componentes rotados

	Componente				
	1	2	3	4	5
Atención autoridades gubernamentales	.208	-.158	-.055	.824	.260
Calidad de vida y desempeño de actividad	-.433	.339	.069	.633	-.387
Competitividad sector pesquero	.002	.061	.803	.156	.208
Trabajo en equipo y colaboración	.216	.815	.064	.129	.087
Sociedad y solución de problemas	.623	.117	.183	.031	-.051
Aprendizaje por medio de experiencias	.111	.729	.165	-.036	.016
Reuniones para generar aprendizaje	.658	.225	.141	.100	-.128
Promoción y fomento de valores	.803	.020	.088	-.157	.074
Optimización de recursos	.320	.288	.656	-.127	.325

Programas de apoyo a la comunidad	-.064	.106	.189	.124	.876
Fomento del reciclado	.638	-.077	.359	.384	-.024
Minimización del impacto negativo	.750	.117	.301	.071	.108
Actividades de manera ética y responsable	.774	.297	.177	.011	.158
Fomento de respeto a los derechos	.557	.607	.014	-.150	.099
Uso eficiente y razonado de recursos	.090	.807	-.024	-.058	-.020
Cumplimiento de obligaciones en materia legal	.845	.179	-.020	-.029	-.010
Se incentiva la búsqueda de la competitividad	.585	.052	.513	.184	-.245
Mismas oportunidades hombres y mujeres	.348	-.056	.668	-.156	-.063
Pesca esquema de viabilidad	.577	.251	.531	-.014	-.018

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 11 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia.

De los componentes obtenidos al hacer la rotación usando Varimax; el primero agrupa los ítems que se refieren a la sociedad y solución de problemas, realización de reuniones para generar aprendizaje, promoción y fomento de valores, fomento del reciclado, minimización del impacto negativo derivado de sus actividades, realización de actividades de manera ética y responsable, cumplimiento de obligaciones en materia legal, incentivar la búsqueda de la competitividad y la pesca como esquema de viabilidad. La varianza explicada de este componente es del 36% y se le denominó compromiso y actuar ético.

El segundo componente se integró con el trabajo en equipo y colaboración, aprendizaje por medio de experiencias, fomento de respeto a los derechos y uso eficiente y razonado de recursos y se denominó aprendizaje, colaboración y respeto; explica el 11.27% de la varianza. El tercer componente se integró por la competitividad del sector pesquero, la optimización de recursos y mismas oportunidades a hombres y mujeres y de denominó competitividad, explica el 8.86% de la varianza; el cuarto componente quedó integrado por la atención de autoridades gubernamentales y calidad de vida en relación con el desempeño de la actividad y se denominó políticas públicas y calidad de vida; el último componente segregó el ítem de programas de apoyo a la comunidad y se le denominó de la misma forma; explica el 5.84% de la varianza. En suma, la varianza total explicada es 69.195%.

Cuadro 7. Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6.840	36.000	36.000	6.840	36.000	36.000	5.262	27.694	27.694
2	2.142	11.274	47.274	2.142	11.274	47.274	2.728	14.356	42.050
3	1.685	8.869	56.144	1.685	8.869	56.144	2.455	12.920	54.970
4	1.370	7.208	63.352	1.370	7.208	63.352	1.426	7.503	62.473
5	1.110	5.843	69.195	1.110	5.843	69.195	1.277	6.722	69.195
6	.976	5.135	74.330						
7	.759	3.994	78.324						
8	.655	3.450	81.774						
9	.560	2.948	84.721						
10	.543	2.858	87.579						
11	.432	2.274	89.853						
12	.414	2.180	92.033						
13	.370	1.946	93.979						
14	.309	1.628	95.606						
15	.271	1.427	97.033						
16	.187	.986	98.019						
17	.147	.775	98.794						
18	.130	.685	99.479						
19	.099	.521	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que en las sociedades cooperativas analizadas, socios siguen acumulando aprendizaje por medio de la experiencia como en la época de los Guasaves que se generó un conocimiento profundo no solo de las artes de pesca sino de los ecosistemas [Morán y Flores 2015], este ítem alcanzó la media más alta de 5.20 que en la escala de Likert representa que se está de algo de acuerdo con la afirmación; sin embargo, al ser la escala de siete puntos, el puntaje no es el más cercano al totalmente de acuerdo.

Adicionalmente al anterior, los ítems representativos relacionados con la sustentabilidad son el uso eficiente de recursos y su optimización que coincide con lo señalado con Crespo [2003] en relación con el comportamiento responsable; el trabajo en equipo y colaboración que se señala en la Ley General de Sociedades Cooperativas y que les va a permitir satisfacer necesidades individuales y colectivas [LGSC 2009]. El cuestionamiento acerca de si se busca que quienes integren la sociedad posean la capacidad de resolver problemas también quedó con una media por arriba de cuatro que para Caballero y Fernández [2007] va garantizar resultados económicos e impacta en la sustentabilidad.

Cuadro 8. Estadísticos descriptivos Sustentabilidad

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Aprendizaje por medio de experiencias	86	1	7	5.20	2.017	4.066
Uso eficiente y razonado de recursos	86	1	7	4.99	2.032	4.129
Trabajo en equipo y colaboración	85	1	7	4.91	1.804	3.253
Programas de apoyo a la comunidad	86	1	7	4.63	1.866	3.483
Optimización de recursos	86	1	7	4.51	1.864	3.476
Sociedad y solución de problemas	86	1	7	4.16	1.987	3.950
Competitividad sector pesquero	86	1	7	4.03	1.514	2.293
Fomento de respeto a los derechos	86	1	7	3.88	2.072	4.292
Reuniones para generar aprendizaje	86	1	7	3.57	2.481	6.154
Promoción y fomento de valores	86	1	7	3.48	2.524	6.370
Cumplimiento de obligaciones en materia legal	86	1	7	3.36	2.473	6.116
Se incentiva la búsqueda de la competitividad	85	1	7	3.22	2.173	4.723

Calidad de vida y desempeño de actividad	86	1	6	3.14	1.473	2.169
Pesca esquema de viabilidad	86	1	7	2.90	2.131	4.542
Minimización del impacto negativo	86	1	7	2.78	2.308	5.327
Actividades de manera ética y responsable	86	1	7	2.77	2.211	4.886
Fomento del reciclado	85	1	7	2.35	2.057	4.231
Mismas oportunidades hombres y mujeres	86	1	7	2.31	1.905	3.630
Atención autoridades gubernamental	86	1	7	1.71	1.454	2.115

Fuente: Elaboración propia.

De los ítems por debajo de 3.5 está la promoción y fomento de valores que se opone a lo establecido por Posner [2003] que señala que son los valores la base del desarrollo y que también forma parte de la estructura propia de las sociedades cooperativas o debiera formar [LGSC 2009]. También encontramos por abajo del 3.5 el cumplimiento de obligaciones en materia legal lo que seriamente es alarmante ya que si se considera que la sustentabilidad está ligada a la responsabilidad social [Cervantes y Aldeanueva 2016] y la responsabilidad social es la que va más allá del cumplimiento de las obligaciones, entonces se puede afirmar que hay prácticas de sustentabilidad sino se cumple ni con las obligaciones legales correspondientes.

Los entornos en que se desenvuelven las cooperativas son complicados ya que tienen problemáticas diversas; y mantener la posición competitiva es un factor que las puede llevar al éxito [Pedrosa y Hernández 2011] pero en las sociedad cooperativas estudiadas no se incentiva en la búsqueda de la misma. Los socios de las cooperativas encuestadas consideran que la pesca artesanal no conserva un esquema de viabilidad sostenible lo que genera inseguridad e incertidumbre.

Aunado a ello, la baja profesionalización de los socios de las cooperativas que pudiera complementarse con los recursos físicos y financieros para generar rentabilidad y desarrollo a la comunidad. Se considera que las sociedades cooperativas son de hombres ya que no se han generado las condiciones para que las mujeres sean socias y realicen las actividades como tal, sólo se les emplea para actividades de apoyo, que en ocasiones son las más pesadas.

Por último, los socios de las cooperativas se sienten olvidados por las autoridades gubernamentales ya que no perciben que revista importancia la actividad ni los problemas a los que se enfrentan en el día a día. Es por ello, que se considera que una actividad de la que depende el futuro alimentario no solamente de la región, sino del país; que cons-

tituye la cultura de los campos pesqueros estudiados; una fuente de riqueza natural que no se protege por los principales beneficiados requiere de mayor conciencia ecológica.

La figura de la Sociedad Cooperativa tiene como principal riqueza el compromiso con principios y valores que han quedado en el olvido ante la principal preocupación que es el cubrir las necesidades de alimento diarias pero a sabiendas de que la naturaleza no perdona y los daños ambientales son cada día mayores. La crisis medioambiental que vivimos es un problema geopolítico (Cervantes y Aldeanueva, 2016) por lo que quienes pueden ayudar a minimizarlo son las personas que habitan las comunidades en este caso, los campos pesqueros, es por ello, que es de vital importancia que se cree conciencia ecológica y se reactiven los principios y valores, que se asuma un comportamiento ético y responsable, de tal manera, que se pueda avanzar en el camino de la sustentabilidad.

Bibliografía

Buendía I., Coque J. y García J. (1999), *Las sociedades cooperativas como fórmula de desarrollo local (urbano y rural) en el marco del comercio justo* [in:] En Ayala Carlos (Coordinador), *La gestión de la diversidad*, Logroño. Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM), pp. 1417–1426.

Brundtland G. (1986), *Our common future: From one earth to one world*, Oxford University Prees, Nueva York.

Caballero M. y Fernández B. (2007), *Sustentabilidad y cooperativismo: una propuesta metodológica basada en un proyecto real*, "Revista de estudios cooperativos. Revesco", No. 92, Segundo cuatrimestre, Universidad Complutense de Madrid.

Cervantes M. y Aldeanueva I. (2016), *Las instituciones de educación superior y el desarrollo sustentable: Estudio exploratorio desde la perspectiva del alumno*, "Ra Ximhai", Vol. 12, Núm. 6, Julio-Diciembre, Universidad Autónoma Indígena de México, pp. 259–267.

Chandler D. and Werher W. (2014), *Strategic Corporate Social Responsability. Stakeholders, Globalización and Sustainable Value Creation*, SAGE Publications, USA.

Crespo M. (2003), *Lo ético de la ética empresarial*, "Revista Venezolana de Gerencia", Vol. 8, Núm. 22, pp. 307–322, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela.

Elizalde A. (2003a), *Ética ambiental, la bioética y la dimensión humana del desarrollo sustentable: Valores y redes de solidaridad* [en] Enrique Leff, Exequiel Ezcurra, Irene Pisanty y Patricia Romero (Compiladores), *La transición hacia el desarrollo sustentable. Perspectivas de América Latina y El Caribe,* Instituto Nacional de Ecología-UAM-PNUMA, México.

Elizalde A. (2003b), *Desde el desarrollo sustentable hacia sociedades sustentables*, "Polis Revista Académica", Revista on line de la Universidad Bolivariana de Chile, Vol. 1, Número 4.

FAO (2012), *El estado mundial de la pesca y la acuicultura*, Departamento de pesca y acuicultura de la FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Roma.

Gallardo L., Cervantes M., Castro A. e Izaguirre F. (2014), *La creación de valor bajo el enfoque estratégico de la sustentabilidad. Estudio de caso Granja de tilapia Ahumada. El Alamito, Guasave, Sin*, "Revue Recherches en Sciencies de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestión", No. 104, pp. 43–61.

García E. y Aranda M. (2001), *Problemas existentes en la profesionalización de la sociedad cooperativa*, "Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa", Vol. 7, No. 3, pp. 139–154.

Gutiérrez R. (1996), *El desarrollo sustentable: Un camino a seguir*, "Espiral", Vol. 11, Núm. 5, Universidad de Guadalajara, México, pp. 197–227.

INEGI (2011), *Censos Económicos 2009. Pesca y Acuicultura*, Instituto de Estadística y Geografía, México.

Ley General de Sociedades Cooperativas (2009), Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Magallón F., Villarreal H., Arcos F., Avilés S., Civera R., Vruz P., González A., Gracia V., Hernández A., Hernández J., Ibarra A., Lechuga C., Masón J., Muhlia a. Naranjo J., Pérez R., Porchas, Portillo G. y Pérez J. (2007), *Diagnóstico del desarrollo acuícola en seis ejes del desarrollo sustentable* [en] *Orientaciones estratégicas para el desarrollo sustentable de la acuicultura en México*, Publicaciones especiales del Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste S.C. Cámara de Diputados, LX Legislatura, México.

Matsuyo M. (2012), *Social innovation in the new cooperative model. University of Hyogo, CIRIEC,* Japan. Disponible en: http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2015/12/Vienne-mmakinoworkshopA.pdf.

Morán R. y Flores L. (2015), *La pesca en Sinaloa: breve historia y búsqueda del episteme*, "Ra Ximhai", Vol. 11, No. 3. Edición especial, Ene-Jun.

Morgan L., Maxwell S., Tsao F., Wilkinson T.A. & Etnoyer P. (2005), *Áreas prioritarias marinas para la conservación: Baja California al Mar de Béring*, Montreal: Comisión para Conservación Ambiental de América del Norte y Marine Conservation Biology Institute.

Namakforoosh M. (2010), *Metodología de la Investigación* (2ª edición), Limusa, México.

Pedrosa C. y Hernández M. (2011), *¿Cómo aplican las Sociedades Cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca*, "Revista de Economía pública, social y cooperativa", Núm. 72, Octubre, CIRIEC, España, pp. 157–185.

Posner B. (2010), *Another look at the impact of personal and organizational values congruency*, "Journal of business Ethics", Volume 97, Issue 4, DOI: 10.1007/s10551-010-0530-1.

Serna C. (2010), *Economía y medio ambiente*, *Apuntes del CENES*, Vol. XXIX, Núm. 50, Segundo Semestre, pp. 9–26.

Vázquez M. (2016), *Las sociedades cooperativas: una expresión de Economía Social Solidaria. El caso de la cooperativa de productores de artesanías Erandi*, "Economía y Sociedad", Vol. XX, Núm. 34, Enero-Junio, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Morelia, México, pp. 17–37.

Weber M. (2003), *Economía y Sociedad*, *Fondo de Cultura Económica*, Madrid.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 139–149

Aída Dinorah García Álvarez
Jorge Rebollo Meza
Lenin Martínez Pérez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
adgaral@gmail.com
jorge_rebollo58@hotmail.com
leninmartinez@outlook.com

Diversificación de negocios relacionados. Estrategia del corporativo GH Ortopédicos

Diversification of Related Businesses. Corporate Strategy GH Orthopedic

Abstract: More and more companies offer customers new products connected or related to existing ones. This document presents a structure that describes a GH approach to the diversification of related businesses, and radically different concepts, elaborated by the Corporate in its interest to participate and take on a common project with the Health Sector of Villahermosa, Tabasco in the face of medical attention quality. The objective is to analyze the strategy of change or modification of the field of the activity of Orthopedic GH, through the diversification of related businesses. For this research the case study is used; The method of direct interview and observation in facilities or physical objects Yin [1994], quoted in Chetty [1996]. The corporate GH is a family-owned company of Tabasqueño capital, it is solidly formed to provide a different service and of first level, The corporate strategy under study, describes the increase to the performance and the profitability from the entrepreneurial capacities of the current administrators, with The incorporation of products, volume of activity, new markets, based on the new organizational design that includes members with strategic capacities of the GH family.
Key words: Family business, strategies, diversification, related business

Introducción

Actualmente todas las organizaciones desarrollan diferentes procesos y estrategias cuya finalidad es alcanzar las metas y objetivos propuestos al inicio de su conformación. Sin embargo, en el desarrollo normal de las actividades de una empresa y además con características de familiar, suelen presentarse situaciones diversas durante el desarrollo y crecimiento de una organización. Resulta complicado hacer pausas cuando los acontecimientos del mercado son tan rápidamente imprevistos, y cuando la finalidad es proyectar hacia un impulso y desarrollo equilibrado. La contribución de las Pymes y empresas familiares surgen de forma espontánea con la finalidad de ser independientes y generadoras de fortuna, la dirección regularmente se concentra en el fundador de la empresa donde existe una amplia libertad en la toma de decisiones y en su proyección de crecimiento y desarrollo.

El objetivo de este trabajo es analizar la estrategia de cambio o modificación del campo de la actividad de GH Ortopédicos, empresa familiar del ramo médico-ortopédico, a través de la diversificación de negocios relacionados. Por ello es de interés de esta investigación conocer cuáles son los motivos que llevan a la empresa familiar sujeto de este estudio a establecer como objetivo el crecimiento a través de las estrategias de expansión y diversificación de productos relacionados.

Para esta investigación se utiliza el estudio de caso; El método de entrevista directa en profundidad y observación en instalaciones u objetos físicos Yin [1994], citado en Chetty [1996]. Esta metodología la utilizamos porque buscamos comprender la perspectiva de los individuos implicados en la organización y gestión de la empresa, caso particular los familiares e integrantes del relevo o cambio generacional.

El corporativo GH es una empresa familiar de capital Tabasqueño, está formada sólidamente para prestar un servicio diferente y de primer nivel, La estrategia corporativa en estudio, describe el incremento al desempeño y la rentabilidad a partir de las capacidades emprendedoras de los actuales administradores, con la incorporación de productos, volumen de actividad, nuevos mercados, a partir del nuevo diseño organizacional que incluye a integrantes con capacidades estratégicas de la familia GH.

Revisión de la Literatura
Empresa Familiar. Diversificación y Expansión

Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos metafórica, es posible referirse a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas [Belausteguigoitia, s.f.].

Ahora bien, al tratar de definir el termino de empresa familiar se recuerda, cual es la definición de empresa, siendo esta una unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común; por lo que los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales [Guarjardo 2004].

Si hablamos de crecimiento de la empresa como proceso estratégico el estudio que se realiza en GH Ortopédicos, presenta dos modalidades principales: expansión y diversificación.

La tipología de estrategias de crecimiento más conocida corresponde a Ansoff [1976], quien distingue entre la estrategia de expansión y la estrategia de diversificación. De otro lado Rumelt [1974, 1982], recoge como estrategias de diversificación empresarial la relacionada y la no relacionada.

Otros autores toman señalan idénticas estrategias a las anteriores y argumentan como la empresa puede crecer al dirigirse a nuevos mercados, tanto geográficos como de clientela, incorporando nuevos productos y mercados que representan tanto un incremento cuantitativo de su volumen de actividad, como una evidente incidencia cualitativa por la diferenciación de su sistema técnico y, en consecuencia, por la posible modificación de la estructura organizativa.

García Hernández [2016], fundador de GH hace referencia que al iniciar el proceso hacia la consolidación, su pretensión es expandirse, mediante el crecimiento interno, ampliando su capacidad de la empresa con otras sucursales y plantas de fabricación, así como nuevos esquemas de relación con otras organizaciones.

Organización Empresarial

La situación de la empresa familiar, se les reconoce en la flexibilidad de sus procesos productivos, la demanda especializada y la capacidad de integrarse a diversos esquemas de subcontratación y encadenamientos productivos, su enfoque hacia la diversificación y autonomía, así como el establecimiento de relaciones de interdependencia con las grandes empresas [Díaz 2002; Kauffman 2001].

Cuando se requiere de impulsar el desarrollo de una organización. Las empresas innovadoras son más flexibles, se adaptan a los cambios en el entorno y responden más rápido y mejor a las necesidades cambiantes de la sociedad en su conjunto para obtener así mejores resultados [Drucker 1985; Miles y Snow 1978].

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

Estrategias de negocios en las empresas familiares

Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

Las estrategias de negocios contraponen los efectos negativos a los que se enfrentan las pequeñas empresas frente a las grandes, éstas se deben cuestionar su posición estratégica; su supervivencia y éxito, dependerán en gran medida, de la capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas: calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación [Grant 1996], se destaca que las firmas pequeñas existirán en la medida que pueden desarrollar tecnologías de producción o estrategias empresariales más flexibles, que les permitirían absorber una proporción relativamente más grande de las fluctuaciones del producto.

Es decir, las firmas pequeñas pueden compensar su desventaja de tamaño, por ejemplo intensificando su actividad de inversión en investigación y desarrollo, lo cual deja ver la aplicación de estrategias de negocios, por parte de este tipo de empresas [Álvarez & Crespi 2002].

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

Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos [Chetty 1996]. El objetivo de la investigación es analizar la estrategia de cambio o modificación del campo de la actividad de GH Ortopédicos, a través de la diversificación de negocios relacionados, en la incorporación de productos, volumen de actividad, nuevos mercados y, en consecuencia, la posible modificación de la estructura organizativa.

Descripción del caso
Antecedentes Históricos de Gh Ortopédicos

GH Ortopédicos es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, venta y renta de equipo médico, rehabilitación, oxígeno y ortopedia, entre otros productos. Esta empresa da inicio a sus operaciones el día 25 de enero del 2000, con la apertura por parte de su propietario y fundador Lic. David García Hernández y como representante legal la Dra. Aída Dinorah García Álvarez.

Es una empresa familiar dedicada al giro de la fabricación, distribución y comercialización de productos de nueva generación, para especialidades en: neurología, traumatología, angiología, medicina física en rehabilitación, ortopedia y otras especialidades.

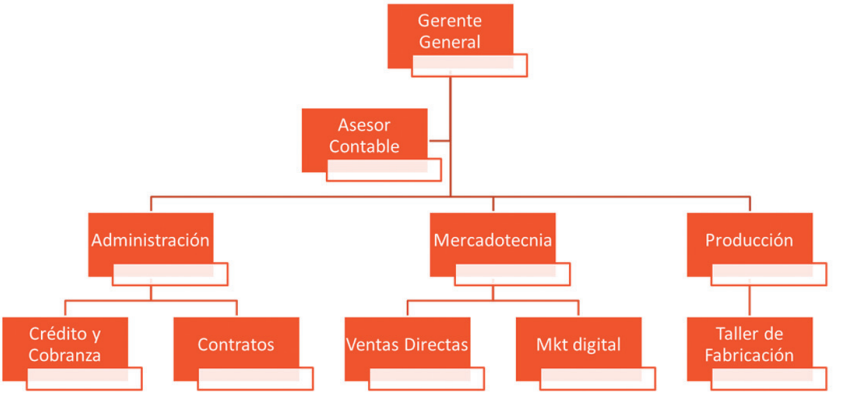
GH trabaja junto a los profesionales del área de salud, ofreciendo productos de altísima calidad y absoluta firmeza. Posee una red de distribución, la cual permite hacer frente a necesidades en cualquier parte del territorio nacional.

Entre sus objetivos está el acrecentar la imagen de la empresa por medio de sus productos y la diversificación del servicio, de tal manera que se pueda obtener la confiabilidad de la sociedad para poder abarcar la totalidad de la región Sureste de México.
Logotipo Institucional GH ORTOPEDICOS
Slogan: Existimos para asistir

Figura1. Logo

Fuente: GH 2016.

Figura 2. Organigrama



Fuente: GH 2016.

El Corporativo GH, tiene presencia en esta región con GH Ortopédicos, empresa con más de 15 años en Tabasco, la cual tiene como misión; mejorar la calidad de vida de los Tabasqueños, García Hernández [2016]. Ésta, se ha consolidado como una organización proveedora de aparatos prótesis, equipos ortopédicos y de la aplicación de tecnología de vanguardia lo cual en este ramo la hace altamente competitiva. Podemos afirmar que se encuentra entre las primeras en importar artículos de calidad mundial, aditamentos especiales de origen europeo y asiático.

Los beneficios se traducen de los clientes y son la base de la rentabilidad de GH. Lo anterior expuesto en el historial y registros de la empresa, documentos de análisis y que forman parte de la información proporcionada por el negocio.

Gracias a su prestigio, conocimiento y desarrollo en el ramo, originado por los convenios con el sector público y privado, la investigación y actualización en el ramo, el Corporativo GH, ha tenido la necesidad y al mismo tiempo una oportunidad de implementar nuevos servicios comerciales con éxito, como la atención al discapacitado, adulto mayor, deportistas, niños, dentro del territorio Tabasqueño específicamente en el área de especialidades médicas, ofreciendo a sus clientes productos de alta calidad, tecnología de punta y sobretodo proporcionar un servicio cálido y especializado.

Sus principales servicios y oportunidades de desarrollo son la venta de artículos médicos-ortopédicos, de tratamiento de lesiones deportivas, servicios de masajes terapéuticos, anti estrés, relajación y ajuste articular.

El plan estratégico de negocio del Corporativo GH contempla servicios y productos relacionados al rubro principal:

- Productos innovadores y diseños diferentes
- Personal altamente calificado
- Diversificación del servicio aplicable a cada una de las áreas y especialidades médicas (traumatología, neurología, neumología, ginecología, pediatría, etc.)
- Servicios GH Kinesis, GH Sseniors, GH Niños, GH Quirofísica, plantillas de alta especialidad.
- Imagen vinculada a los servicios y productos
- Ubicación dentro de la institución, específicamente área comercial
- Amplio surtido de productos para todas las edades
- Productos médicos de uso pediátrico
- Cobertura eficiente del producto

Figura 3. Publicidad

Fuente: GH 2016.

Las estrategias del Corporativo GH marcan sus acciones a partir de su:

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

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

Filosofía. Existimos para asistir. Trabajar bajo el concepto de calidad, calidez y seguridad total, con una vocación de servicio a nuestros clientes, buscando que ellos decidan el consumo de nuestros productos por factores de calidad y competencia leal. Generar

en los colaboradores de la empresa un sentido de pertenencia, honestidad, responsabilidad y compromiso con los valores de GH Ortopédicos y de cada uno de los miembros de la misma.

Objetivo organizacional. Acrecentar la imagen de la empresa por medio de sus productos y servicio, de tal manera que se pueda obtener la confiabilidad de la sociedad para poder abarcar la totalidad de la región Sureste de México.

Factores estratégicos. Análisis FODA

El propósito principal para la identificación de factores estratégicos, consiste en descubrir las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas con que cuente la empresa.

Figura 4. FODA

Fuente: GH Ortopédicos [2016].

Análisis de la competencia

En este mercado habrá que innovar y colocarse a la vanguardia, esto consideramos se logra mediante alianzas estratégicas de colaboración que permitan introducir nuevos productos y servicios.

Equipos médicos

Terapia respiratoria

Ortopedia

Rehabilitación

Insumos para la prevención y cuidado de la salud

Principales competidores

Ortopedia Universal del sureste S.A. de C.V.

Ortopedia Tabasco

Ortopedia del sureste

Ortopedia 2001

Ortopedia Juventus

Ortopedia Martínez

Equipos Médicos de Tabasco

Realizando un breve análisis del sector hemos podido observar que GH, ha competido con estas empresas mediante la aplicación de nuevas e innovadoras estrategias entre las que destaca la diversidad de diseños y material altamente seguro y de calidad, mediante una política de precios muy competitiva y justa, estructura de operaciones definidas y flexibles e invariablemente alianzas estratégicas que han beneficiado al mercado en general.

La información obtenida en este trabajo, procede de bases de datos empresariales y de los discursos y análisis contenidos en las entrevistas realizadas.

Clientes

Instituciones Privadas

Instituciones Públicas (SSA, IMSS, UJAT)

Especialistas neurólogos, traumatólogos, reumatólogos, angiólogos, de medicina física y de rehabilitación etc.

Empresas Paraestatales (CFE, PEMEX)

Fundaciones

Voluntariados

Instituciones Educativas

Asociaciones Sindicales

Clubes Deportivos

Resultados y Conclusiones: El corporativo GH es una empresa familiar de capital Tabasqueño que tiene más de una década con presencia en Tabasco México, es una empresa, formada sólidamente para prestar un servicio diferente y de primer nivel. Fabrica, distribuye y comercializa equipo médico-ortopédico y de rehabilitación, de marcas reconocidas mundialmente en el cuidado de la salud y la rehabilitación de sus pacientes, brindándoles una mejor calidad de vida. Tiene una buena reputación, actualmente con la integración de nuevo personal capacitado y de lazos familiares con los dueños de la empresa, preparándose así la inclusión del posible sucesor de esta empresa familiar. Es importante describir que internamente la demanda de servicios especializados en GH, el fundador toma la decisión de ampliar su visión empresarial hacia la diversificación del

negocio. Esto con la finalidad de establecer en sus herederos la facultad de realizar actividades de su formación profesional y además vinculadas a la misión del Corporativo GH.

El Corporativo GH ha identificado acertadamente los determinantes internos y externos que justifican la generación de nuevas líneas de negocio a través de una diversificación de negocios relacionados. Estrategia que contempla la expansión de nuevos servicios y productos enfocados a los deportistas de todas las edades, con servicio de quirofísica, análisis digital plantar, nutrición sana, equipamiento del cuidado de las actividades físicas, aditamentos especiales y asesoría especializada.

Actualmente está en proceso también de dimensionar adecuadamente las implicaciones para consolidar una genuina UEN (Unidad Estratégica de Negocio).

Dentro de una empresa, una UEN es una unidad empresarial diseñada para fabricar y comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados, tal como si fuera un área especialista para mercados y productos [Mejía 2010].

GH no ha definido estrategias explícitas para la incorporación de requerimientos y capacidades requeridas para el desempeño exitoso de la nueva línea de negocio, aunque de forma interna está clara la segmentación.

En la medida en que la empresa GH tenga un alto grado de autonomía y flexibilidad podrá responder rápidamente a los cambios en factores externos como el mercado, la tecnología, la demanda y así incrementar el nivel de innovación, lo que mejorará sus posibilidades de aumentar la ventaja competitiva en el largo plazo.

Específicamente, la correcta implementación de la UEN puede contribuir a incrementar su desempeño innovador que se pude concretar en acceso a nuevos mercados. GH como empresa familiar pretende extender su posicionamiento económico en la negociación con la empresa Centro Ortopédico de Veracruz, en el desarrollo de nuevos productos, capacitación en el uso y apoyo de nuevas tecnologías, generación de activos en la innovación y fabricación de modelos de utilidad, y la incursión del servicio de quirofisica.

Finalmente, en el nivel individual GH presenta nuevas oportunidades de análisis utilizando la teoría de las empresas familiares, enfocadas al plano de la siguiente generación, las características del liderazgo deseadas en el sucesor; las razones para continuar y expandir el negocio familiar; la gestión del conocimiento previo; los principales factores de éxito relacionados con la calidad de la relación intergeneracional; el compromiso de la familia en el negocio, la sociedad de negocio y la preparación previa de la generación sucesora.

Bibliografía

Álvarez R. y Crespi G. (2001), *La importancia relativa de las pequeñas y medianas empresas: un análisis de sus determinantes en la industria manufacturera*, *Cuadernos de economía*, 38. Recuperado el 15 de abril de 2009 de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S071782120010115000 05&script=sci_arttext.

ANSOFF H.I. (1976), *La estrategia de la empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, S.A. Traducción de: Corporate Strategy, Mcgraw-Hill, 1965.

Belausteguigoitia I. (s.f.), *Empresas Familiares y Responsabilidad Social en México*. Recuperado de http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/empresasfamiliaresyresponsabilidad_socialenmexico.pdf.

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

Drucker P. (1985), *La Innovación y el empresario innovador*, Edhasa, México.

Hernández J., Yescas M. y Domínguez M.L. (2007), *Factores de éxito en los negocios de artesanía en México*, "Estudios Gerenciales", 23(104), 77–99. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/ view/239.

Grant R.M. (1996), *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed Cívitas, Madrid.

Kauffman S. (2001*), El Desarrollo de la Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Un Reto para la Economía Mexicana*, "Revista Ciencia Administrativa" (1): 40–48.

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

RUMELT R.P. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Mejía C. (2010), *Las unidades estratégicas de negocios (UEN).* Recuperado de: http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 151–163

Małgorzata Smolarek
Społeczna Akademia Nauk
Wydział Nauk Stosowanych w Krakowie
msmolarek@poczta.fm

Strategiczny wymiar zarządzania w firmach rodzinnych sektora MŚP

Strategic Dimension Management in the SME Sector Family Businesses

Abstract: Strategic approach to management enables a consistent use of modern tools for managing personnel in an enterprise, also in family business. This allows enterprises to achieve close integration of the different systems of management and increase their effectiveness. Effective activity in the strategic dimension requires involvement of all entities operating in the area of the personal function, i.e. managerial staff at all levels, employees, trade unions or personal counselling companies. The aim of this paper is to identify the strategic dimension of management in the context of family businesses in SME sector as presented in literature on the subject. Further part presents findings of empirical analysis of results of studies as part of the issues discussed.
Key words: family business, strategic management, strategy, small and medium enterprise, vision, mission, goals.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią specyficzną grupą podmiotów gospodarczych, będących ważnym uczestnikiem gospodarki rynkowej. Ze względu na wartości wnoszone do życia gospodarczego i społecznego uznać je należy za wartościowy element sektora przedsiębiorczości. W literaturze światowej są przedmiotem zainteresowania od koń-

ca lat siedemdziesiątych XX wieku. W Polsce, szczególnie w ostatnich latach, również zauważyć można rosnącą koncentrację uwagi na przedsiębiorstwie rodzinnym, który stał się obiektem zainteresowania różnych dyscyplin nauki.

Jednym z istotnych czynników determinujących rozwój przedsiębiorstw jest konieczność doskonalenia ich systemów zarządzania. Szczególnie istotne są elementy związane ze strategicznym spojrzeniem na rozwój organizacji. Złożoność i specyfika firm rodzinnych powodują, iż firmy te muszą się dodatkowo zmierzyć z innymi niż w przypadku podmiotów nierodzinnych problemami dotyczącymi zarządzania, a szczególnie zarządzania strategicznego. W przypadku firm rodzinnych, ich strategia determinowana jest nie tylko przez czynniki ekonomiczne, ale również przez czynniki wynikające z własności i relacji rodzinnych. W związku z powyższym, głównym celem opracowania jest identyfikacja podstawowych elementów związanych z zarządzaniem strategicznym i implementacją opracowanych strategii.

Wybrane aspekty zarządzania strategicznego w firmie rodzinnej

Podstawowym dążeniem każdego przedsiębiorstwa funkcjonującego na rynku jest osiągnięcie sukcesu ekonomicznego, a w tym może pomóc wykorzystanie w praktyce działalności elementów zarządzania strategicznego. Jedno z ujęć tego zarządzania [Krupski 2007, s. 97] traktuje je jako *proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości.* Tak definiowane zarządzanie strategiczne obejmuje jego główne elementy i charakterystyczne cechy, do których należy: strategia, długofalowe cele, otoczenie i jego zmienność, zasoby organizacji oraz ciągłość procesu zarządzania [Nieżurawski, Owczarczyk-Szpakowska 2005, s. 17]. Proces ten obejmuje trzy wzajemnie powiązane działania: analizę strategiczną, planowania strategicznego rozumianego jako formułowanie strategii oraz realizacji strategii (wdrożenie i jej kontrola). Jest to więc rodzaj działalności, którego głównym zadaniem jest przekładanie na język praktyki założeń dotyczących misji przedsiębiorstwa, zakresu działalności, reguł efektywnej alokacji i wykorzystania potencjału, reguł działania, założeń współpracy z otoczeniem oraz zachowywania się w trudnych sytuacjach [Urbanowska-Sojkin, Banaszczyk, Witczak 2007, s. 56].

Trudno dzisiaj wyobrazić sobie rozwój i funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa bez strategii i elementów zarządzania strategicznego. Rozwój przedsiębiorstw

rodzinnych wymaga więc uwzględnienia także aspektów o charakterze strategicznym. W przypadku firm rodzinnych dodatkowym utrudnieniem jest to, że powinno ono ujmować wspólne wartości oraz wizję rozwoju zarówno firmy, jak i rodziny [Duczkowska-Piasecka 2012, s. 143].

Firma rodzinna, jak każda jedna działalność, ma za cel osiągać bieżące dochody, jednak w większości przypadków charakteryzuje się też tym, że jest przekazywana następnym pokoleniom. Ponieważ stanowi ona składnik rodzinnego majątku, wpływa to na wzmocnienie konieczności jej utrzymania, niezależnie od walorów finansowych. Powoduje to, że w procesie budowy strategii liczą się nie tylko maksymalizacja zysku i zasady racjonalne, ale także interes rodziny, jej normy i wartości. Szczególnie widoczne jest tutaj stałe przeplatanie celów biznesowych i celów rodzinnych.

Strategia stanowi podstawową abstrakcję biznesu, ale jej implementacja ma bardzo realne konsekwencje [Obłój 2000, s. 32]. Budowanie strategii jest więc podstawowym zadaniem przedsiębiorstwa. Bez względu na jego wielkość i charakter strategia powinna być centralną osią jego funkcjonowania spajającą wszystkie najważniejsze ogniwa funkcjonowania [Klimek 2006, s. 39]. W przedsiębiorstwie rodzinnym zadaniem strategii jest zabezpieczenie zarówno rozwoju firmy, jak i rodziny przed niepowodzeniami w prowadzeniu biznesu. W przedsiębiorstwach rodzinnych sprawy firmy i rodziny ciągle się przenikają, co powoduje trudności w budowie strategii. Zależności między tymi elementami mogą być zarówno źródłem sukcesu, jak i konfliktów pomiędzy członkami rodziny [Safin 2007, s. 100]. Decyzje strategiczne są bezpośrednio determinowane przez rodzinny charakter własności. Cele strategiczne przedsiębiorstwa muszą zostać zharmonizowane z celami rodziny, co powoduje, że zarządzanie strategiczne ma w tych firmach dwa uzupełniające się wymiary: biznesowy i rodzinny. Ich rezultatem jest określenie roli rodziny w strategii firmy [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 59–60].

Planowanie strategiczne traktowane jest często jako aktywne formułowanie strategii. Jest nastawione na zagadnienia ogólne i najczęściej długofalowe. Jest też silnie uzależnione od subiektywnych systemów wartości i zapatrywań właścicieli/menedżerów i charakteryzuje się wyższym wskaźnikiem niepewności, a ryzyko trudniej poddaje się ocenie oraz większym zasięgiem alternatywnych wariantów. Amerykański autorytet z dziedziny planowania strategicznego – G.A. Steiner – rozpatruje planowanie strategiczne jako dwa elementy: pierwszy to ustalenie celów firmy i wypracowanie strategii gwarantujących realizację tych celów, z kolei drugi to przełożenie strategii na szczegółowe programy operacyjne oraz zapewnienie ich realizacji [za: Smolarek 2008, s. 36]. Planowanie strategiczne w firmach rodzinnych powinno dodatkowo uwzględniać potrzeby i oczekiwania w rodzinie [Carlock, Ward 2001, s. 29].

W literaturze przedmiotu dotyczącej problematyki planowania strategicznego dominuje zdanie, że opracowanie planu strategicznego musi być poprzedzone identyfika-

cją wizji i misji organizacji, która jest jej przedmiotem aspiracji [więcej patrz: Pierścionek 2011, ss. 74–75; Stabryła 2011, s. 48; Krawiec 2003, s. 95; Romanowska 2009, s. 23; s. 9; Elkin 2010, ss. 150–151]. Dopiero następnie ustala się cele strategiczne, które transponują wizję lub misję w konkretne „stany rzeczy", które ma osiągnąć cała organizacja [Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2007, ss. 238–239]. Strategia zawiera więc pomysł na zrealizowanie długofalowej wizji rozwoju organizacji [Duczkowska-Piasecka 2012, s. 199].

W firmach rodzinnych przy budowie strategii powinny zostać uwzględnione następujące postulaty: proces planowania strategicznego powinien zostać oparty o harmonizację wartości firmy i rodziny, kluczowym elementem w strategii powinny być strategie sukcesyjne, strategia powinna pozostawać w ścisłym związku z kulturą organizacyjną, która powstaje przez tworzenie relacji przedsiębiorstwo-rodzina, nie ma potrzeby rozwoju sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego, wystarczy przyjęcie orientacji strategicznej, w której zakłada się planowanie długookresowe i myślenie o charakterze strategicznym [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 72–73].

Zaangażowanie rodziny w formułowanie strategii jest zauważalne na każdym etapie tego procesu. Nadrzędnym elementem wpływającym na przebieg tego procesu jest sukcesja [Mathews, Blumentritt 2015, p. 15], będąca przykładem najbardziej długookresowego planowania strategicznego, nazywana także zmianą międzygeneracyjną. Jest to proces, który trwa często wiele lat. Rozpoczyna się z myślą rodziców, którzy już od wczesnego dzieciństwa swoich dzieci, pragną, aby w przyszłości przejęły one firmę. Sukcesja stanowi problem nie tylko strategii firmy, ale także kultury organizacyjnej i struktury własności. Jej celem jest przede wszystkim ustalenie kryteriów i dokonanie wyboru następcy spośród ewentualnych kandydatów oraz przygotowanie do przejęcia zarządzania i własności firmy. Dlatego firmom rodzinnym potrzebna jest strategia rozwoju obejmująca oprócz kwestii odniesienia sukcesu rynkowego i osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej, także zapewnienie sukcesji [Marjański 2015, ss. 158–159]. Podczas planowania sukcesji przedsiębiorstwa, należy ustalić sukces sukcesji, co przekłada się na odpowiednie wyznaczenie celów sukcesji, którymi mogą być: harmonia w rodzinie, wskaźnik ekonomiczny czy utrzymanie kontroli przez rodzinę [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 98]. Niestety natłok bieżących problemów związanych z codziennym funkcjonowaniem firmy, powodują że zagadnienie sukcesji jest dość często pomijane i odsuwane w bliżej nieokreśloną przyszłość. Często zdarza się także, że nie są oni świadomi kluczowego znaczenia wczesnego rozwiązania kwestii dziedziczenia dla trwania firmy [Duh 2012, s. 216; Klimek 2014, s. 16].

Istnieją wyznaczniki strategii przedsiębiorstwa, które są zależne od formatu, kondycji i rodzaju, czyli są zmiennymi niezależnymi od rodzinnej własności i kontroli podmiotu. Należą do nich: misja, wizja, przewaga konkurencyjna, cele strategiczne, metody wdrożenia strategii, narzędzia kontroli strategicznej [Zarębska 2008, s. 138].

Misja to generalne uzasadnienie racji istnienia i rozwoju organizacji, które zawiera główne wartości, dla których firma została powołana bądź które realizuje przez swoją działalność. Jej określenie jest warunkiem spójnego pojmowania przez zatrudnionych istoty działalności przedsiębiorstwa. Równie ważnym aspektem zarządzania firmą jest wizja, którą można dołączyć do koncepcji przyszłości przedsiębiorstwa jako konstytutywną aspirację, która musi być wspólna dla kierownictwa i pracowników. Wizja będzie wtedy pozytywna, gdy połączy się ją ze wszystkimi członkami organizacji, co niestety ma miejsce stosunkowo rzadko.

Podsumowując, aby firma rodzinna się rozwijała, niezbędne jest wykorzystanie myślenia strategicznego. Konieczne staje się uwzględnienie takich elementów strategii, jak misja, wizja i cele strategiczne, które właściciele założyli, z uwagi na fakt, że to właśnie one charakteryzują się racjonalnymi procesami planowania, odzwierciedlają zaufanie w rozwój przedsiębiorstwa.

Obecność zarządzania strategicznego w firmach rodzinnych sektora MŚP – ujęcie empiryczne

Założenia badawcze

Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule zostały pozyskane w trakcie realizacji projektu pt. Tendencje i wyzwania w zarządzaniu strategicznym MŚP w województwie śląskim, który został zrealizowany w okresie listopad–grudzień 2016. Badanie miało charakter ankietowy i było anonimowe, a udział w nim był dobrowolny.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który został skierowany do 1 300 losowo wybranych przedsiębiorstw sektora MŚP zlokalizowanych na terenie Województwa Śląskiego (Polska). Adresatami ankiety byli właściciele lub osoby zarządzające firmą. W wyniku badania otrzymano 356 wypełnione ankiety, z czego do dalszej analizy przyjęto 320 kompletnie i prawidłowo wypełnione kwestionariusze.

Celem badań było zdiagnozowanie stanu zarządzania strategicznego z uwzględnieniem jego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw sektora MŚP prowadzących działalność w województwie śląskim oraz wskazanie obszarów doskonalenia diagnozowanego modelu. Jednym z celów szczegółowych badań była diagnoza procesu budowania i implementacji strategii i identyfikacja podstawowych problemów z tym związanych.

W tym zakresie postawiono hipotezę główną: Badane przedsiębiorstwa nie posiadają kompleksowych strategii pozwalających na ciągły rozwój w zmieniającym się otoczeniu. Postawiono również następujące hipotezy szczegółowe: H1. Badane przedsiębiorstwa posiadają strategię rozwoju, jednak jest ona słabo znana pracownikom wykonawczym. H2. Strategia wdrażana jest w niewłaściwy sposób.

Opracowanie prezentuje fragment badań dotyczący wybranych elementów związanych z procesem zarządzania strategicznego tj. m.in. określania wizji, prowadzenia analiz strategicznych, jasności formułowania i przypisywania celów oraz budowy i realizacji strategii.

Ponieważ badanie dotyczyło przedsiębiorstw sektora MŚP, w dalszej analizie uwzględniono jedynie odpowiedzi dotyczące przedsiębiorstw rodzinnych[1] (do dalszej analizy przyjęto, że 66,3% badanych, czyli 212 firm, stanowią firmy rodzinne).

Mikroprzedsiębiorstwa (zatrudniające 0–9 osób) stanowiły 52,8% ogółu badanych firm rodzinnych, małe przedsiębiorstwa (zatrudniające 10–49 osób) – 40,6%, a średnie przedsiębiorstwa (z zatrudnieniem 50–249 osób) – 6,6%. Największą grupę stanowiły przedsiębiorstwa mające siedziby zlokalizowane na terenie miast oraz miast na prawach powiatu (64,9%). W przypadku pozostałych przedsiębiorstw ich siedziba umiejscowiona była w gminach miejsko-wiejskich (18,1%) i gminach wiejskich (17,0%). Firmy te działały na rynku o zasięgu krajowym (45,8%), regionalnym (17,5%), lokalnym (30,7%) i zagranicznym (6,1%). 61,3% firm stanowiły firmy jednobranżowe, a pozostałe 38,7% były firmami wielobranżowymi. Ze względu na wiek przedsiębiorstwa można je podzielić na przedsiębiorstwa powstałe w 1989 i wcześniej (12,3%), w latach 1990–2000 (48,6%), 2001–2010 (28,8%) oraz 2011 i później (10,4%).

Badane firmy prowadzone były w 42,0% przez kobiety, zaś w 58,0% przez mężczyzn. Respondenci charakteryzowali się wykształceniem wyższym (43,4%), średnim (44,8%), zawodowym (11,8%). Jeśli chodzi o wiek, dominowali przedsiębiorcy w wieku 40-49 lat (46,7%). Osób w wieku 30–39 lat było 29,2%, w wieku 29 i mniej lat – 15,1%, w wieku 50–59 lat – 6,6%, a w wieku 60 lat i powyżej – 2,4%.

Wyniki i wnioski z badań

Z badań wynika, że obecnie głównym celem działalności rodzinnych MŚP jest utrzymanie stanu obecnego (71,7%). Na rozwój stawia 21,2% badanych firm, a do zakończenia działalności przygotowuje się 7,1% firm. Możliwości rozwojowych firmy upatrują przede wszystkim w nowoczesnej technologii (42,9%), szybkości działania (40,6%), doświadczonej i kompetentnej kadrze (30,7%), przejęciu firmy przez nowe pokolenie (24,1%), dużym rynku (21,2%), wykorzystaniu znajomości (16,5%) oraz dobrej lokalizacji (10,8%) i innych (2,4%).

Zarządzanie strategiczne jest koncepcją znaną zarówno właścicielom, jak i osobom zarządzającym małymi i średnimi firmami rodzinnymi (73,6% badanych potwierdziło znajomość podstawowych zasad zarządzania strategicznego).

[1] Przyjęto, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest to, w którym pracuje potomek (dziecko) właściciela lub przynajmniej jeden inny członek rodziny.

Przeprowadzona analiza wyników badań wykazała, że badane przedsiębiorstwa posiadają wizję rozwoju w przyszłości. Prawie 60% badanych firm posiada wizję rozwoju firmy w przyszłości, w tym 17,4% posiada tę wizję w postaci skonkretyzowanego projektu, a 43,4% nie konkretnych projektów, tylko nie do końca przemyślanych zamierzeń. Na brak wizji wskazało 39,2% respondentów. Wyniki nie są zaskakujące, jeśli weźmiemy pod uwagę fakt, że w relacjach rodzina-własność-przedsiębiorstwo widoczna jest mała stabilność, która nie wpływa pozytywnie na współpracę przy budowaniu jednolitej wizji przedsiębiorstwa w przyszłości. Podobne wyniki autorka otrzymała w badaniach zrealizowanych wśród innej grupy docelowej (pracowników firm rodzinnych) w roku 2014 [Smolarek, Sipa 2015, s. 182].

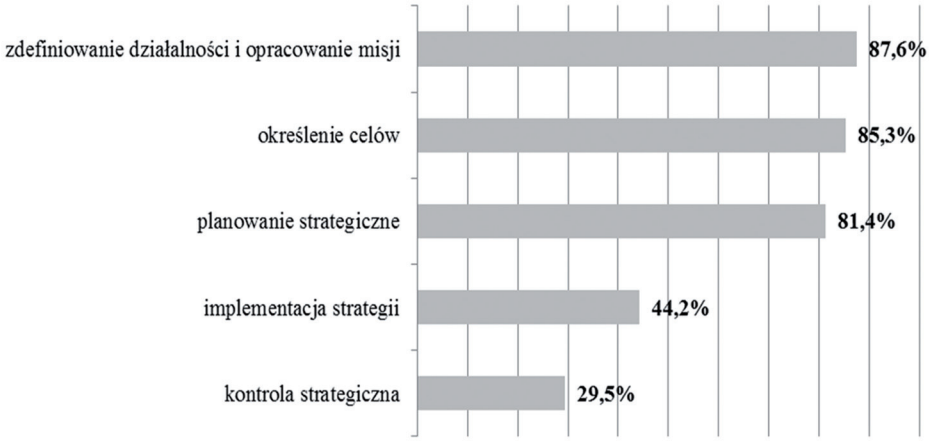
Firmy wykorzystują elementy zarządzania strategicznego w swojej działalności (60,8%), w tym jego funkcje[2]: analizę otoczenia, planowanie strategiczne, implementację strategii oraz kontrolę strategiczną w różnym stopniu (wykres 1). Zauważyć przy tym należy, że firmy często wykorzystują zarządzanie strategiczne nie w sposób kompleksowy, ale jego wybrane komponenty. Dostrzec także można, że o ile zwracają uwagę na proces budowy strategii, o tyle jej implementacja i kontrola wdrażania częściej jest przez nie pomijana.

Dzięki wykorzystywaniu zasad zarządzania strategicznego mali i średni przedsiębiorcy rodzinni chcieliby w sposób łatwiejszy i bardziej skuteczny wybrać strategię działania (77,5%), stworzyć przyszły obraz firmy (62,0%), optymalizować decyzje w odniesieniu do np. programu produkcji, rentowności, reklamy (36,4%), eliminować słabe i wykorzystać mocne strony w potencjale przedsiębiorstwa (17,8%), koordynować cele przedsiębiorstwa z ogólnymi tendencjami w gospodarce (10,9%) oraz opracowywać plany alternatywne (3,9%). Zarządzanie strategiczne ma zatem umożliwić poprawę poziomu zarządzania przedsiębiorstwem, a dzięki temu osiągnięcie sukcesu rynkowego w postaci krótkookresowej przewagi konkurencyjnej.

Przy sporządzaniu planu na przyszłość w firmach najczęściej brana jest pod uwagę ocena pozycji konkurencyjnej firmy oraz ocena szans i zagrożeń. Tabela 1 przedstawia etapy brane pod uwagę przy sporządzaniu planu.

[2] Wyniki odniesiono do 129 firm, które zadeklarowały stosowanie zasad zarządzania strategicznego w swojej działalności.

Wykres 1. Funkcje zarządzania strategicznego wykorzystywane przez badane firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tabela 1. Etapy brane pod uwagę podczas planowania przyszłości

Etapy brane pod uwagę przy sporządzaniu planu	Struktura % odpowiedzi (N=129)
ocena pozycji konkurencyjnej firmy	69,0
ocena szans i zagrożeń	62,8
ocena mocnych i słabych stron firmy	56,6
tworzenie sformalizowanej wizji	28,7
ocena kierunków działań	14,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Posiadanie przez firmę wizji rozwoju często przekłada się na posiadanie przez nią strategii. W większości przypadków, w których określona jest wizja przyszłości, istnieje także opracowana strategia, a jej założenia są znane pracownikom. Z kolei w tych przypadkach, w których wizji nie ma, zwykle nie ma też strategii lub pracownicy o niej nie wiedzą. 57,1% ogółu badanych posiada opracowaną strategię działania, pozostałe 42,9% przypadków takiej strategii nie posiada.

Właściciele/osoby zarządzające firmami (N=121), które posiadają opracowaną strategię funkcjonowania uważają, że ich pracownicy znają podstawowe założenia opracowanej i wdrażanej strategii (37,2%). W pozostałych 62,8% przypadków założenia te nie są znane pracownikom. Jeśli chodzi o opinię respondentów w kwestii znajomości strategii przez pracowników realizujących w firmie funkcje kierownicze i wykonawcze, zauważyć należy, że uważają oni, że 86,4% pracowników na stanowiskach kierowniczych i 9,1% pracownicy na stanowiskach wykonawczych zna założenia strategii.

Bardzo ważną kwestią w aspekcie budowy i realizacji strategii rodzinnej jest strategia sukcesji. 55,4% respondentów wskazujących na posiadanie opracowanej strategii działania firmy na rynku wskazała, że w ich strategii są uwzględnione elementy sukcesyjne.

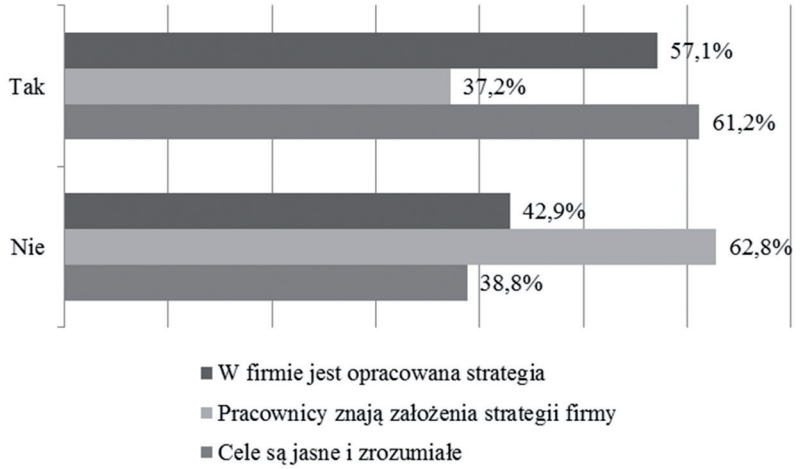
Opracowana strategia najczęściej dotyczyła najczęściej okresu 2–3 lata (4,8%). Na okres krótszy niż 1 rok były przygotowywane strategie według opinii 26,4% respondentów, na okres około 1 roku – 17,4%, a na więcej niż 3 lata – 7,4%. Strategie dotyczące takiego okresu w związku ze zmiennością otoczenia muszą być strategiami o większym stopniu ogólności i w związku z tym ważną kwestią i jednocześnie bardzo ważnym warunkiem osiągania celów organizacji jest prawidłowe ich uszczegółowienie oraz skaskadowanie na zadania, które mają określonych adresatów, tymczasem w większości badanych przypadków (59,5%) zadania nie mają swoich adresatów. Jest to wysoce niepokojące, gdyż świadczy również o niewłaściwej realizacji założonej strategii oraz może przełożyć się na możliwość nieosiągnięcia w przyszłości celów firmy rodzinnej.

Należy zauważyć także, że chociaż ponad połowa badanych firm posiada opracowaną strategię działania, to jest ona jednak dość często strategią nieformalną, której założenia nie są znane pracownikom wykonawczym firmy. Jej założenia znane są w większym stopniu pracownikom pełniącym funkcje kierownicze niż pracownikom pełniącym funkcje wykonawcze (potwierdziła się hipoteza H1). Widoczny jest też brak procedur związanych z implementacją strategii. Znajomość podstawowych założeń strategii przez pracowników jest zdecydowanie za mała, gdyż założenia realizowanej strategii powinny być znane wszystkim pracownikom, a nie tylko ich części. Dodatkowo cele wynikające ze strategii przez respondentów zostały ocenione jako sformułowane w sposób jasny i zrozumiały (61,2%), pozostali ocenili, że cele w ich firmach nie spełniają tych kryteriów, są niejasne i niezrozumiałe. Należy uznać, że duży odsetek respondentów nie rozumie założonych celów, co z kolei może świadczyć o braku prawidłowego wdrażania strategii do realizacji (potwierdziła się hipoteza H2). Jednym z podstawowych warunków właściwego wdrożenia strategii jest zrozumienie celów przez pracowników, którzy będą je realizować. Wykres 2 prezentuje strukturę procentową ocen w zakresie posiadania strategii, znajomości jej założeń przez pracowników oraz zrozumiałości celów firmy.

W przypadku niezrozumienia celów, trudno pracownikom przyczyniać się do ich realizacji poprzez odpowiednie wykonywanie zadań. Jak uważa Zakrzewska-Bielawska

[2016, ss. 599–622] każda organizacja, aby przetrwać, musi posiadać i rozwijać własny zbiór celów, założeń i zasad, które wpływają na codzienne zachowania ludzi w miejscu pracy. Jest to jeden z podstawowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wykres 2. Ocena w zakresie posiadania strategii, znajomości jej założeń przez pracowników oraz zrozumiałości celów firmy



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Tymczasem, jak wynika z innych badań przeprowadzonych przez Smolarek i Dzieńdziorę [2012, ss. 56–72], przedsiębiorstwa działają intuicyjnie. A w przypadku połowy przedsiębiorstw, które prowadzą proces planowania strategicznego, opracowane strategie okazują się nieskuteczne, co często jest wynikiem błędów związanych z wdrażaniem strategii. Warto więc zwrócić szczególną uwagę także w przedsiębiorstwach rodzinnych na problemy właściwej implementacji strategii.

Zakończenie

Rozwój małych i średnich firm rodzinnych (podobnie jak i pozostałych), wymaga strategicznego myślenia. Zarządzanie w firmie rodzinnej, aby spełniało swój wymiar strategiczny, powinno być realizowane w ścisłym powiązaniu z wartościami rodzinnymi oraz uwzględniać wizję rozwoju firmy oraz rodziny. Wartości istotne dla rodziny powodują wzrost zaangażowania zarówno właścicieli, jak i pracowników w działalność firmy oraz odpowiedzialności za jej sukcesy i porażki. Są oni gotowi do dużych poświęceń, aby

umożliwić firmie przetrwanie trudnych chwil. Można zatem stwierdzić, iż firmy rodzinne mają ogromną szansę na dynamiczny rozwój [Żukowska, Pindelski 2012, s. 140].

Proces zarządzania musi być dopasowany do struktury organizacji, wynikać z jej celów, aby przedsiębiorstwo mogło w pełni realizować strategiczne plany oraz osiągnąć sukces i przewagę konkurencyjną na rynku. Gwarancją powodzenia jest trafnie opracowana strategia działania uwzględniająca zmiany międzygeneracyjne.

Analizując różne wyniki badań zauważyć można, że współczesne przedsiębiorstwa borykają się z problemami nowoczesnego zarządzania strategicznego. Szczególnie w MŚP (także rodzinnych) brakuje formalnie zapisanej strategii funkcjonowania, co w wielu przypadkach jest konsekwencją braku wiedzy w analizowanym obszarze. Strategie są bardzo skromne i rzadko prowadzone w sposób systemowy. Jak wskazują przeprowadzone badania, większość firm rodzinnych posiada wizję rozwoju, przy czym często ma ona nie do końca przemyślaną formę. Sformułowaną strategię działania posiada niecałe 60% badanych firm. Podkreślenia jednak wymaga fakt, że cele określone w strategii nie są jasno sformułowane i kaskadowane na szczeble wykonawcze. Zadania służące realizacji tych celów nie mają jasno określonych adresatów. A to rodzi błędy na etapie implementacji strategii do praktyki działania. Dodatkowo zauważyć należy, że o ile wkładają wysiłek w proces formułowania strategii, to etap wdrażania i kontroli realizacji są w natłoku spraw bieżących dość często pomijane.

Podsumowując, podkreślić należy, że przedsiębiorcy, niezależnie od rodzaju podmiotu, powinni pamiętać o tworzeniu świadomej i długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstw, że strategiczne myślenie konieczne jest we wszystkich podmiotach gospodarczych. Problem z jasnością formułowana założeń strategicznych, jest jednak szczególnie widoczny w przypadku firm rodzinnych, w których przeważa sytuacja braku rozdziału funkcji własności i funkcji zarządzania.

Bibliografia

Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business, Parallel Planning to Unify the Family and Business,* PALGRAVE, New York.

Duczkowska-Piasecka M. (2012), *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Duh M. (2012), *Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions*, In: T. Burger-Helmchen (ed.), *Entrepreneurship - Gender, Geographies and Social Context*, InTech, Rijeka.

Elkin P.M. (2010), *Planowanie i strategie biznesowe*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

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

Klimek J. (2006), *Rola zarządzania strategicznego w rozwoju przedsiębiorczości*, Instytut Organizacji I Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa.

Klimek J. (2014), *W rodzinnej firmie. Powstanie, rozwój, zagrożenia i szanse*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.

Krawiec F. (2003), *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa.

Kupski R. (red.) (2007), *Zarządzanie strategiczne Koncepcje – metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Marjański A. (2015), *Uwarunkowania strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zrządzanie" t. XVI, Z. 7, Cz. I, red. A. Marjański, M.R. Contreras Loera, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania***,** ss. 175–187.

Mathews T., Blumentritt T. (2015), *A sequential choice model of family business succession*, "Small Business Economics"*,* June 2015, Volume 45, Issue 1, pp. 15–37.

Nieżurawski L., Owczarczyk-Szpakowska G. (2005), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, WSHE we Włocławku, Włocławek.

Obłój K. (2000), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.

Pierścionek Z. (2011), *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Romanowska M. (2009), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne: istota i zachowania strategiczne*, AE Wrocław, Wrocław.

Smolarek M. (2008), *Planowanie strategiczne w małej firmie*, Oficyna Wydawnicza Humanitas, Sosnowiec.

Smolarek M., Dzieńdziora J. (2012), *Rola planowania strategicznego w warunkach kryzysowych* [w:] M. Motnyk, J. Ryśnik (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacją*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Humanistycznej, Bielsko-Biała, ss. 56–72.

Smolarek M., Sipa M. (2015), *Wybrane aspekty strategii firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zrządzanie", t. XVI, Z. 7, Cz. I, red. A. Marjański, M.R. Contreras Loera, Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania, ss. 175–187.

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

Urbanowska-Sojkin E., Banaszczyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Perceived mutual impact of strategy and organizational structure: Findings from the high-technology enterprises*, "Journal of Management & Organization", Vol. 22, Iss. 05, September, ss. 599 – 622.

Zarębska A. (2008), *Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa. Jak stworzyć konkurencyjną firmę*, Wyd. Difin, Warszawa.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie", 4.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 165–181

Beatriz Pérez Sánchez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
beatrizperez10@hotmail.com

Grandes Empresas Familiares en el Sector Servicios: Estrategias de la Cadena de Tiendas Departamentales COPPEL

Big Family Companies in the Service field: Strategies of the store's chain of the Group Coppel

Abstract: The resale of consumer goods, personal or domestic use to end consumers is the main activity of companies such as: self-service stores, department stores or specialized stores, some operate as large chain stores and have a marked regional presence that passes to the national logic. Trade is not homogenous in its economic units, from the perspective of large trading companies Coppel is no exception in its monopoly structure. The objective of this paper is to analyze the characteristics and competitive strategies, dimension and structure that allowed Coppel to become a family economic group. The methods were used: critical historical, analytical and descriptive. Results and conclusions: as the main result indicates that the marketing strategies developed by the Group Coppel seeking to expand the power of concentration in order to monopolize greater market in less time with financial efficiency. Conclusions: the strategies of economic group Coppel are reflected in: (a) alliances, mergers b) growth through acquisitions, c) diversification of products and services, (d) creation of a banking enterprise, (e) administrative automation, f) search for financing as quoted on the stock exchange, g) association and representation of interests and h) international expansion.

Key words: economic group, department stores, Coppel

Introducción

En el sector de las grandes empresas de comercio minorista se visualiza un conjunto de empresas cuya actividad principal es la reventa de mercancías de consumo, de uso personal o doméstico y están localizada como tiendas de autoservicio, departamentales o de comercio especializado; operan como grandes cadenas de tiendas, con presencia regional y nacional con una planta laboral de más de mil trabajadores y ventas anuales superiores a los mil millones de pesos. Entre las grandes empresas o grupos económicos departamentales se suman: Del Sol, Woolworth, El Nuevo Mundo, El Palacio de Hierro, Fábricas de Francia, Liverpool, Samborns, Sears, Suburbia y por supuesto Coppel.

En la búsqueda de antecedes históricos de las grandes empresas de comercio minorista se identifica la época porfirista (1876–1911), periodo que marca las condiciones económicas que dan origen a una burguesía industrial y minera sobre todo en ciudades tales como: la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, Querétaro, Hidalgo, Puebla y en los puertos más importantes: Veracruz, Tampico y Mazatlán. Entre la naciente burguesía compuesta por emigrantes extranjeros y algunos nacionales, se detecta al polaco Isaac KopelKolchevski (1836–1920) quién llegó a Sonora en 1855, y dio origen a tres generaciones de una familia empresarial.

Mazatlán, Sinaloa, era en el último tercio del siglo XIX el principal puerto mexicano del Pacífico. El tráfico era intenso con San Francisco Estados unidos, Guayaquil Ecuador, El Callao Perú, Iquique, Antofagasta y Valparaíso Chile. En México con los puertos de San Blas, Ensenada, Manzanillo, Acapulco y Salina Cruz [Romero 2011]. Entre 1890 y 1910 se dio una marcada diversificación de las inversiones que pusieron en marcha tanto industrias dedicadas a abastecer el consumo productivo como el consumo personal, el ramo minero, el crédito y los bancos, la propiedad y explotación de la tierra, los servicios y el transporte [Cerutti, Ortega & Palacios 2000].

En 1920 murió el fundador Isaac Kopel dejando una saga empresarial consolidada. Entre 1930 y 1975 participaron en la creación de 52 empresas, la mayoría localizadas en Mazatlán, además de los negocios bancarios y hoteles. La empresa familiar ha vivido tres sucesiones exitosas que comprenden a los parientes: Coppel Rivas, Coppel Tamayo y Coppel Luken.

I Acumulación originaria de capital

El grupo burgués, por regiones, transitó por un proceso de ***acumulación originaria de capital***, su actividad cotidiana condicionada por el momento histórico le permitió una concentración de dinero y bienes, antes de transformarse en controlador directo de acti-

vidades productivas; la familia Coppel usufructuó las condiciones generadas por el porfiriato y las nuevas vinculaciones que se planteaban con la economía internacional, la estructuración y ampliación del mercado interior [Cerutti 1983]; para los setenta del siglo XX poseían negocios en turismo, transporte, industria pesquera y comercio.

A continuación un recorrido histórico de los primeros negocios que permitieron su acumulación originaria de capital [Romero 2011]:

- La primera inversión fue destinada a explotar la mina: *La* ***Chispa*** en Sonora.
- En Sinaloa se dedicó a la compra de bienes raíces para arrendamiento y llegó a ocupar el cuarto lugar entre los más grandes propietarios de terrenos urbanos en el puerto.
- Instaló una tenería y curtiduría para fabricar calzados y baúles denominada ***Peletería Coppel*** hasta 1960.
- En 1875 estableció una fábrica de calzado bajo la razón social ***Coppel Hermanos*** administrada por Isaac y Enrique Coppel Vázquez. Esta empresa para 1898 operaba con maquinaria moderna y empleaba a 45 trabajadores; curtían cueros y producían botines. Además importaban hebillas y baquetas surtiendo al mayoreo a los zapateros de la región. Su mercado se extendía al norte y sur del país. Popularmente esta fábrica era conocida con el nombre de la *Gran Tenería Moderna* o la *Bota de Oro*.
- En 1901 con nuevos socios constituyeron la *Compañía Industrial y Agrícola* para ello se fusionaron con la ***Compañía Manufacturera de Calzado*** **de Mazatlán**. La empresa inició operaciones con un capital de 300 mil pesos dividido en 3 mil acciones de cien pesos cada una. La empresa continuaría con el curtimiento de pieles, la manufactura de calzado y baúles, la construcción de carros y guarniciones y la explotación del negocio agrícola denominado ***Hacienda de Palmillas***. Alejandro Loubet Guzmán como nuevo socio aportó la maquinaria, y pasaron de 45 a 300 operarios que llegaron a producir 200 mil pares de zapatos de todo tipo. Adquirieron los talleres de tenería de los socios de la casa comercial alemana ***Hermanos Melchers y Sucesores***; en estos talleres se procesaron hasta 75 mil pieles de toda clase creando un efecto multiplicador en la actividad ganadera de la región. La Compañía ***Coppel Hermanos*** continuaba dedicándose a la compra y venta de pieles, mercancías, materiales, máquinas y herramientas para la fabricación de calzado y baúles.
- Entre sus estrategias de crecimiento en 1917 compraron a los hermanos *Careaga* una empresa de carga y descarga de buques que representaba todas las líneas de buques y vapores que hacían las rutas a San Francisco y a Europa. Esta nueva empresa fue administrada por Guillermo y Rodolfo Coppel Marini (hoy ***Agencias, S.A.***).
- **A la muerte de Isaac Kopel (1920) los negocios continuaron en manos de sus hijos**.
- En el área de las finanzas, en 1926 se crearon en Sinaloa casas bancarias dedicadas exclusivamente a la intermediación financiera, entre ellas ***Coppel, Sarabia, Casa Ban-***

caria; realizaban operaciones bancarias comunes y principalmente de depósito y descuento, así como el desempeño de comisiones, representaciones, cobranzas y otras, Después de tres años se transformó en el ***Banco Comercial del Pacífico, S.A.,*** un banco de depósito y descuentos.

• Otros miembros de la familia: Isaac y Alfredo Coppel Marini y Juan Gavica en sociedad fundaron la ***Compañía Explotadora de Aceites y Vegetales***, ***S.A.***, dedicado al aceite de coco que vendía a las empresas jaboneras. Posteriormente en 1933 adquirieron la ***Compañía Jabonera San Vicente***.

• En 1938 los hermanos Coppel Marini compraron a su hermano Rodolfo la ***Agencia Chevrolet***.

• Otras compañías que se fusionaron a sus negocios fueron la ***Compañía Manteca, S.A***. en 1940 y la ***Compañía Clavel, S.A.***, en 1943.

• Incursionaron en la pesca de camarón y para 1952 contaba con una flota de 52 barcos. En 1953 estableció la ***Congeladora del Pacífico, S.A***., con capacidad para 30 toneladas diarias y lograron a través de la empresa ***Wilbur Ellis Co.***, la distribución de camarón en Estados Unidos.

• Formaron la ***CrestImporting Co*** (Exportadores Asociados S.A. de C.V.) que aglutinaba a todas las armadoras del puerto y llegaron a ocupar el primer lugar en ventas del crustáceo en Estados Unidos.

• Asociados con empresarios productores de aceite, crearon una cadena de tiendas llamadas T.P.M. (100 tiendas).

II Grupo Coppel

En 1940 Enrique Coppel Tamayo hijo de Luis Coppel Rivas, incursionó en el sector comercio con la tienda ***El Regalo*** en Mazatlán 1940. En 1941 abrieron una sucursal en Culiacán, iniciaron importando productos por catálogo desde Estados Unidos, pero con el estallido de la guerra mundial se interrumpió el tráfico mercantil y se transformó en ultramarinos, giro que no funcionó y cambiaron de estrategia vendiendo a crédito relojes de las marcas H. Steele, Haste y Steelco.

Inició sus operaciones dedicándose a la venta al contado de regalos y después aprovechó el crédito que le otorgaban algunos de sus proveedores para financiar sus ventas e incursionar en el sistema de ventas a crédito, así como amplió sus líneas de negocios para atender la demanda de un mercado creciente; introdujeron la venta a crédito de muebles, radios de baterías, bicicletas, equipo de oficina, línea blanca y finalmente ropa. En 1950 la tienda se transformó en ***Comercial Coppel*** y de 1956 a 1968 abrió tres tiendas más en Culiacán. Para 1965 la empresa se denominó ***Almacenes Coppel***.

Los años setenta permiten el crecimiento de la estructura monopólica de las grandes empresas o grupos económicos minoristas, al extender sus actividades a nivel nacional gracias al apoyo del capital financiero y el capital extranjero. Las clases altas y medias se benefician con el auge petrolero. No así la clase popular, por ello Coppel en 1970, introdujo la venta de ropa y blancos bajo el sistema de ventas a crédito en cuenta revolvente cuyo sistema creó un saldo y un plazo único para todas las compras de ropa de un cliente, facilitando su entendimiento y manejo.

En 1972 ya eran cinco sucursales en Culiacán e iniciaron su expansión en Navolato y Guamúchil, además incursionaron en el sistema de pagos electrónicos, computarizaron sus puntos de venta y lanzaron su tarjeta de crédito. En Guasave abrieron una tienda en 1979 y una en Ciudad Obregón, Sonora en 1980.

Enrique Coppel Tamayo entregó la dirección de los negocios a la tercera generación, a su primogénito Enrique Coppel Luken. La expansión de la nueva administración se centró en el crecimiento de los puntos de venta no sólo en Sinaloa y Sonora, sino también en Baja California y Nayarit.

La empresa se constituyó en agosto de 1965 bajo la denominación de ***Almacenes Coppel, S.A***., y en 1979 se transformó en una sociedad anónima de capital variable. ***Coppel*** entró a la Bolsa Mexicana de Valores en 1988. En 1992, cambió su razón social, como hoy se conoce, en ***Coppel, S.A. de C.V.***, una sociedad anónima de capital variable, una cadena departamental dedicada a la venta a crédito y de contado de productos tales como ropa y muebles, así como a otorgar préstamos a un mercado con poder adquisitivo medio y medio bajo.

Los centros de distribución aumentaron entre 1988 y 1991: construyeron un segundo centro de distribución en Hermosillo, Sonora, un tercero en Gómez Palacio, Durango y el cuarto en Caléxico, California.

Hasta 1989, Coppel manejaba una política conservadora con respecto a la apertura de nuevas tiendas y a la exploración de nuevos mercados. Como resultado de esa política, la empresa terminó 1989 con 22 tiendas. Sin embargo, a partir de 1990 inició un programa de expansión que le permitió en 1999 sumar 50 tiendas y en el año 2000 compraron la fábrica de ***Calzado Canadá*** y su extensa red de sucursales en todo el país.

En 1998 se funda ***Coppel Corporación*** localizada en Calexico, California, distribuye muebles y otros artículos para el hogar. Dispone de mobiliario de oficina, muebles para el hogar, lámparas, camas, colchonetas y colchones [Bloomberg 2017].

En el 2003 fundan ***Sakly*** empresa de inmuebles no residenciales, cuya actividad principal es el diseño, producción, urbanización, comercialización, arrendamiento y explotación de fraccionamientos comerciales, industriales y otros [Coppel 2010].

En 2004 se constituyó la empresa ***Círculo de Crédito*** en la que participan como accionistas junto con otros socios, tales como Elektra, Chedraui y Banca Afirme. La sociedad

tiene como propósito la recopilación manejo y entrega o envió de información crediticia de empresas del sector popular, así como de los usuarios del crédito de dichas empresas.

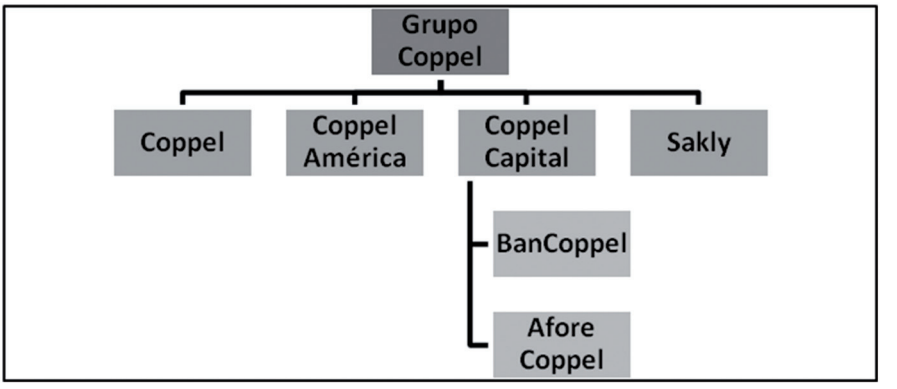
Al 30 de septiembre de 2005 operaba 277 tiendas tradicionales y 159 tiendas ***Coppel-Canadá*** localizadas en 121 ciudades y con presencia en toda la república, además de 10 bodegas y 67 centros de distribución ubicados en diferentes estados. Con 8.9 millones de clientes; 3.4 millones de cuentas de la División Ropa y 5.5 millones de la División Muebles [Sandoval 2006]. En 2006 inició operaciones ***Afore Coppel***, tras recibir autorización de la *Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro* (CONSAR).

Estructura Corporativa

En 2007, reestructuran su corporativo y se constituye *Grupo Coppel, S.A. de C.V.*, del cual ***Coppel tiendas*** forma parte, junto con otras tres subsidiarias operativas, en donde destacan ***Coppel América*** (actividades comerciales en Argentina y Brasil), ***Coppel Capital*** (actividades financieras banco y afore), y ***Sakly*** (empresa inmobiliaria).

Coppel, también es conocido como ***Coppel tiendas*** para poder diferenciarse de su casa matriz, pertenece al ***Grupo Coppel***, tenedora del 99.99% de su capital social. La estructura corporativa de *Coppel* que se muestra a continuación es de reciente creación, pues anteriormente al 2007, la empresa que actuaba como *holding* era Coppel tiendas y la subsidiaria ***Coppel Capital*** dependía de ella.

Figura 1. Estructura del Grupo Económico Coppel



Fuente: Elaboración propia con base en el informe anual de 2009.

Coppel América S.A. de C.V., representa una expansión en los principales países de América Latina, particularmente Brasil y Argentina. Su actividad principal es la adquisición de acciones o participación en el capital de otras sociedades mercantiles nacionales o extranjeras. Se encarga de nuevos negocios en el extranjero. Al 31 de diciembre del 2010 contaba con 7 tiendas en operación divididas de la siguiente manera: Argentina 4 tiendas Coppel, de las cuales 2 son tradicionales y 2 Variedad Limitada en las ciudades de Morón y Quilmes. En Brasil 3 tiendas de formato tradicional en las ciudades de Curitibas, San José Dos Pinhais y Colombo [Coppel 2010].

Coppel Capital, S.A. de C:V, Sociedad tenedora del 99.99% del capital social de *Afore Coppel y Bancoppel*. En 2007 ya existían 580 tiendas en más de 34 ciudades de 15 estados de la república; ese mismo año en enero, obtuvieron la licencia para manejar un banco comercial que recibió el nombre de ***BanCoppel*** que operaba en las sucursales de las tiendas y en noviembre cancelaron la inscripción de las acciones representativas del capital social de su Sociedad en el *Registro Nacional de Valores*, con el posterior desliste de dichas acciones.

BanCoppel, S.A., Institución de Banca Múltiple, se constituyó el 10 de noviembre de 2006 y obtuvo de la *Secretaría de Hacienda y Crédito Público* (SHCP) el registro de autorización para operar como institución de Banca Múltiple el 21 de noviembre de 2006, iniciando operaciones bancarias el 21 de mayo de 2007.

BanCoppel surge de más de cuarenta años de experiencia de ***Coppel*** en el negocio de financiamiento de las ventas de muebles y ropa en tiendas, y con el objetivo de atender a sus clientes mediante una oferta integral de servicios bancarios. El Banco ha incrementado de manera significativa su cobertura hacia su nicho de mercado. Al tercer trimestre de 2016 operaba 978 sucursales, 614 cajeros automáticos, Banca Móvil y el sitio de internet bancoppel.com [Bancoppel 2016].

BanCoppel opera principalmente en el Segmento de la Clase Media Popular, es decir, en los denominados sectores económicos con ingreso mensual de $2,700 a $15,000 pesos, cubriendo los segmentos "D" y parte del "C", según nomenclatura de la *Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública, A.C.*; ofrece sus servicios principalmente a un segmento con necesidades de ahorro y financiamiento, el cual no ha sido atendido de forma eficiente por el sistema bancario tradicional.

Afore Coppel, S.A. de C.V., ofrece sistemas de ahorro para el retiro en términos de lo previsto por la Ley de Sistemas de Ahorro para el Retiro.

El Grupo Coppel siguió diversificándose y creciendo: adquirió la hipotecaria **Crédito y Casa**. Adquirió 100% de las acciones de la Sociedad Financiera de Objeto Limitado (sofol) ***Crédito y Casa***, la tercera hipotecaria del mercado con una cartera de 25,000 millones de pesos y 85,0000 acreditados. La sofol es puntera en créditos con subsidios para viviendas cuyo valor ronda los 227,000 pesos. Los clientes de Coppel podrán contratar

créditos hipotecarios para comprar, ampliar y remodelar sus casas, y su historial crediticio les facilitará la aprobación del financiamiento. Los almacenes departamentales, el banco y la sofol están dirigidos al sector popular. La estrategia es aprovechar la estructura de 675 tiendas, la unidad de administración de riesgos y sus 6 mil cobradores [León 2008].

Sakly, S.A. de C.V. actualmente se dedica a la construcción de inmuebles para su renta, principalmente a Coppel. De esta división dependen **Ylkas S.A. de C.V.** que tiene por objeto la adquisición o construcción de bienes inmuebles destinados al arrendamiento. Al 31 de diciembre de 2010, Coppel pagó a dicha emprea $ 6.0 millones de pesos por concepto de rentas de inmuebles. **Coppel Corporation** es la empresa que provee inventarios de importación a Coppel. Al 31 de diciembre de 2010 las operaciones con dicha entidad representaban el 6.4% de las compras totales de la compañía [Coppel 2011].

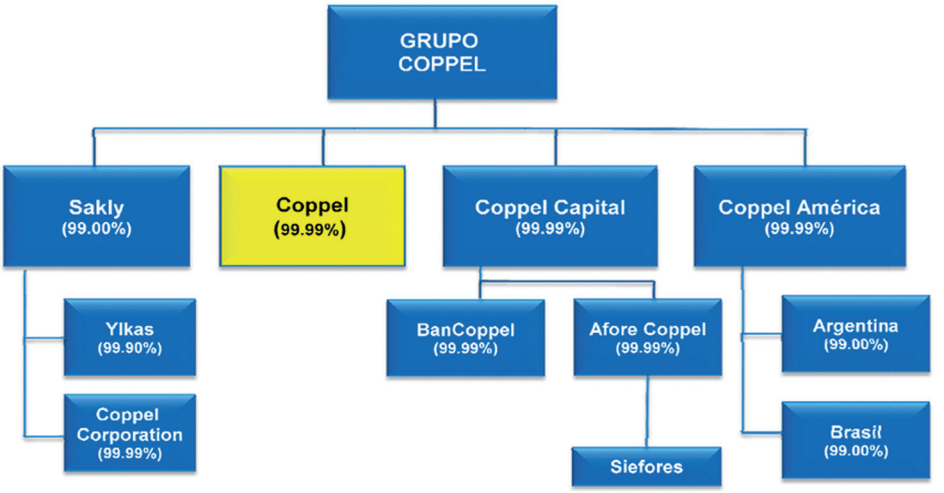
Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de ***BanCoppel*** se lleva a cabo bajo las siguientes premisas:

- Cuenta con una red de sucursales que en su mayoría se encuentran ubicadas dentro de las ***tiendas Coppel*** (en cualquiera de sus formatos) a nivel nacional.
- Ofrece productos y servicios de fácil acceso y con rendimientos.
- Aprovecha la amplia base de clientes ***Coppel***.
- Utiliza la gran afluencia de personas que visitan las ***tiendas Coppel*** llevando a cabo una promoción activa para atraer nuevos clientes.
- Los funcionarios de sucursal son asesores financieros de los clientes, asegurando el entendimiento del producto contratado y la claridad de las transacciones realizadas o a realizar.
- Utiliza como medio de promoción y comunicación el periódico emitido por ***BanCoppel*** que se distribuye, tanto en las tiendas ***Coppel***, como en los domicilios de los clientes ***Coppel y BanCoppel***.

En 2010 cambia la estructura corporativa del grupo como se observa en la figura 2:

Figura 2. Grupo Económico Coppel



Fuente: tomado del reporte anual del ejercicio fiscal 2010, Pág. 50.

En 2007 falleció Enrique Coppel Tamayo, padre de Enrique y Agustín y en enero de 2008 la presidencia de la empresa pasó de manos de Enrique a su hermano Agustín.

En términos de desarrollo organizacional la empresa sinaloense, desde su creación ha demostrado un desarrollo organizacional y tecnológico. Posee tres centros de atención telefónica para llamar a clientes morosos, con miras a que paguen sus saldos vencidos. Existen dos cerebros electrónicos que dan servicios a las terminales electrónicas que existen en todas las tiendas para mostrar sus productos. La administración, supervisión y control de las tareas productivas se llevan a cabo por medio de computadoras personales, las cuales se encuentran enlazadas a un cerebro principal llamado SITE. Estas operaciones se realizan en la ciudad de Culiacán para controlar todas las operaciones de las tiendas que existen en México y en otros países [Camacho 2014] .

En 2015 anunciaron una inversión de 453 millones de pesos para construir el *Centro Logístico y de Distribución* más grande del país, ubicado en el estado de Puebla, y generar 4 mil empleos, con el propósito de atender a clientes del centro y sur tales como Puebla, Oaxaca y Veracruz, y a fin de cubrir 19 bodegas regionales [Al Detalle 2015].

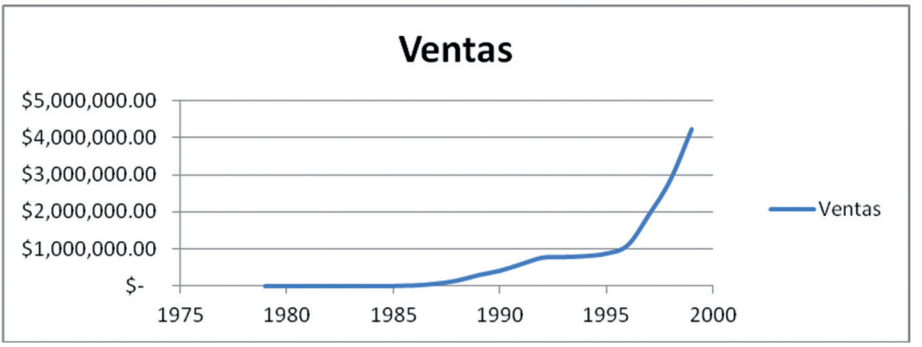
Crecer para ser más competitivo y rentable, para ello consideran: economías de escala, diferenciación, buena ubicación o un nicho de mercado. Sus estrategias forman una mezcla de crecimiento orgánico y adquisiciones, que le han llevado a incrementar sus ventas como se observa en el siguiente cuadro y gráficas:

Cuadro 1. Ventas del Grupo Coppel (1979–2015) (Millones de pesos)

Año	Ventas	Año	Ventas
1979	$ 363.10	1998	$ 2,858,174.00
1980	$ 531.80	1999	$ 4,217,576.00
1981	$ 648.10	2000	$ 5,568.20
1982	$ 1,019.40	2001	$ 6,795.10
1983	$ 1,691.40	2002	$ 9,270.50
1984	$ 3,476.70	2003	$ 12,021.00
1985	$ 6,887.90	2004	$ 15,666.00
1986	$ 23,490.00	2005	$ 19,607.50
1987	$ 67,572.00	2006	$ 27,255.80
1988	$ 152,314.00	2007	$ 32,000.60
1989	$ 299,446.00	2008	$ 36,419.00
1990	$ 415,927.00	2009	$ 40,252.30
1991	$ 593,811.00	2010	$ 49,813.40
1992	$ 767,840.00	2011	$ 58,668.00
*1993	$ 785,544.00	2012	$ 68,643.50
1994	$ 809,625.00	2013	$ 80,340.00
1995	$ 878,670.00	2014	$ 85,523.00
1996	$ 1,104,162.00	2015	$ 107,132.00
1997	$ 1,926,140.00		

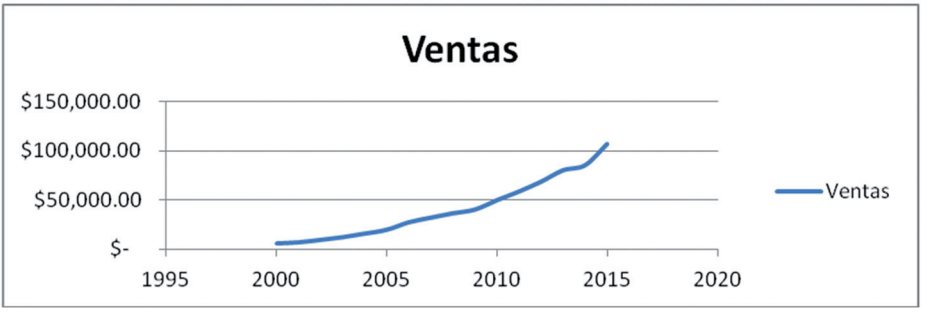
Fuente: Elaboración propia con en base en números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1979-2015). * El 1 de enero de 1993 se introdujo el nuevo peso, el cual le quitaba 3 ceros al anterior, de tal manera que 1,000 pesos 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 (de donde fue extraída la información correspondiente al año 1992) reporta las ventas 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 de 1996 hasta la actualidad. Fuente:http://www.banxico.org.mx/billetesymonedas/disposiciones/circulares/circular2026/dof15nov95.html De 2005-2007 Expansión utiliza 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 la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF). En 2009 y 2010 utilizó el sistema Bloomberg, la información proporcionada por las empresas y las cifras de la BMV, CNBV, CNSF y CONSAR.

Grafica 1. Ventas de Grupo Coppel (1979–1999) (Miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro No. 1.

Grafica 2. Ventas de Grupo Coppel (2000–2017) (Millones de pesos)



Fuente: Elaboración propia con base en el cuadro No. 1

El mercado interno permitió aumentar las ventas del sector comercial en la segunda mitad del 2014 con un crecimiento de 4.5% de su Producto Interno Bruto y en 2015 creció 4.9% en el primer semestre y 4.4.% en el segundo [Galán 2016].

Diversificación de los productos y servicios

Dentro de la actividad comercial, Coppel cuenta con una amplia variedad de productos. Actualmente maneja alrededor de 48,660 SKU's[1]. Las principales líneas que maneja

[1] En el campo de la gestión de inventario, una unidad de mantenimiento de existencias o SKU hace referencia a un artículo específico almacenado en un determinado lugar. La SKU se considera el nivel más desagregado cuando se habla de inventario. Tomado de: https://www.shopify.com.mx/enciclopedia/unidad-de-mantenimiento-en-almacen-sku.

Coppel son: electrodomésticos, electrónica (incluye celulares y tiempo aire), muebles, artículos para automóviles, bicicletas, juguetería, línea blanca, relojería, óptica, artículos para el hogar, artículos de uso personal, ropa para toda la familia, blancos, perfumería y zapatería.

La empresa divide su actividad comercial en dos grandes categorías: División Muebles y División Ropa. Asimismo, Coppel otorga a sus clientes otro tipo de servicios y venta de productos tales como: ventas de seguros, transferencias de dinero, préstamos en efectivo y pago de servicios públicos tales como: agua, luz y teléfono. Además, Coppel cuenta con marcas registradas ya que algunas de las marcas que comercializa son exclusivas de la empresa, tales como *Coppel, Copelia, Rey, Record, Cortez, Guapísima, La Q y Playeros*.

El marketing se lleva a cabo por medio de una gaceta gratuita distribuida en 12 millones de hogares y 160 ciudades del país, invierten en capacitación gerencial y de mandos medios e innovan en sus puntos de venta y distribución.

Formatos de tiendas, distribución geográfica y canales de distribución

Hasta 1980 la estrategia de diversificación de formatos entre los grandes minoristas no era una práctica común, dado que el mercado era más o menos definido, a pesar de algunas innovaciones, pero con el proceso de expansión se fue ampliando la necesidad de desarrollar formatos nuevos . La introducción de un tipo de formato de tienda se realiza de acuerdo al nivel socioeconómico de la zona geográfica al que se destina, dando como resultado diferentes niveles de precios, tamaños de tiendas, selección de productos y servicios adicionales ofrecidos. No obstante que las tiendas departamentales en su mayoría están dirigidas a consumidores de ingresos bajos, medio altos y altos, exhibe productos clasificándolos por áreas o departamentos, tales como: ropa, calzado, línea blanca y enseres mayores.

A lo largo de toda la década de los noventa Coppel incorporó nuevos formatos de tienda a su estructura. La estandarización de formatos facilita el proceso de instalación y apertura de la tienda, así como su operación, lo que se traduce en menores gastos operativos. Cuenta con tres formatos de tiendas:

1. **Formato de tiendas tradicional**: con más de 40 años de experiencia, este tipo de tiendas cuentan con una superficie promedio de venta de 2,375 m2.; 16 departamentos especializados divididos en dos áreas: división muebles y división ropa. Al primer trimestre de 2014 operaba 1077 tiendas, con presencia en 414 ciudades de la República Mexicana [HR Ratings 2014].

2. **Tiendas Coppel-Canadá**: cuentan en promedio con una superficie de venta de 254 m2. La comercialización de estas tiendas es primordialmente de calzado, aunque también se pueden adquirir otros productos de la división muebles y de la división ropa a través del sistema Coppel. Al cierre de 2013 contaban con 339 zapaterías Coppel Canadá [Grupo BMV 2013].
3. **Formato Variedad limitada**: se especializa en vender únicamente productos de la división muebles o bien, productos de la división ropa, con un piso de ventas promedio de 831m2., al cierre de 2013 contaba con 65 tiendas de variedad limitada. Las ventas se concentran en dos grandes divisiones: muebles y ropa, el resto se deriva de otros servicios de envíos de dinero y seguros. Al cierre de 2013 el piso de ventas de Coppel era superior a 1.75 millones de metros cuadrados [Grupo BMV 2014].

Para cumplir con la comercialización de mercancías, Coppel opera una red de 88 centros de distribución y 16 bodegas ubicadas estratégicamente a fin de lograr una logística óptima. La penetración de la red nacional de distribución aumentó 14.0% de 2012 a 2013 al tomar presencia en 51 ciudades adicionales para un total de 414 ciudades en la República Mexicana con tiendas Coppel [Grupo BMV 2014]. Asimismo, cuenta con una flotilla de 468 tracto camiones, 2,337 cajas de transporte y 1,143 remolques de menor tamaño, lo que le permite realizar más de 44,000 entregas a domicilio semanalmente [Coppel 2010]. En 2015 Grupo Coppel con la autorización de la *Comisión Federal de Competencia Económica* (COFECE) y con una inversión de dos mil 200 millones de pesos adquirió las 51 tiendas Viana de la Ciudad de México y zona metropolitana, mismas que remodeló y sumó a su inventario de tiendas [Amador 2015].

Fuerza Laboral

En 2013 **Coppel** cuenta aproximadamente con 84 361 trabajadores, la mayoría de ellos son sindicalizados. La empresa indica que tiene una excelente relación con el sindicato y empleados. Cabe señalar que durante la vida operativa de Coppel no se han registrado huelgas ni emplazamientos a huelga [Expansión 2014].

Cuadro 2. Número de empleados de Coppel (1979–2013)

Año	Número de empleados	**Año**	**Número de empleados**	**Año**	**Número de empleados**
1979	457	**1991**	3731	**2003**	21320
1980	519	**1992**	4721	**2004**	21320
1981	522	**1993**	4505	**2005**	28412

1982	564	**1994**	4732	**2006**	34557
1983	550	**1995**	3888	**2007**	51425
1984	560	**1996**	4364	**2008**	56102
1985	763	**1997**	4685	**2009**	60845
1986	1356	**1998**	5460	**2010**	68959
1987	1782	**1999**	8441	**2011**	73021
1988	1691	**2000**	9689	**2012**	77738
1989	2368	**2001**	11297	**2013**	84361
1990	3040	**2002**	19921		

Fuente: Elaboración propia con en base en números especiales de la Revista Expansión correspondientes a cada año que incluyen las 500 Empresas más Importantes de México (1979–2013).

Competencia

El sector comercial al que se dirige la empresa es altamente competitivo tanto a nivel nacional como a nivel internacional. En México, ***Coppel*** se enfrenta con grandes competidores que rivalizan por el mismo nicho de mercado, entre los cuales destacan *Grupo Elektra y Grupo Famsa*, así como tiendas detallistas locales independientes, o bien en ciertos artículos como muebles o ropa con tiendas departamentales como *Liverpool y el Palacio de Hierro*, aunque el enfoque del nicho de mercado de estos últimos sea diferente al de ***Coppel***.

Cuadro 3. Competencia Grupo Coppel

	Número de tiendas	Piso de ventas
Coppel	1077	1.75 millones (2013)
Liverpool	112	1.5 millones (2015)
Grupo Elektra	970	824, 500 (2015)
Grupo Famsa	431	448, 603 (2015)
Palacio de Hierro	13	n.d.

Fuente: Elaboración propia con base en las páginas web.

La competencia directa, *Grupo Elektra y Grupo Famsa* dista de Coppel ya que ambas empresas cuentan con la originación de crédito por parte de sus bancos, situación que no ocurre de igual modo en *Grupo Coppel*, pues el banco se separa completamente de la operación de las tiendas. Es importante señalar que, en cuanto a metros cuadrados, Coppel cuenta con más espacio que Grupo Elektra, ya que Coppel maneja la venta de ropa y no únicamente muebles.

Representación de intereses

La organización que representa los intereses del comercio detallista, promoviendo el desarrollo del comercio detallista y sus proveedores en una economía de mercado es la *Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales* (ANTAD) fundada en 1983. La asociación agrupa a las principales cadenas detallistas del país. Al cierre de 2016 la ANTAD estaba formada por 51,917 tiendas: 5,410 de Autoservicio; y 2,258 Departamentales que por supuesto incluye a Coppel y 44,249 Especializadas [ANTAD 2017].

Conclusiones

Desde el inicio de la década de los noventa el mercado se ha caracterizado por una intensa competencia al interior del giro de las tiendas departamentales, de ahí el plan de expansión de *Coppel* que le permitió aumentar su grado de concentración económica.

La política económica de desregulación financiera de forma significativa ha apoyado el crecimiento de las cadenas de tiendas departamentales ya que a partir de su implementación fue posible impulsar más la demanda con base en el crédito al consumo, a pesar de que Coppel fue de las primeras en establecer un sistema de crédito propio. El radio de competencia de las departamentales busca alcanzar otra rama del sector servicios, tal como el financiero.

El *GrupoCoppel* entre sus tácticas de comercialización: ofrece servicios que agreguen valor a la empresa; desarrolla y diversifica productos y de formatos de tiendas, brinda crédito al consumo, establece sistemas de distribución centralizada; publicidad, gestión de marcas propias, precios, promociones y estrategias de estructura corporativas.

Las estrategias de crecimiento del Grupo Económico Coppel se reflejan en: a) alianzas, fusiones, b) el crecimiento vía adquisiciones, c) diversificación de productos y servicios, d) creación de una empresa bancaria, e) automatización administrativa, f) búsqueda de financiamiento tal como cotizar en la bolsa de valores, g) asociación y representación de intereses y h) expansión internacional.

Bibliografía

Al Detalle (2015), *Góndola de noticias*, "Revista Al Detalle", 7.

Amador O. (03 de marzo de 2015), *Tiendas Viana se convertirán en almacenes Coppel*, "El Economista", pág. 1.

ANTAD (13 de febrero de 2017), *Comunicado de prensa enero 2017,* recuperado el 17 de febrero de 2017, de Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales A.C. http://www.antad.net/documentos/ComPrensa/2017/ENERO2017.pdf.

Bancoppel (2016), *Informe financiero 3T16*, Coppel, México.

Bloomberg (2017), *Bloomberg*. Recuperado el 16 de febrero de 2017, de http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=6509221.

Camacho J. (2014), *La importancia de la alta dirección de una mega empresa familiar*, "Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis", 257–274.

Cerutti M. (1983), *Burguesía regional, mercados y capitalismo, Apuntes metodológicos sobre un caso latinoamericano: Monterrey (1850–1910)*, "Revista Mexicana de Sociología", 130–131.

Cerutti M., Ortega I. & Palacios L. (2000), *Empresarios y empresas en el norte de México*, "European Review of Latin American and Caribbean Studies", 3–17.

Coppel (2011), *Reporte anual del ejercicio fiscal 2010*, Coppel, México.

Coppel (2010), *Reporte anual por el ejercicio fiscal 2009*, Coppel, México.

Expansión (2014), *Las 500 empresas más importantes de México*, "Revista Expansión", 219.

Galán R. (2016), *Acertada estrategia comercial*, "Mundo Ejecutivo".

Grupo BMV (27 de febrero de 2014), *Bolsa Mexicana de Valores,* recuperado el 17 de febrero de 2017, de http://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventore/eventore_509827_1.pdf.

Grupo BMV (29 de octubre de 2013), *Bolsa Mexicana de Valores,* recuperado el 17 de febrero de 2017, de http://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventore/eventore_488704_1.pdf.

HR Ratings (10 de julio de 2014), *Bolsa Mexicana de Valores,* recuperado el 17 de febrero de 2017, de Coppel, S.A. de C.V.: http://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventoca/eventoca_538238_2.pdf

León G.d. (2008), *Cambio de manos*, "Revista Expansión", 36–42.

Romero M. (2011), *El Grupo Coppel. Del pequeño almacén a los negocios financieros 1940–2010*, *Cap. 4 Historia de empresas y empresarios, Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas* .

Sandoval N. (2006), *Nuevos gigantes regionales*, "Mundo Ejecutivo", 50–55.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 183–193

Monika Fabińska
University of Lodz
Department of Entrepreneurship and Industrial Policy, Faculty of Management
fabinska@uni.lodz.pl

Family Businesses in the Face of Succession Based on the Example of a Family Business Operating in the Sector of PVC Carpentry and Aluminium Joinery

Abstract: Family businesses are currently facing challenges associated with planning the process of succession sufficiently early. This is due to three global trends: (i) an increase in the pace of economic change; (ii) political uncertainty and (iii) an increase in the age when the decision about starting a family is made. World [PwC 2014; PwC 2016] and domestic [PAR, 2012] reports indicate that not only most family businesses do not have a succession plan but there is also no self-awareness concerning the need to prepare and implement such a plan. Another major problem is the issue related to seeking an answer to the question, in the context of the planned succession process, whether the successor is to be also the manager, or only the owner, and the management control of the company should be transferred to external experts/employed specialists. The aim of the paper is to indicate the theoretical rationale of the succession process in the context of convergence with business practice based on the case study of a Polish family business operating for 40 years in the market of PVC carpentry and aluminium joinery – one of the fastest growing sectors in Poland which gradually becomes a leader in the global market.
Key words: plan of succession, successor, family business, PVC carpentry market, aluminium joinery market.

Introduction

As indicated by the results of the research conducted by PwC in 2014 and 2016 [PwC 2014; PwC 2016], family businesses were characterised by a dynamic development, despite some slowdown due to the economic crisis in 2014 and a reactively low level of political stability in 2016.

Family businesses, similarly to any other companies operating in the market, are subject to the rules of the global economy. And therefore they must be developed based on the previously prepared strategic plans. Very often, problems in their functioning result from the concentration solely on tactical thinking without considering the need for planning over a longer period of time. It is a common situation when owners/managers lack skills in strategic management (they do not know what such a plan should look like and how to develop it), and at the same time do not wish to engage external experts/advisers or employ suitable staff that would deal with the creation and implementation of development strategies. That is necessary if the company wishes to follow the increasingly faster pace of economic change.

The issue of succession planning in family businesses looks even more negative. Studies indicate that fewer than 16% of companies have such a plan or are aware of the need for its development. In the context of global economic and political changes, the pace of development and an increase in the age of people planning to start a family, such plans should be developed and implemented relatively earlier than it was two decades ago.

As the 2016 PwC research indicates [PwC 2016], up to 43% of family businesses do not have a succession plan.

The aim of the paper is to provide an analysis of global and national trends in the field of succession planning on the basis of the theoretical premises of this process followed by the verification of the convergence of the theoretical model of succession process with business practice on the basis of a case study. The company which was analysed is a family business operating in the Lodz market for almost 40 years. This is a manufacturing and service company specialising in protective techniques. The main goal of the company is production of PVC carpentry and aluminium joinery and the provision of services in the form of sales service and after-sales service of high quality corresponding to the changing demand of the regional market.

Strategic planning in family businesses in the world and in Poland

According to the results of the research conducted by PwC both in 2014 and 2016 [PwC 2014; PWC 2016], the model of the functioning of family businesses has been modified – from the tactical one to the strategic one. In 2014, the model mainly concentrated on the challenges associated with a deficiency of skills in the area of innovation, while in 2016 the focus moved towards the challenges of strategic planning, especially in the context of succession. The PwC study in 2014 covered family businesses around the world – approx. 2400 entities were surveyed. In 2016, the study encompassed 2 800 entities from more than 50 countries of the world. The PwC research methodology included: (I) the period of the operation of the family business: (i) multi-generational family businesses; (ii) businesses operating in the market for over 5 years; (iii) the newly created businesses; (II) respondents: (i) owners; (ii) managers-family; (iii) managers-external specialists; (III) succession: (i) a plan to pass on the family business to family members, both in terms of ownership and management; (ii) a plan to pass on the family business with only ownership remaining within the family, while the management responsibility rests on external specialists.

The analysis of the PwC 2014 report [PWC 2014] indicates the year-on-year increases in the tendency concerning succession in family businesses only and exclusively in the field of ownership. In 2012, 25% of the respondents wished to pass the company only in the form of ownership, while issues related to its management were to be entrusted to external professionals. In 2014, this rate was already 32%, which meant a 7% increase. However, still a significant group of approx. 40% (a decrease of 1% compared to 2012) of the respondents perceive the family business in dynastic terms (they believe that the transfer of the company's management to external specialists can take away the possibility of management from several generations) rather than practical ones (the company should grow, increase its market share). That is where strategic planning in family businesses comes in, including the aspect of succession. In a situation when the successor does not have the appropriate skills or no successor can be designated among family members to take on the managerial role, it is necessary to train such a person in advance or implement an alternative scenario. And unfortunately, as the PWC 2016 research indicates [PwC 2016], still up to 43% of the respondents do not have a succession plan. However, compared to data from 2012, a 2% increase was recorded in the rate of existence of family businesses' succession plans in relation to certain people and their roles in the company (from 53% in 2012 to 55% in 2014).

Analogous conclusions arise from the analysis of the report provided by Deloitte [Deloitte 2016], which in 2016 carried out a study in the form of in-depth interviews with 92 respondents belonging to the younger generation of representatives of family businesses from 19 countries in Europe, the Middle East and Africa. The answers given by the respondents indicate that a written down policy and plan of succession in family businesses are a quite rare phenomenon. Only a small proportion of the respondents stated that their companies had a written succession plan, although numerous people said that such a plan had been developed, but was not written down in the form of an official document.

The lack of strategic planning in family businesses, including the aspects related to succession, may have the following consequences:

- the collapse of the company or the loss of control over it by the family, and the departure of the founding generation as a consequence [Sułkowski, Mariański 2009, p. 38];
- a lack of proper preparation to take over the company in the form of ownership and/or management control due to the absolute belief of the successors that the family business will become their own regardless of anything else [Aronoff et al. 2012, p. 42].

Notably, the issue of succession is the most problematic one, but at the same time it is a key issue for the company's functioning and survival in the market. The transfer of the company's ownership or/and management control is a process rather than a one-off static event [Stavrou 1999, p. 43].

According to data of the Polish Agency for Enterprise Development [PARP 2012], the majority of family businesses in Poland are owned by their founders, who at the same time manage the companies. There is no scheduled process of succession and the owners do not even consider it or are aware of the need for its existence.

The process of succession planning can be divided into three main stages:

1. Owners' awareness that succession is a process and it will not happen automatically through the appointment of a successor without his or her prior cooperation, i.e. inclusion in the company's operational and strategic activities [Sharma, Chrisman, Chua 2003].

2. Conducting an analysis whether the successor/successors will manage the company or will only perform the role of its owners.

3. The final stage of the succession process, i.e. the selection of the successor/successors and taking the final decision concerning the company's management, preceded by obtaining relevant results by the potential successor/successors in the following four areas: (i) education; (ii) experience; (iii) leadership; (iv) openness to cooperation [PARP 2009].

In summary, family businesses operate in an ever-changing economic environment as well as in the conditions of changing customer expectations. Thus, looking for sour-

ces of development, family businesses have to plan them in advance, including planning who will be responsible for this development in the future [Sadkowska 2016].

The analysis of the market position, internal processes and organisation chart of a company operating in the sector of PVC carpentry and aluminium joinery

The analysed business[1] is a manufacturing and service company specialising in protective techniques existing in the market for almost 40 years. The dynamic development of the company led to the construction of a modern production facility of 10 000 m^2 in 2001. The main objective of the company is manufacturing and provision of high quality services. The skilled company employees are focused on the needs and expectations of customers, meeting them effectively.

The company's product range can be divided into three main groups:

I. PCV carpentry,

II. Aluminium joinery,

III. Others (e.g.: roller shutters, gates, awnings, external roller blinds, external Venetian blinds, screens, pergolas, automation).

In addition, the company provides installation services as well as guarantee and post-guarantee services.

The existing customers of the company come from different segments of the market. They are private customers and housing communities, developers using its services in the construction of housing estates, or car dealers. The company's clients also comprise such budgetary entities as the University of Lodz, the ambulance service, state-owned hospitals, the municipal transport company in Lodz, and housing associations. By analysing the market scope of the company, it can be said that the company operates primarily in the area of the Lodz region. National orders appear incidentally. The company does not deem as profitable pursuing jobs that require long distance travel, due to the further provision of guarantee and post-guarantee services. The company's market in percentage terms comprises:

- Lodz region 90%: Lodz region and Masovian region 98%, including:
- individual customers 40% (recommendations – 50%; website – 50%; the company does not take part in fairs due to the low efficiency of this media of advertising). The company conducts surveys, e.g.: concerning the way customers learn about the company's offer, but these efforts are not systematic or aggregated anywhere;
- Developers – 20%;

[1] The analysis made in the framework of the project entitled "Strategic Analysis of Enterprises", co-financed by the European Union under the European Social Fund.

- Companies – 30%;
- LGUs – 10%.

The company does not conduct regular surveys. It carries out pilot surveys concerning customer preferences and their experiences (telephone calls). In the case of customers attracted via the Internet, substantial financial resources are allocated to buy sponsored links and fund the website.

The Technical Support Department deals with the supervision of repairs, guarantee and post-guarantee services and any such complaint is recorded (manually in a notebook). Then the repair protocol is made, which is then transferred to the appropriate department (complaints concern mainly roller shutters and the regulation of windows).

Most of the complaints are dictated by seasonality (roller shutters break off as a result of improper workings of their motors), there is also a large number of guarantee-covered window regulation services. Complaints arising from the improper use constitute about 90% of the cases related to roller shutters. Windows-related complaints occur sporadically. Doors and windows are regulated systematically due to their intensive use. The guarantee period also differs.

The company's distribution channels:

- individual orders of particular customer groups;
- visits at the company shop (80% via the Internet, the remaining 20% constitute people coming with enquiries);

All the orders are fulfilled on the company's premises, but mostly over the Internet, seldom directly. The company's head office is situated in an "unfriendly" location for direct orders, without the transport route. Previously, the company had a sales office in Lodz, however, it did not reach the appropriate threshold of profitability.

- Internet sales (most orders currently come via the Internet and most clients are serviced by this distribution channel). The company invested in restructuring the website to make it compatible with other mobile devices such as tablet computers, I-Phones and others (a responsive website). The company is currently investing in Internet campaigns through website positioning and sponsored links. It has no other forms of sales.

The analysis of the effectiveness of these distribution channels shows that the most effective sales channel for the company is currently the Internet, both in terms of sales volumes and the effectiveness of promotional activities. Direct selling costs are relatively low, however, compared to the profits generated by Internet sales, direct sales are not an alternative to be considered, especially at the present site of the sales office.

The company's competitive position has increased over the last 5 years. The improvement in the company's competitive position has been primarily influenced by:

- the introduction of new products in the form of an energy-efficient profile;
- the offer of improved after-sales service in the form of the introduction of procedu-

res, including protocols, and tele-after-sales service, as well as staff training in the field of after-sales customer service;

- the improvement of the channels of promotion through better Internet positioning.

The company made an overall assessment of its position in relation to the competition which indicated that the company is:

1. Better than the competition in terms of:

- the quality of its offer;
- the adaptation to individual customer needs;
- the perception of the company brand (one of the decisive factors here is the fact that the company was founded 40 years ago);
- a properly chosen business model (in order to meet clients' expectations, as one of the first of this type of enterprises in the market, the company presented its offer via the Internet);

2. Worse than the competition in terms of:

- prices;
- the possibility of quick modernisation of its technology.

The above-presented findings point to the fact that the market is really saturated with this type of products/services and their price is competitive (the phenomenon of "price war"). At the same time, increasing customer requirements imply the need to search for innovative solutions in the field of technology, which is not always consistent with the company's short-term development strategy.

3. Comparable to its competition in terms of:

- the quality of customer service;
- the speed of customer service;
- modern products/services;
- access to capital;
- working conditions;
- properly selected market specialisation.

The above-listed factors determine to a large extent the company's opportunities for growth and improvement.

The analysis of the key success factors (KSFs) indicates that in the "production" category the highest ranking are the following: the ability to manufacture products customised to the specific customer requirements and the production based on energy-efficient technologies. The other KSFs, from the "marketing" category (a broad product portfolio, a strong brand, fast and efficient technical support services, courteous and knowledgeable customer support staff) and the "operation" category (fast delivery) ranked lower. However, all these require the company's commitment, mainly to training, in order to achieve an advantage among their competitors.

The analysis of KSFs in relation to the company's competition indicates that it is the market leader mainly in the area of production – the ability to manufacture products tailored to the specific customer requirements. Together with its main competitor, the company leads the way in the manufacture of windows based on energy-saving technologies, which is quite a significant competitive advantage. The other factors are at the same (similar) level as in the case of its competitors, which leaves plenty of scope for changes/improvements/enhancements.

The company has no employee evaluation system. The owner suggests that there is room for establishing clear rules concerning (regular) evaluation as there exists a degree of uncertainty (orders, order profitability, efficiency, personal initiative, and creativity).

The company employees participate in training sessions connected with "hard" competences, i.e. in technical training, organised by the suppliers in connection with the products sold. The following types of training are missing:

- training in the area of "soft" competences, e.g.: human resource management training;
- creativity workshops;
- training in the management of innovative projects.

The communication process in the company is based on regular meetings of the management team. The schedule of these meetings is determined on a daily basis, the directors of the departments meet regularly and then discuss the matters within their departments. The owner of the company suggests that they could use the Intranet as now everything functions mainly by means of the phone and fax.

Broadly speaking, the organisational structure of a company can be described as the entirety of relations between its elements, i.e. people and material assets. It can also be said that it is the order in which the elements of the organisation are structured. Each organisational structure can be described by the following characteristics: the size of the structure, the way it is divided as a whole and how its elements are grouped, the number of hierarchical levels and the scope of management, the degree of specialisation, centralisation and formalisation. As the organisation developed, centralised management was no longer sufficient – for the organisation to be able to respond quickly to changes in the environment, its employees were provided with partial decision-making powers in order to quickly make decisions, without having to report all cases to the management. There was a further division of labour, the complexity of the activities of the organisation increased, which entailed the need to incorporate professionals (engineers) into the organisation. In connection with the need to maintain coordination in the management of the company, several procedures governing the behaviour of the people and the functioning of the organisation were created. The top management focused on strategic matters related to the functioning of the company by delegating the day-to-day organi-

sation of activities to its middle managers. In such conditions, it can be concluded that the organisational structure of the company is a functional-linear structure.

The succession plan of a company operating in the sector of PVC carpentry and aluminium joinery

In the analysed company, the structure of employment takes into account the members of the family who work in different positions, among others, at the Complaints Department and in the warehouse. Currently none of the successors is actively involved in the work of the Board. Only one of the successors is a co-owner.

The company does not have a prepared and implemented development strategy, and the following areas require improvement:

- the professionalization of customer service;
- the integration of the internal communication system and customer service;
- the development and implementation of an incentive system;

The long-term development strategy should take into account:

1. The exploration of foreign markets (Scandinavian, German and French).
2. The development of a strategy of entering these markets.
3. The signing of more than a dozen contracts with foreign customers in the period of 3 years.

The company does not have a succession plan. Due to certain random events and the lack of possibility to pass the company on to the successor who is its co-owner, the owner started the process of succession planning. In addition, the other successors are reluctant to take over the company due to the fact that they have been familiar with patterns of its activity from an early age, and thus also with the burden of risk and stress related to running the business.

The succession process in the analysed company is not formalised or systematised. Moreover, the owner began the process of searching for a manager due to the fact that his age gradually prevented him from fully engaging in the activity of the company. This process is of a mixed nature, on the one hand, external experts are recruited, on the other hand, the owner is carrying out verification among employees who have been involved with the company for years. There are no criteria for the selection of the successor in the company. The owner mentions knowledge, experience, skills and maturity to run a business, however, unknowingly he also indicates that taking a binding decision will stem from his desire to transfer power. Moreover, despite the awareness of the need to transfer part of the duties, the owner cannot imagine a situation in which he will not participate in the decision-making process. In addition, currently 90% of the company's operational and strategic decisions are taken by the owner.

In the absence of specific criteria for selecting the successor, the owner cannot also indicate the appropriate time for the transfer of power. He indicates first and foremost the inability to run the business due to health issues and finding the right manager as the factors that will influence taking this decision.

On the issue of plans for transferring power to the successors and entrusting the company's management to an (externally or internally) recruited manager, the owner states that (i) he is opposed to revolutionary changes of personnel after the succession; (ii) he wants to actively engage in the company's activity; (iii) he does not know how to solve the issues of financing his involvement; (iv) and he will inform the employees about the transfer of power.

Conclusion

The case of the analysed company only confirms the observed trends that the process of succession, especially in SMEs, is not planned or formalised. Moreover, the owner or owners often realise too late the need to plan and carry out such activities, which may consequently result in a sale or even bankruptcy of their company. The owner of the analysed company has also taken the decision about the need for succession too late and certain random events have further complicated the process.

Another trend that the analysed company is part of concerns the transfer of the company only in the form of ownership, while entrusting the management to experts recruited externally or internally. However, also in this case, the actions are taken without the prior preparation of a plan which would contain, among others, the selection criteria, the time horizon, etc.

In conclusion, the actions taken in business practice in the field of succession are conducted *ad-hoc* without a formalised structure, which reduces the efficiency of the process of succession and may result in: (i) slowdown of the company's development; (ii) the need to sell the company or even (iii) its bankruptcy.

Bibliography

Aronoff E., McClure S.L., Ward J.L., Surdej A. (ed.) (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, Wydawnictwo MiP.

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

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, collective work under the direction of A. Kowalewska, Warszawa.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, collective work under the direction of M. Zawadki, Warszawa.

PwC (2014), *Up close and professional: the family factor Global Family Business Survey*, PwC Sweden.

PwC (2016), *The 'missing middle': Bridging the strategy gap in family firms*), PwC Sweden.

Sadkowska J. (2016), *Ryzyko interesariuszy w zarządzaniu projektami na przykładzie polskich firm rodzinnych*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" vol. XVII, issue 6, part I, Łódź.

Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), *Succesion planning as planned behavior: some empirical results*, "Family Business Review", No 1, March.

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

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

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 195–208

Joanna Sadłowska-Wrzesińska
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości
joanna.sadlowska-wrzesinska@put.poznan.pl

Żaneta Nejman
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania, Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości
zan_nej@wp.pl

Izabela Gabryelewicz
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Mechaniczny
I.Gabryelewicz@ibem.uz.zgora.pl

Kultura bezpieczeństwa pracy w roli czynnika motywacyjnego – analiza różnic płciowych

Safety Culture as a Motivational Factor – the Analysis of Sex Differences

Abstract: Family businesses can be found in a variety of industries and sectors of the economy. The Polish literature defines family businesses as an economic entity in which the majority of the ownership structure and function of management of the entire entity remains in the hands of one family. One of the most important elements of managing a family business is to motivate employees, because it significantly affects the results of the work. Carefully designed incentive system entails benefits for the employee (commitment, sense of satisfaction with the results) and organizations (employee engagement and increasing competitiveness). The article presents the results of the study carried out by the authors.

The aim was to make a detailed diagnosis of the efficacy of motivation factors related to the promotion of safety culture. These factors include: work free from stress, lack of harassment and discrimination, and the rule of law work.
Key words: family business, motivation, motivation system, motivation factors, safety culture

Wstęp

Rozwój i przetrwanie przedsiębiorstw rodzinnych uzależnione są przede wszystkim od kapitału ludzkiego, który staje się podstawowym czynnikiem konkurencyjności firm. Oczekiwane rezultaty można osiągnąć poprzez pozyskiwanie i utrzymanie odpowiednich zasobów ludzkich. Jednak by to nastąpiło, przedsiębiorstwa winny zastosować skuteczny system motywacyjny. Skuteczny, czyli taki, który utrwala motywację pozytywną i zachęca do kreatywności oraz przedsiębiorczych postaw pracowników. Zapewnienie pracownikom odpowiednio wysokich płac, przyjaznej atmosfery czy rozwoju zawodowego w dzisiejszych czasach jest niewystarczające. Współcześni pracownicy potrzebują silniejszych bodźców, takich jak np. ograniczanie poziomu stresu zawodowego czy – w szerszym kontekście – promowanie wysokiego poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Jak pokazują wyniki badań, działania probezpieczne mogą znacząco zwiększyć lojalność pracowników, przyczynić się do podniesienia ich wydajności oraz zaangażowania w pracę. Niepodważalnym jest fakt, iż kultura bezpieczeństwa wpływa na organizację. W niniejszym artykule przedstawiono analizę wybranych czynników motywacyjnych w rodzinnych przedsiębiorstwach produkcyjnych. Analizy dokonano na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wśród pracowników z regionu Wielkopolski. Celem szczegółowym badania było dokonanie diagnozy skuteczności stosowania czynników motywacji związanych z promowaniem kultury bezpieczeństwa. Do tych czynników zaliczono: pracę wolną od nadmiernego stresu, brak mobbingu i dyskryminacji oraz przestrzeganie przez pracodawcę zasad prawa pracy. Otrzymane wyniki stały się podstawą określenia różnic w motywowaniu kobiet i mężczyzn.

Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne, które można aktualnie odnaleźć w różnych branżach i sektorach gospodarki, odgrywają istotne znaczenie w gospodarce naszego kraju [Safin 2006, ss. 1–2]. W polskiej literaturze przedmiotu definiuje się firmy rodzinne jako podmioty gospodarcze, w których większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny [Sułkowski 2004, s. 99]. Specyfika przedsię-

biorstw rodzinnych polega przede wszystkim na połączeniu dwóch składowych: rodziny i przedsiębiorstwa, wyznaczających sposób funkcjonowania, przeświadczenie i politykę finansową [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 16–20]. Niezależnie od liczebności firm rodzinnych, mechanizmy ich funkcjonowania mogą zostać wykorzystane w kształtowaniu przedsiębiorczości nowo powstałych firm. Z raportu „Firma rodzinna to marka", który opublikowany został w lutym 2017 roku wynika, iż firmy rodzinne to głównie mikroprzedsiębiorstwa o zasięgu lokalnym, w wieku 10–20 lat. Dominującymi branżami dla przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce są handel hurtowy i detaliczny (32,2%), przetwórstwo przemysłowe (16,3%), budownictwo (11,9%) i działalność profesjonalna (10,6%). Coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych na świecie podkreśla fakt bycia firmą rodzinną w swoich działaniach marketingowych oraz w komunikacji z otoczeniem. Budują swoją markę z wykorzystaniem czynników *rodzinności*, stosując zróżnicowane strategie [Firma rodzinna to marka].

Bezpieczeństwo jest jedną z najważniejszych potrzeb człowieka, a jej realizacja zapewnia uczucie stabilizacji, opieki, a także porządku i prawa. Kultura bezpieczeństwa pracy, będącą elementem kultury organizacji i kultury społecznej, jest ściśle powiązana z poczuciem bezpieczeństwa zarówno jednostek, jak i grup. Uważa się, że podstawą pożądanej kultury bezpieczeństwa jest wysoka wartość przypisywana zdrowiu i życiu. Kreowanie nowych, probezpiecznych postaw i wartości przy udziale wszystkich członków organizacji jest kluczowym elementem kształtowania wysokiej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie [Gabryelewicz, Sadłowska-Wrzesińska, Kowal 2015, ss. 397–398]. Według Health and Safety Commission kultura bezpieczeństwa to „zbiór indywidualnych i grupowych wartości, postaw, kompetencji i wzorów zachowań, determinujących politykę oraz programy BHP organizacji" [Health and Safety Commission]. Studenski natomiast definiuje kulturę bezpieczeństwa jako zbiór psychologicznych, społecznych i organizacyjnych czynników uruchamiających lub podtrzymujących działania chroniące życie i zdrowie zarówno w pracy, jak i w czynnościach pozazawodowych". Zatem aktualnym wyzwaniem dla świata pracy są tzw. nowopowstające czynniki ryzyka zawodowego, wśród których prym wiodą zagrożenia psychospołeczne i ich organizacyjne konsekwencje w postaci zwiększonej fluktuacji kadr, wysokiej absencji chorobowej i ogólnego niskiego poziomu kultury pracy [Sadłowska-Wrzesińska 2014, s**s.** 277–285]. Jednym z najczęściej zgłaszanych problemów zdrowotnych związanych z pracą zawodową (po zaburzeniach układu mięśniowo-szkieletowego) jest nadmierny stres i towarzyszące mu dolegliwości fizyczne i psychiczne. Badania Europejskiej Agencji Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy wskazują, iż 30% pracowników w Europie odczuwa skutki stresu. Z kolei badania brytyjskiej organizacji rządowej nadzorującej bezpieczeństwo pracy (Health and Safety Executive) prezentują, iż to krótkie terminy realizacji zadań, duża odpowiedzialność, nadmierne obciążenie pracą i brak wsparcia przełożonych powodują stres. Źró-

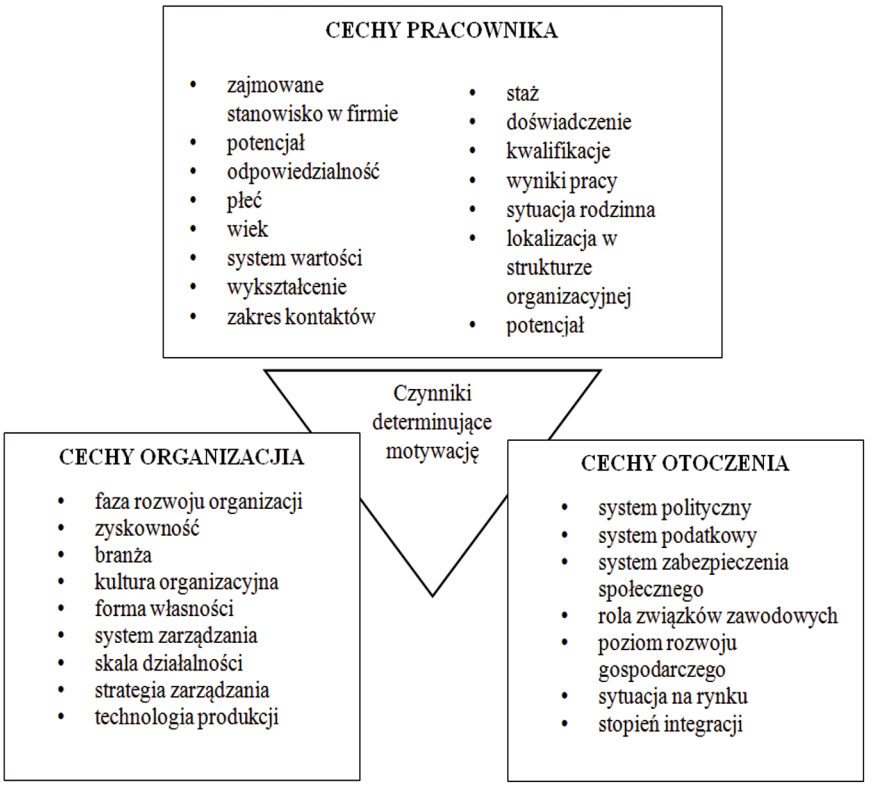
dłem stresu są również zagrożenia ergonomiczne, do których zaliczyć można: nieprawidłowe oświetlenie, hałas i nieodpowiednią temperaturę [Pleśniar, pulsHR.pl]. Zarówno stres, jak i inne patologiczne przejawy środowiska pracy – mobbing, dyskryminacja, molestowanie, nieprzestrzeganie prawa pracy – uważane są obecnie za największe wyzwanie dla organizacyjnych determinant budowania kultury bezpieczeństwa pracy. Organizowanie bezpiecznej pracy oraz budowanie świadomości faktu, że zdrowe i bezpieczne środowisko pracy stanowi integralną część zarządzania jakością – to nie tylko wymóg prawny, ale także moralny obowiązek pracodawcy [Sadłowska-Wrzesińska, Nejman 2016, s. 400].

Skuteczność czynników motywacji – wyniki badań własnych

Znaczenie motywacji pracowników jest niepodważalne. Motywowanie stanowi jeden z najważniejszych elementów zarządzania, bowiem znacząco wpływa na rezultaty pracy. Zdaniem J. Reykowskiego pojęcie motywacji należy łączyć z procesem psychologicznym, który nadaje zachowaniom kierunek i sens. Jest to proces „regulacji, który pełni funkcję sterowania czynnościami tak, aby prowadziły do osiągnięcia wyniku (celu)" [Reykowski 1998, s. 81]. Organizacje tworząc system motywacyjny wybierają zestaw bodźców (czynników motywacji) wpływających na pracowników. Starannie przygotowany system motywacyjny niesie za sobą korzyści dla pracownika (odczucie satysfakcji, poczucie zadowolenia z efektów) oraz dla organizacji (zwiększenia zaangażowania pracowników i wzrostu konkurencyjności). W literaturze przedmiotu nie istnieje ujednolicona definicja systemu motywowania. Zdaniem S. Borkowskiej jest to spójny i celowo dobrany zestaw narzędzi motywowania z punktu widzenia realizacji celów organizacji i pracowników [Borkowska 1985, s. 118.]. Elementem systemu motywacyjnego są czynniki motywacji, które – zgodnie z koncepcją A. Pocztowskiego – są instrumentami zarządzania, mającymi zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu; są to więc takie elementy, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy [Pocztowski 2003, ss. 233–242].

R. Karaś wprowadził typologię czynników motywacji z podziałem na czynniki determinowane cechami pracownika, czynniki determinowane cechami organizacji i czynniki determinowane cechami otoczenia. Na rysunku 1. przedstawiono czynniki warunkujące skuteczność systemu motywacji.

Rysunek 1. Czynniki motywacji determinujące system motywacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie Karaś 2004, s. 92.

Zadaniem przedsiebiorstw rodzinnych jest – korzystajac z czynników przedstawionych na rysunku 1. – opracować system motywowania, który umożliwi pracownikom realizację potrzeb, a organizacji osiągnięcie własnych celów. By ten system był skuteczny, należy zbudować go zgodnie z zachowaniem określonych zasad [Grzybowski 1993, s. 14]:

- indywidualizacji – polegającej na traktowaniu pracowników zgodnie z ich doświadczeniem, predyspozycjami i kwalfikacjami,
- jednoznaczności – związanej z zastosowaniem jasnych, przejrzystych kryteriów oceny dla wszystkich członków organizacji,
- systematyczności – czyli nieustającej kontroli osiągnięć i dokonań załogi,
- kompleksowości – czyli zastosowaniu bodźców, które działają zarówno na strefę psychiczną, jak i materialną pracowników,

- erudycji – uczuleniu kadry zarządzającej do pracy na ciągłe doskonale metod motywowania poprzez korzystanie z rozmaitych czynników motywacji oraz pogłębianie wiedzy z zakresu psychologii i socjologii.

Literatura przedmiotu podaje, iż istnieje niebezpieczeństwo zbyt silnej motywacji, która w wyniku napięcia emocjonalnego spowodować może obniżenie sprawności działania. Pogłębienie napięcia i niepokoju przerodzić może się w utratę zdolności logicznego myślenia, rozwiazywania problemów, aż do uruchomienia mechanizmów obronnych [Borkowska 1985, s. 106]. Zatem zapewnienie pracownikom odpowiednio wysokich płac, przyjaznej atmosfery czy możliwości rozwoju zawodowego w dzisiejszych czasach jest niewystarczające. Współcześni pracownicy potrzebują silniejszych bodźców. Czynnikiem zwiększającym motywację do pracy w coraz większym zakresie staje się wysoka kultura bezpieczeństwa.

Na potrzeby niniejszego opracowania autorki przeprowadziły badanie, którego celem szczegółowym było dokonanie diagnozy skuteczności stosowania czynników motywacji związanych z promowaniem kultury bezpieczeństwa. Do tych czynników zaliczono: pracę wolną od nadmiernego stresu, brak mobbingu i dyskryminacji oraz przestrzeganie zasad prawa pracy. By zrealizować cel posłużono się metodą sondażu diagnostycznego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety opracowany przez autorki, składający się z trzech części. Ankietowani to pracownicy mikro- i małych rodzinnych przedsiębiorstw produkcyjnych zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego. W niniejszym artykule wykorzystano dane pierwotne, pochodzące z badań empirycznych przeprowadzonych na grupie 279 pracowników (n=279), z czego 143 osoby to kobiety, a 136 – mężczyźni. Respondentów wytypowano stosując dobór losowy. Zaprezentowane wyniki badań są przedstawieniem części materiału badawczego zebranego w latach 2015-2016. Ankietowani mieli możliwość wyrażenia swojej opinii na temat skuteczności stosowania wybranych czynników motywacji poprzez zaznaczenie odpowiedzi w 5-stopniowej skali Likerta, gdzie zastosowano następujące oznaczenia:

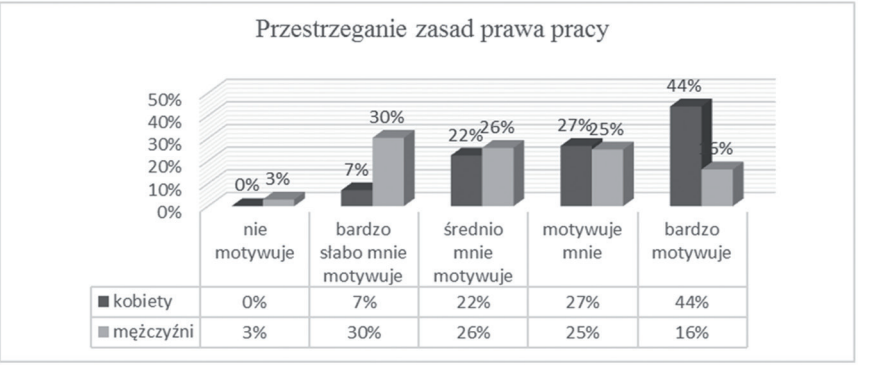
- ocena 1: nie motywuje mnie,
- ocena 2: bardzo słabo mnie motywuje,
- ocena 3: średnio mnie motywuje,
- ocena 4: motywuje mnie,
- ocena 5: bardzo mnie motywuje.

Interesujące było sprawdzenie, czy płeć ma wpływ na zróżnicowanie preferencji i ocenę skuteczności wybranych czynników motywacji. Założono, iż skuteczny system motywowania związany z czynnikami kultury bezpieczeństwa jest inny dla kobiet i mężczyzn.

Na rysunkach 2., 3. i 4. przedstawiono kolejno wyniki odpowiedzi respondentów dotyczące skuteczności czynników motywacji, jakimi są: przestrzeganie zasad prawa pra-

cy, brak mobbingu i dyskryminacji oraz pracę wolną od nadmiernego stresu.

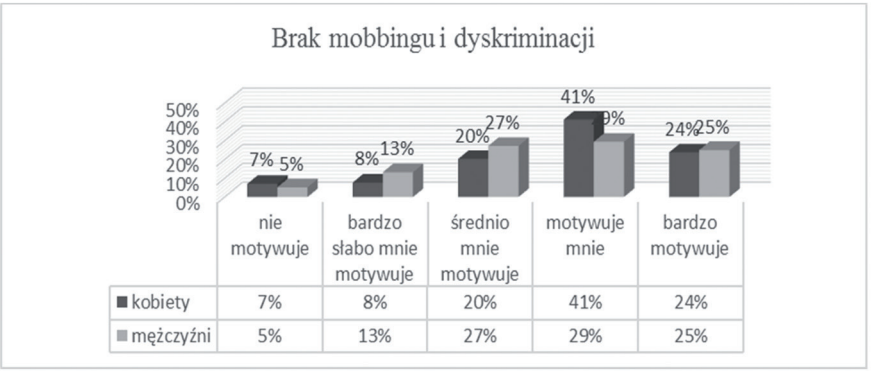
Rysunek. 2. Wyniki badań własnych – przestrzeganie zasad prawa pracy (rozkład według płci)



Źródło: opracowanie własne

Z przeprowadzonych badań wynika, iż czynnik motywacji – przestrzeganie zasad prawa pracy – jest bardzo znaczący dla kobiet. 44% badanych kobiet zaznaczyła odpowiedź, iż bardzo mnie motywuje oraz 27%: motywuje mnie. Natomiast dla mężczyzn czynnik ten nie ma już tak istotnego wpływu – 30% ankietowanych zaznaczyło odpowiedź: bardzo słabo mnie motywuje, a według 3% badanych czynnik ten nie jest motywujący.

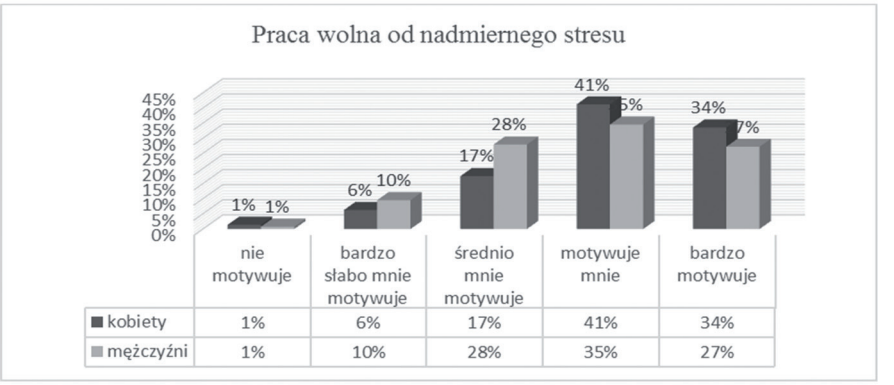
Rysunek 3. Wyniki badań własnych – brak mobbingu i dyskryminacji (rozkład według płci)



Źródło: opracowanie własne

Szczególnie dla kobiet ważny jest czynnik związany z brakiem mobbingu i dyskryminacji w organizacji (uważa tak 65%). Dla 20% wpływ ten określony jest jako przeciętny. Na uwagę zasługuje to, że ¼ badanych mężczyzn określiła brak mobbingu i dyskryminacji jako czynnik zdecydowanie motywujący. Jak powiedziano wcześniej, wpływ na wzrost wartości organizacji ma budowanie kultury bezpieczeństwa, cechującej się m.in. etycznymi zachowaniami organizacyjnymi. Przeciwdziałanie mobbingowi i dyskryminacji uważane jest obecnie za największe wyzwanie dla zarządzających przedsiębiorstwami.

Rysunek 4. Wyniki badań własnych – praca wolna od nadmiernego stresu (rozkład według płci)



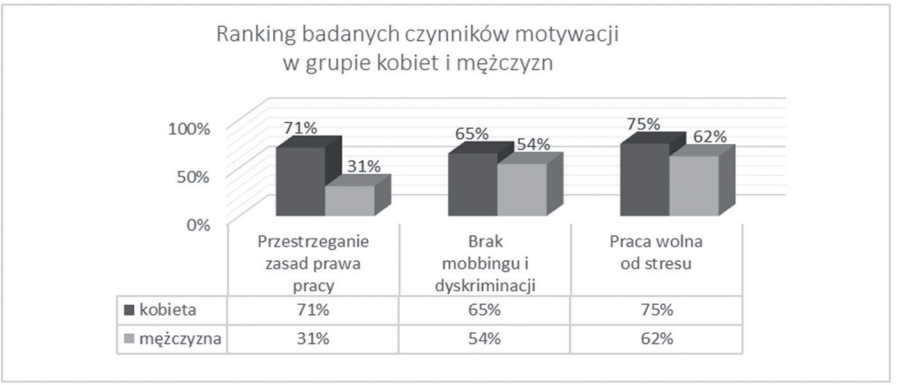
Źródło: opracowanie własne.

Z przedstawionych wyników badań wywnioskować można, iż praca wolna od nadmiernego stresu to czynnik motywacji, który niezwykle skutecznie wpływa na kobiety (34% udzieliło odpowiedzi: bardzo mnie motywuje, a 41%: motywuje mnie). W niewiele mniejszym stopniu czynnik ten wpływa również na mężczyzn. Można uznać, że w tej części badania mężczyźni uznali ten czynnik za motywujący – potwierdzające odpowiedzi zostały udzielone przez prawie 90% respondentów płci męskiej.

Dyskusja wyników badań

Przeprowadzone badania potwierdzają, że istnieją znaczące różnice w skuteczności motywowania kobiet i mężczyzn w odniesieniu do wybranych czynników kształtujących kulturę bezpieczeństwa pracy. Skuteczność czynników motywacji została określona poprzez połączenie odpowiedzi: *motywuje mnie* i *bardzo mnie motywuje* (rys. 5).

Rysunek 5. Wyniki badań własnych – ranking badanych czynników motywacji w grupie kobiet i mężczyzn



Źródło: opracowanie własne

Spośród badanych czynników najbardziej skutecznymi w opinii kobiet okazały się: praca wolna od nadmiernego stresu, następnie przestrzeganie zasad prawa pracy oraz brak mobbingu i dyskryminacji – prawie w równym stopniu. Interesujące są natomiast odpowiedzi ankietowanych mężczyzn. Uznają oni bowiem, iż to praca wolna od nadmiernego stresu oraz brak mobbingu i dyskryminacji są skutecznymi czynnikami motywacji, natomiast przestrzeganie zasad prawa pracy przez pracodawcę nie ma dla badanych mężczyzn istotnego znaczenia.

Skoncentrowanie odpowiedzi respondentów wokół czynnika motywacyjnego, jakim jest ograniczanie nadmiernego stresu nie powinno dziwić. Problematyka stresu zawodowego, analiza jego źródeł oraz konsekwencji zarówno mentalnych, jak i zdrowotnych wydają się być dobrze rozpoznane. Niestety, problem stresu jako zjawiska powszechnie występującego bywa bagatelizowany. Jest to niepokojące, ponieważ wyniki badań jednoznacznie wskazują, iż nadmierny stres wpływa nie tylko na zdrowie psychiczne i fizyczne pracowników, ale i na funkcjonowanie całej organizacji [ESENER, 2012]. Jego przejawem jest przede wszystkim brak oczekiwanej motywacji pracowników. Zaobserwować można, iż pracownicy, u których udało się ograniczyć stres wykazują większe zaangażowanie w pracę [Stres w pracy, 2015, ss. 41-42]. Rolą zarządzających jest zatem zadbanie o komfort pracy, w kontekście ograniczania źródeł stresu zawodowego.

Liczne raporty, a zwłaszcza analizy prowadzone przez Państwową Inspekcję Pracy wskazują, iż w firmach łamane są przepisy prawa pracy. Problem ten dotyczy głównie nierozliczania nadgodzin, łamania zasad BHP oraz wypłaty części wynagrodzenia nieoficjalnie, bez umowy. Osoby zatrudnione na umowę o dzieło lub zlecenie częściej niż inni jako nieuczciwą praktykę wskazują właśnie nierozliczanie nadgodzin. Z kolei na dyskry-

minację w miejscu pracy oraz mobbing najczęściej zwracają uwagę pracownicy pełnoetatowi. Z badań wynika, iż to mężczyźni (częściej niż kobiety) uważają, że w ich miejscu pracy kobiety i mężczyźni nie mają zapewnionych równych szans rozwoju kariery zawodowej (odpowiednio 21% i 13%) [Barometru Rynku Pracy 2, www.pulsHR.pl]. Badania nad psychospołecznymi uwarunkowaniami mobbingu i dyskryminacji (oraz ich skutkami dla zdrowia pracowników) trwają niemalże od dwóch dekad. Wskazują one na cztery główne kategorie czynników mających wpływ na wystąpienie tych nieprawidłowości; są to: sektor gospodarczy, psychospołeczne właściwości pracy, cechy ofiary oraz cechy sprawcy mobbingu (dyskryminacji). Najnowszy Europejski Sondaż Warunków pracy przeprowadzony w 27 krajach Unii Europejskiej wskazuje na zbliżone tendencje: najwyższe natężenie niepożądanych zachowań (obejmujących też przemoc i mobbing) występuje w transporcie, produkcji, administracji publicznej i obronie narodowej [Parent-Thirion 2012].

Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że – w odniesieniu do mężczyzn – przestrzeganie przez pracodawcę zasad prawa pracy jest czynnikiem o najniższym działaniu motywującym. Wywnioskować można, iż mężczyźni bagatelizują istotę prawa pracy pomimo, iż są głównymi sprawcami wypadków przy pracy [Wypadki przy pracy według płci osoby poszkodowanej, www.ciop.pl]. W statystykach wypadkowych od lat dominują przyczyny związane z niewłaściwym zachowaniem człowieka, które wynika z nieprzestrzegania zasad bezpiecznej pracy oraz lekceważenia zagrożenia [Statystyka wypadków przy pracy, www.ciop.pl]. Na poziom wypadkowości w Polsce, oprócz sytuacji na rynku pracy i kondycji finansowej firm, istotny wpływ ma poziom kultury bezpieczeństwa pracy oraz kultury technicznej w przedsiębiorstwach. Liczba ujawnianych przez inspektorów pracy przypadków lekceważenia zagrożenia oraz poleceń przełożonych przekłada się na niestosowanie środków ochrony indywidualnej czy innych zabezpieczeń. W wielu zakładach pracownicy akceptują działania związane z ryzykiem utraty życia lub zdrowia. Można więc się zastanawiać, czy wypadki z udziałem mężczyzn są naturalną konsekwencją ich inertnego stosunku wobec prawa pracy, zasad BHP, szkoleń i poleceń przełożonych, czy też dotyczą określonej grupy mężczyzn, reprezentujących ogólnie niską kulturę pracy. Pytania te stanowią bazę do dalszych badań, również w kontekście analizy czynników motywacyjnych.

Zakończenie

W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje specyficzny model zależności pracowników spowodowany procesami zachodzącymi w rodzinie, które oddziałują na przedsiębiorstwo. Próba dokonania diagnozy skuteczności stosowania czynników motywacji związanych z promowaniem kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwach rodzin-

nych wymaga konieczności przyjrzenia się istocie motywacji pracowników, która stanowi główny element zarządzania przedsiębiorstwem. Pomimo tego, iż na przestrzeni lat liczni przedstawiciele nauk o zarządzaniu, a także psychologowie i praktycy biznesu badali zjawisko motywacji oraz procesy rozpoznawania czynników motywacji, nie wypracowano gotowego wzorca systemu motywacyjnego. W niniejszej publikacji istotą podjętych rozważań empirycznych było sprawdzenie skuteczności oddziaływania na pracowników (z uwzględnieniem kryterium płci) trzech wybranych czynników motywacji związanych z kulturą bezpieczeństwa w firmach rodzinnych. Wyniki potwierdzają, iż istnieją różnice w postrzeganiu czynników motywacji przez kobiety i mężczyzn. Kolejnym krokiem będzie zbadanie, czy i w jakim stopniu zmienne takie, jak wiek, staż pracy, wykształcenie badanych mają wpływ na te różnice.

Bibliografia

Barometru Rynku Pracy 2, Work Service [online], www.pulshr.pl, dostęp 13 lutego 2017.

Borkowska S. (1985), *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

ESENER (2012), *European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks* [online], https://osha.europa.eu/pl/esener-enterprise-survey/enterprise-survey-esener, dostęp: 12 lutego 2017).

Firma rodzinna to marka (2017), Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „statystyka firm rodzinnych".

Gabryelewicz I., Sadłowska-Wrzesińska J, Kowal A. (2015), *Koncepcja ankietowego badania poziomu kultury bezpieczeństwa* [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, t. 2, Oficyna Wydaw. Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Grzybowski M. (1993), *Sprzedawca (p)obudzony*, Personel, 1993, nr 1

Jeżak J. (2004,) *Strategie firm rodzinnych* [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.

Karaś R. (2004), *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Marjański A. (2012), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, t. XIII, z. 7, Łódź.

Mazur-Wierzbicka E. (2016), *Rodzina jako szczególny interesariusz przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, t. XV, z. 7, cz. III, Łódź.

Parent-Thirion A. et al. (2012), *Fifth European Working Conditions Survey*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities.

Pleśniar L., *Zwolnienia lekarskie: stres częstą przyczyną absencji w pracy*, „Puls HR" [online] www.pulsHR.pl, dostęp: 6 lutego 2017.

Pocztowski A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Reykowski J. (1998), *Teoria motywacji a zarządzanie*, PWE, Warszawa.

Sadłowska-Wrzesińska J., Mościcka-Teske A. (2014), *Koncepcja CSR w odniesieniu do bezpiecznych i higienicznych warunków pracy w magazynie* (cz. 2), „Logistyka", 5, CD nr 2, Poznań.

Sadłowska-Wrzesińska J., Nejman Ż. (2016), *Organizacja bezpiecznej pracy jako pozapłacowy czynnik motywacji pracowniczej,* Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Wydawnictwo SAN, t. XVIII, z. 6, cz. II, Łódź.

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

Stabryła A. (1996), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Statystyka wypadków przy pracy, Centralny instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy [online], https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P14010378713348416828883&html_tresc_root_id=11288&html_tresc_id=11288&html_klucz=10972 dostęp 13 lutego 2017.

Stres w pracy (2015), *Wdrożenie firmowych inicjatyw w celu zmniejszenia stresu i zagrożeń psychospołecznych*, „Zdrowe i bezpieczne miejsce pracy", www.healthy-workplaces.eu dostęp 13 lutego 2017.

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

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

Wypadki przy pracy według płci osoby poszkodowanej, Centralny instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy [online], http://archiwum.ciop.pl/22614.html*, dostęp 13 lutego 2017.*

Część II

Kulturowe i społeczne uwarunkowania family businesses

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 211–224

Anna Maria Nikodemska-Wołowik
Uniwersytet Gdański
Instytut Handlu Zagranicznego, Wydział Ekonomiczny,
AMNW@ug.edu.pl

Tomasz Bieliński
Uniwersytet Gdański
Instytut Handlu Zagranicznego, Wydział Ekonomiczny
t.bielinski@ug.edu.pl

Joanna Bednarz
Uniwersytet Gdański
Instytut Handlu Zagranicznego, Wydział Ekonomiczny
j.bednarz@ug.gda.pl

Gospodarcze i społeczno-kulturowe uwarunkowania rozwoju chińskich przedsiębiorstw rodzinnych

The Influence of Economic and Sociocultural Factors on Chinese Family Enterprises Development

Abstract: The aim of the paper is to identify sociocultural and economic factors that influence development of family enterprises in China. In-depth analysis has shown the main characteristics of Chinese sociocultural and economic environment that positively impact family enterprises are: economic growth and changes in the structure of Chinese economy, liberalization of Chinese markets, cultural aspects, especially important role of the family in Confucian tradition, development of family enterprises within Chinese diaspora, and internal migrations. On the other hand the main factors that have negative impact on Chinese family enterprises are: bureaucracy, discrimination of family firms in favor of state owned enterprises, insufficient access to financial resources, corruption, broken homes that result from

household registration system, effects of former family planning policy that restrict access of human capital and affect succession processes. According to the research results Chinese government systematically introduces changes in its policy, to deal with all above mentioned problems.
Key words: family enterprises, China, economic factors, sociocultural factors

Wprowadzenie

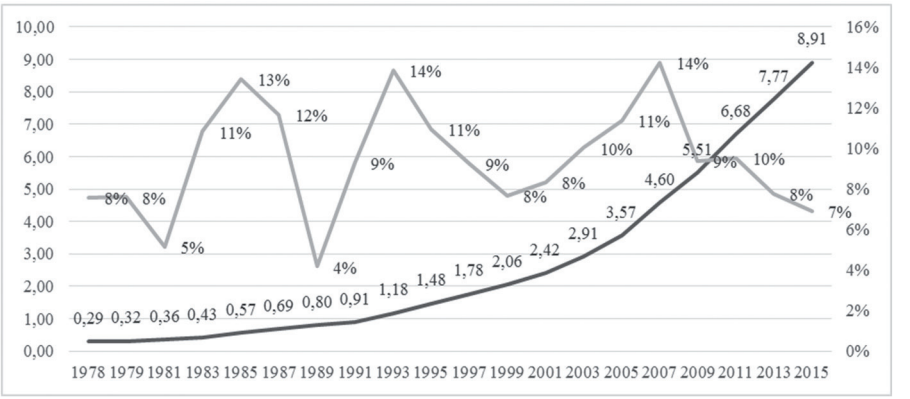
Bodźcem do podjęcia niniejszego tematu stały się dwie główne przesłanki. Po pierwsze, autorzy artykułu dostrzegli zmiany w strukturze gospodarki Chin, oddziałujące pozytywnie na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w tym kraju. Po drugie, w aktualnej dyskusji zarówno przedstawicieli świata nauki, jak i praktyki rynkowej, coraz większa uwaga poświęcona jest znaczeniu przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce w wymiarze międzynarodowym. Chiny, będące jedną z wiodących gospodarek świata, stają się wobec powyższego bardzo interesującym i zarazem inspirującym polem badawczym. W piśmiennictwie polskim problematyka ta jest pomijana, a lektura publikacji zagranicznych dostarczyła wniosku o relatywnie rzadkim poruszaniu tego tematu przez badaczy. Zatem autorzy opracowania mają nadzieję na choć częściowe wypełnienie luki poznawczej w rzeczonym obszarze, przyjmując za cel główny opracowania zidentyfikowanie gospodarczych i społeczno-kulturowych uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Chińskiej Republice Ludowej. Tak sformułowanemu celowi podporządkowano następujące metody badawcze: studia źródeł zastanych z analizą krytyczną (artykułów naukowych, monografii, raportów statystycznych) oraz wnioski z obserwacji i pogłębionych wywiadów indywidualnych, przeprowadzonych przez jednego z autorów z właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych w latach 2008–2016 w prowincjach chińskich: Beijing, Shanghai and Guangdong.

Artykuł powstał w ramach fazy wstępnej projektu o numerze 2016/21/B/HS4/01600, którego fundatorem jest Narodowe Centrum Nauki.

Wpływ otoczenia makroekonomicznego na rozwój firm rodzinnych w Chinach

Szybki wzrost gospodarczy zapoczątkowany w ChRL w 1978 r. sprzyja rozwojowi firm rodzinnych (dalej zastosowano skrót: FR). W tym czasie Chiny nie doświadczyły recesji (por. rys. 1), a średni wzrost realnego PKB w latach 1978-2015 wyniósł 9,66% [World Bank 2017].

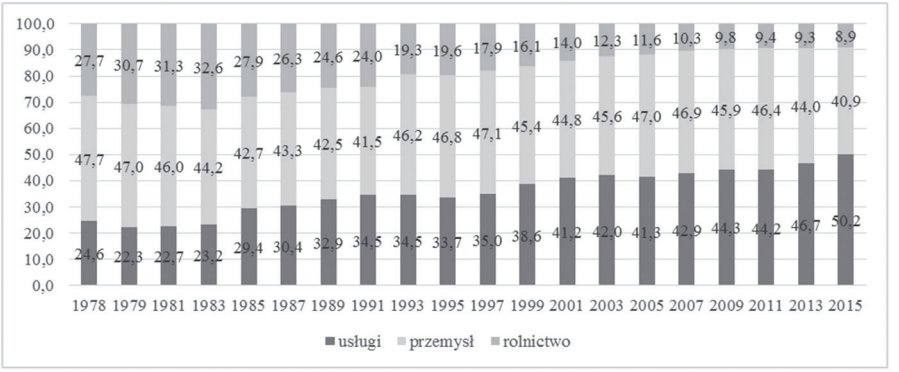
Rysunek 1. Wielkość PKB Chin w bln USD w cenach stałych z 2010 r. oraz wzrost realnego PKB w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie: The World Bank (2017), World Development Indicators, http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators#, dostęp: 25 marca 2017.

Dla rozwoju FR w Chinach znaczenie ma nie tylko wzrost, lecz także struktura gospodarki. Od początku okresu reform stopniowo zwiększał się udział sektora usług w PKB ChRL. W 1978 r. tworzyły one jedynie 24,6% PKB, natomiast w 2015 r. przekroczyły 50%. Natomiast zmniejsza się udział sektora rolnictwa, stanowiącego jeszcze w 1983 r. 32,6% PKB, a w końcu badanego okresu 8,9%. Sektor przemysłowy dominował w chińskiej gospodarce aż do 2013 r., jednak zmniejszanie się jego udziału w PKB można było obserwować już od 2005 r. (por. rys. 2). Zmiany w strukturze gospodarki Chin mają korzystny wpływ na rozwój FR. Powiększanie się sektora usług powoduje rozwój wielu małych i średnich FR, dla których bariery wejścia w sektorze przemysłowym, zdominowanym przez wielkie państwowe przedsiębiorstwa, są zbyt wysokie.

Rysunek. 2. Struktura PKB Chin w podziale na sektory gospodarki w %



Źródło: opracowanie własne na podstawie: The World Bank (2017), World Development Indicators, http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators#, dostęp: 25 marca 2017.

Władze ChRL dostrzegają w sektorze usług największe możliwości rozwoju, które mogą pomóc w utrzymaniu wysokiego tempa wzrostu gospodarczego, dlatego zapowiadają szereg liberalizujących reform [Xinhua 2016].

Jednakże prowadzenie działalności gospodarczej w ChRL nadal napotyka liczne przeszkody. Według raportu Doing Business, Chiny w 2016 r. plasują się na odległym 84. miejscu wśród 189 analizowanych krajów. Należy jednak zauważyć pewien progres w tym obszarze – w 2014 r. kraj ten zajmował 96. miejsce. Do najtrudniejszych działań, podejmowanych przez przedsiębiorców należą: formalności budowlane, zakładanie działalności gospodarczej, opłacanie podatków i ochrona mniejszych inwestorów. Z kolei problemów nie przysparza dochodzenie praw z umów [Doing Business 2016, s. 194].

Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w Chinach

FR w Chinach przechodziły wiele etapów rozwoju, o którym znacząco decydowała sytuacja polityczna państwa. W czasach cesarskich (do 1911 r.) oraz Republiki Chińskiej (1912–1949) stanowiły one fundament gospodarki Państwa Środka. Warunki te zmieniły się diametralnie po ukonstytuowaniu się Chińskiej Republiki Ludowej w 1949 r. Wówczas funkcjonowało tam jeszcze ok. 9 mln prywatnych przedsiębiorstw, z których zdecydowana większość została znacjonalizowana do 1956 r. [Liu 2003, s. 1].

Kolejny cios zadała FR Wielka Proletariacka Rewolucja Kulturalna, eliminująca wszelką prywatną działalność gospodarczą. Wtedy to przedsiębiorcy cierpieli największe prześladowania [Zhang, Stough 2012, s. 16]. Początek odradzania się FR w ChRL moż-

na datować na 1978 r., otwierający reformy wprowadzone przez nowego przywódcę państwa, którym stał się Deng Xiaoping. Początkowo umożliwiono zakładanie przedsiębiorstw typu Township and Village Enterprises (*Xiangzhen qiye*), jedynie na wsiach i w małych miasteczkach [Liang 2006, s. 235]. Ich sukces sprawił, że Komunistyczna Partia Chin zdecydowała się na dalszą liberalizację gospodarki i umożliwiła tworzenie przedsiębiorstw także w miastach, gdzie zachęcano do tworzenia firm w sektorze drobnych usług i rękodzielnictwa [Wu 2005, s. 181]. Początkowo prawo zabraniało zatrudniania osób spoza rodziny. Wszystkie nowopowstałe przedsiębiorstwa były więc firmami rodzinnymi. Powyższe uwarunkowania prawne sprawiły, że powstałe wówczas przedsiębiorstwa składały się głównie z członków rodzin.

Kolejna reforma umożliwiła przyjmowanie do siedmiu pracowników, lecz zatrudnienie większej ich liczby było wciąż zabronione i traktowane jako „kapitalistyczny wyzysk". Dodatkowo, aby założyć firmę, należało najpierw uzyskać pozwolenie od władz, a działalność gospodarczą można było prowadzić jedynie w wybranych sektorach (w których nie działały przedsiębiorstwa państwowe). Pomimo tych restrykcji, liczba podmiotów prywatnych wzrosła z 300 tys. w 1878 r. do 14,53 mln w 1988 r. Łączne zatrudnienie w firmach prywatnych w końcu tego okresu wyniosło 23,05 mln. Prawie wszystkie te przedsiębiorstwa były FR lub stanowiły jednoosobową działalność gospodarczą. W 1988 r. w chińskim prawie powstało pojęcie „przedsiębiorstw prywatnych", które mogły przyjmować 8 lub więcej pracowników. Od tego momentu, do 2005 r. liczba zatrudnionych w tych podmiotach wzrosła z 4,3 do 47,14 mln. [Zhang 2012, ss. 18–21]. W 2015 r. liczba tego typu przedsiębiorstw przekroczyła 7,4 mln, a FR stanowiły 85,4% z nich. Dodatkowo liczba FR zatrudniających do 7 osób wzrosła z 24,64 do 34 mln w 2015 r. Warto odnotować, iż w 2015 r. prawie jedną trzecią firm obecnych na chińskich giełdach stanowiły FR. [Cai 2015, s. 3]. Co ważne, większość z nich odnosi sukcesy gospodarcze.

Według raportu PWC w 2014 r. aż 84% chińskich FR raportowało wzrost przychodów w ciągu poprzedzających 12 miesięcy, osiągając wynik znacznie lepszy niż globalny (65%). Menedżerowie FR są także optymistami, jeśli chodzi o przyszłość. Aż 57% z nich przewidywało szybki rozwój firmy w ciągu kolejnych pięciu lat [PWC 2014, s. 6]. Pomimo szybkiego wzrostu w poprzednich trzydziestu latach, w 2014 r. chińskie przedsiębiorstwa rodzinne tworzyły jednie 40% PKB kraju. To znacznie mniej niż w innych krajach rozwijających się w regionie Azji Południowo-Wschodniej (85%), Ameryce Łacińskiej (67%) czy na Bliskim Wschodzie (65%).

Stosunek władz ChRL do przedsiębiorstw rodzinnych

Relatywnie niski udział FR w gospodarce ChRL należy wiązać z dominującą rolą podmiotów państwowych [The Economist 2014]. Pomimo wprowadzenia wielu prorynkowych

reform, rząd nadal chroni przedsiębiorstwa będące własnością państwa przed prywatną konkurencją. W wielu strategicznych i przynoszących największe zyski sektorach nie funkcjonują żadne FR. W takich sektorach gospodarczych jak: telekomunikacja, opieka zdrowotna, bankowość, ubezpieczenia, energetyka, transport, media, górnictwo, metalurgia, budownictwo czy motoryzacja, panuje przede wszystkim państwowy monopol. Silny protekcjonizm i prawa dyskryminujące prywatne przedsiębiorstwa skutecznie blokują ekspansję FR na rynki, które stały się domeną podmiotów państwowych. Większość z nich ogranicza spektrum swoich działań do sektora usług, handlu, rzemiosła, lub innych pracochłonnych gałęzi gospodarki [Skulska 2012, s. 129]. Dyskryminacyjne działania władz odzwierciedlone są m.in. w formach pozyskiwania finansowania. Większość banków działających w Chinach należy do państwa. Udzielają one nisko oprocentowanych kredytów innym kontrolowanym przez Komunistyczną Partię Chin przedsiębiorstwom podmiotom, jednocześnie ograniczając dostęp do kapitału firmom prywatnym [Cheng 2014, s. 160]. Przedsiębiorcy mają także utrudniony dostęp do usług finansujących rozpoczęcie działalności. Aż 56,3% początkowego kapitału firm prywatnych pochodzi z oszczędności ich założycieli, a 16,3% z pożyczek zaciągniętych wśród krewnych i znajomych przedsiębiorców [Lee 2008, s. 237]. Innym istotnym problemem, z jakim (pomimo wielu reform) borykają się FR w Chinach, jest nieskuteczna ochrona własności prywatnej. Zjawisko to można dostrzec np. w przypadku łączenia się lub procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw rodzinnych [Liu, Luo 2014, ss. 92–97]. Jedyną pomocą, na którą mogą liczyć FR, są wprowadzone w 2015 r. ulgi podatkowe dla małych i średnich podmiotów. Większość z nich to właśnie FR, które nie stanowią konkurencji dla przeważnie dużych podmiotów państwowych [Swire 2015].

Kulturowe czynniki rozwoju chińskich przedsiębiorstw rodzinnych

Ze sposobem funkcjonowania chińskich FR nierozerwalnie łączy się aspekt kulturowy, nabierający szczególnego znaczenia w przypadku kraju o tak bogatej i wielowiekowej tradycji. W Chinach znajdujących się pod wpływem konfucjanizmu, rodzina stanowi prototyp wszystkich organizacji społecznych, a człowiek jest postrzegany najpierw jako członek grupy, potem zaś jako jednostka indywidualna.

Tworzenie relacji społecznych, zarówno prywatnych, jak i zawodowych, odbywa się tam przez zawsze nadrzędne związki rodzinne (w języku chińskim ta sieć powiązań nazywana jest *Guanxi*). Duże znaczenie ma autorytet, wokół którego skupiają się członkowie rodziny, przyjmujący w życiu postawy konformistyczne, oparte na zgodzie i harmonii, ale dużej nieufności w stosunku do osób spoza klanu [Nikodemska-Wołowik 2008, s. 218]. Chińczycy są społeczeństwem kolektywistycznym, którym zwyczajowo osoba in-

dywidualna w rodzinie może poświęcić swoją karierę i pasje dla dobra kolektywu – najczęściej rodziny, firmy rodzinnej, lokalnej społeczności [Liu & Luo 2014, ss. 92–97].

Chińskie przedsiębiorstwa rodzinne poza granicami ChRL

Bardzo ważną grupę chińskich przedsiębiorstw rodzinnych stanowią podmioty działające poza granicami ChRL. Według danych ONZ, liczba osób urodzonych w Chinach mieszkających za granicą wynosi około 10 mln[1] [United Nations 2016, s. 18].

Chińską diasporę szacuje się jednak na ponad 60 mln. Wynika to z faktu, że Chińczycy żyjący na emigracji potrafią utrzymać swoje zwyczaje, kulturę oraz związki etniczne i rodzinne przez wiele pokoleń [Erdener, Shapiro 2005]. Większość z tych osób zamieszkuje w krajach Azji Południowo-Wschodniej i Stanach Zjednoczonych. Emigranci chińscy tradycyjnie zajmują się handlem i różnego rodzaju działalnością gospodarczą. Częstym modelem działania takich podmiotów jest działalność eksportowa – Chińczycy przebywający na emigracji otwierają sklepy, które zaopatrują dzięki krewnym, którzy pozostali w ChRL. Inną tradycyjną branżą są usługi gastronomiczne.

Emigranci aktywnie wspierają rodziny pozostawione w Chinach kontynentalnych, a rozwój tych biznesów umożliwia ich krewnym migrację i zapewnia zatrudnienie. Tego typu migracje łańcuchowe umocniły nie tylko rodzinne, ale też biznesowe więzi wśród chińskich migrantów. Wiele takich podmiotów stało się wielkimi międzynarodowymi korporacjami, posiadającymi oddziały w różnych krajach regionu [Ching-hwang 2016, s. 427]. Naukowcy wskazują wręcz na gospodarczą dominację chińskich FR w całym regionie Azji Południowo-Wschodniej [Samphantharak 2011, ss. 65–75]. Chińska diaspora jest też istotna dla rozwoju gospodarki ChRL.

FR założone przez emigrantów stały się najważniejszym źródłem bezpośrednich inwestycji zagranicznych napływających do Chin kontynentalnych. Co znamienne, tego typu przedsiębiorstwa częściej osiągają sukces na rynku ChRL, niż podmioty bez powiązań rodzinnych lub związków etnicznych z Chinami [Huang, Li, Yi 2013 ss. 868–883]. Emigranci założyli wspólnie z lokalnymi partnerami przeszło 100 tys. spółek typu joint venture, głównie we wschodnich prowincjach Guangdong oraz Fujian, z których we wcześniejszych latach wyemigrowało wielu Chińczyków. Większość z nich pozostaje pod kontrolą jednej rodziny [Shapiro, Erdener 2003, ss. M1–M6]. Wskazuje to na silne relacje rodzinne, które są utrzymywane nawet pomimo wieloletniej rozłąki.

[1] Chiny zajmują w tym zestawieniu czwartą najwyższą pozycję na świecie, więcej emigrantów pochodzi jedynie z Indii, Meksyku i Rosji.

Korupcja jako zjawisko ograniczające rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w Chinach

Jednym z głównych problemów, jakie napotykają FR w ChRL, jest korupcja. Chiny pozostają krajem wysoce zbiurokratyzowanym, w którym prowadzenie działalności gospodarczej łączy się z koniecznością uzyskiwania wielu pozwoleń i dokumentów urzędowych. W wielu takich przypadkach chińscy przedsiębiorcy rodzinni są zmuszani do płacenia łapówek.

Problemem jest też nieuczciwa konkurencja wykorzystująca przekupnych biurokratów do walki z sumiennymi firmami. Władze ChRL zdają sobie sprawę z problemu korupcji i niepokojów społecznych, które niesie ze sobą to zjawisko. Dlatego Xi Jinping, Przewodniczący Chińskiej Republiki Ludowej, od początku swego urzędowania w 2013 r. prowadzi kampanię walki ze skorumpowanymi urzędnikami. W ciągu kolejnych trzech lat ponad milion z nich zostało ukaranych za przewinienia związane z korupcją [BBC News 2016]. Wielu komentatorów uważa jednak, że nowy lider ChRL wykorzystuje kampanię antykorupcyjną jako narzędzie do walki z przeciwnikami politycznymi.

W rankingu Transparency International za rok 2016 Chiny zajmowały nadal daleką, 79. pozycję, co oznacza, że były krajem, w którym korupcja jest postrzegana jako istotny problem. Co więcej, rezultaty badań przeprowadzonych przez tę organizację w Chinach od 2012 r. nie pokazują żadnych istotnych zmian w postrzeganiu tego zjawiska przez społeczeństwo [Corruption Perceptions Index 2016]. Korupcja jest istotnym problemem także według samych przedsiębiorców. Badania przeprowadzone w 2015 r. pokazują, że aż 90% przedsiębiorców w ChRL uważa korupcję za poważny problem. Wg 29% biznesmenów, korupcji nie da się ograniczyć, wg 61% – władze powinny zintensyfikować walkę z tym procederem. W tym samym badaniu 35% przedsiębiorców przyznało się do płacenia łapówek pod presją, wnoszenia nieoficjalnych opłat lub wręczania prezentów, aby móc funkcjonować [Charney Qazi 2015, s. 2].

Polityka jednego dziecka jako zagrożenie dla przedsiębiorstw rodzinnych w Chinach

Polityka planowania urodzin (*Jihua shengyu zhengce*), potocznie nazywana „Polityką jednego dziecka", została wprowadzona w 1979 r., aby ograniczyć liczbę urodzeń w Chinach, powszechnie uważanych za kraj przeludniony. Pierwotnie zakładała ona, że dwoje rodziców mogło mieć legalnie jedynie jedno dziecko.

Począwszy od 2013 r. prawo to było stopniowo zmieniane, a w 2015 r. wszyscy obywatele Chin uzyskali możliwość posiadania dwójki dzieci. Obecne uwarunkowania praw-

ne nie mogą już jednak w pełni zrekompensować skutków prowadzonej przez przeszło 25 lat polityki, która według różnych źródeł zapobiegła od 300 [Wei 2012, s. 145] do 400 mln urodzin (choć wartości te były podważane i różnie estymowane przez wielu naukowców) [Whyte, Wang, Cai 2015, ss. 144–159]. Polityka jednego dziecka ma negatywny wpływ na kapitał ludzki FR oraz utrudnia kwestie dziedziczenia [Man Mustafa, Fang 2016, ss. 412–432].

W przedsiębiorstwach, których właściciele mają jedynie jedno dziecko, prawdopodobieństwo kontynuowania zarządzania przez członka tej samej rodziny jest przeciętnie o 3% niższe niż w firmach, w których właściciele mają większą liczbę potomków. Podobnie prawdopodobieństwo, iż dorosłe dzieci założycieli będą pracowały w rodzinnym przedsiębiorstwie, jest o 14% mniejsze w wypadku rodzin, które mają jednego potomka niż w pozostałych. Zjawisko to skutkuje negatywnym podejściem właścicieli FR do planowania sukcesji. Nastroje te odzwierciedla poziom reinwestowanych zysków oraz wydatków na badania i rozwój [Cao, Cumming, Wang 2015]. Bowiem wielu przedsiębiorców nie widzi sensu w rozwijaniu firmy, której w przyszłości nie będą mogli przekazać w ręce swoich dzieci. W rodzinach, w których pomimo zakazu urodził się drugi lub kolejny potomek, występują z kolei problemy natury prawnej. Jeśli urodzone wbrew przepisom dzieci nie zostaną zalegalizowane (co wiąże się z dużymi karami finansowymi), stają się tzw. „czarnymi dziećmi" (*heihaizi*). Nie posiadają one w zasadzie żadnych praw obywatelskich i w związku z tym wiele czynności prawnych (jak np. dziedziczenie) z ich udziałem jest niewykonalnych [Li, Zhang, Feldman 2010, ss. 297–317]. Wg oficjalnych danych ze spisu powszechnego, już w 2010 r. takich dzieci było przeszło 8 mln. [Zhou 2005, s. 3]. Innym problemem wielu rodzin stała się niedostateczna liczba kobiet w społeczeństwie, w którym preferowano męskich potomków. W 2005 r. liczba mężczyzn w Chinach przewyższała liczbę kobiet o 32 mln. [Zhu, Xing, Hesketh 2009]. Kontynuowana przez wiele lat polityka planowania urodzin może wywołać niekorzystne reperkusje dla chińskich FR, gdy nastąpi gwałtowne starzenie się społeczeństwa, a większość podmiotów będzie miała problemy z obsadzeniem wakatów po emerytowanych pracownikach.

Migracje wewnętrzne i system rejestracji ludności jako czynniki wpływające na rozwój chińskich przedsiębiorstw rodzinnych

Migracje wewnętrzne są jednym z najważniejszych zjawisk kształtujących rynek pracy i silnie wpływającym na relacje rodzinne w Chinach. Są one związane są głównie z procesem urbanizacji. Mieszkańcy wsi i mniej rozwiniętych regionów zachodnich masowo

przenoszą się do miast i ośrodków przemysłowych na wschodzie kraju [Bieliński 2016, s. 107].

Według oficjalnych danych, liczba zatrudnionych migrantów wewnętrznych w 2016 r. wyniosła 281,71 mln i od wielu lat wykazuje trend rosnący [National Bureau of Statistics of China 2017]. Stanowi to prawie 35% wszystkich zatrudnionych w chińskiej gospodarce. Migracje wpływają na rozwój FR w dwojaki sposób. Po pierwsze, migrujący stanowią kapitał ludzki, który mogą wykorzystać przedsiębiorcy. Migranci są ludźmi przedsiębiorczymi, odważnymi i chętnymi do pracy. Z drugiej jednak strony system rejestracji ludności *hukou*, który ma służyć jako narzędzie kontroli nad przemieszczaniem się obywateli Chin, powoduje rozbijanie rodzin i struktur społecznych. System ten przyporządkowuje ludzi do danego miejsca zameldowania oraz dzieli na dwie kategorie ze względu na teoretycznie wykonywany zawód, tzn. rolniczy i nierolniczy. Osoby, które urodziły się na wsi, a następnie przeprowadziły do miast, nie mają prawa do edukacji, opieki zdrowotnej, opieki społecznej, emerytur oraz do zakupu nieruchomości. Ci, którzy chcą ubiegać się o zmianę *hukou* z wiejskiego na miejski, muszą zrzec się praw do posiadanej ziemi i zysków z przedsiębiorstw prowadzonych na wsi. Nie mają prawa do sprzedaży, ani przekazania posiadanych nieruchomości [Dodson 2012, s. 45]. W niektórych miastach lokalny *hukou* można kupić, jednak dla większości migrantów takie rozwiązanie jest nieosiągalne. Ze względu na trudną sytuację finansową, wielu z nich pozostawia swoje dzieci w miejscu, do którego byli przypisani. Spis powszechny dokonany w 2010 r. wykazał, że na terenach wiejskich żyje około 61 mln dzieci, których rodzice pracują na wsi. Ponadto około 9 mln niepełnoletnich mieszka w innych miastach niż ich rodzice. Ogółem stanowi to przeszło 20% wszystkich dzieci w ChRL [The Economist 2015]. Dzieci te wychowują często dziadkowie, dalsza rodzina lub znajomi rodziców, a starsze z nich często mieszkają zupełnie same. Zjawisko to jest bardzo szkodliwe zarówno dla rozwoju dzieci, jak i sytuacji rodzin w ogóle. Blokuje to także rozwój FR, których fundamentem są więzy rodzinne. Władze w Pekinie planują zmiany w systemie *hukou*, tak aby do 2020 r. umożliwić 100 mln migrantów zalegalizowanie zmiany miejsca zamieszkania. Reforma ma jednak dotyczyć jedynie wybranych osób, spełniających kryteria: odpowiedniej historii zatrudnienia, poziomu edukacji i sytuacji mieszkaniowej. Duże miasta, takie jak Pekin czy Szanghaj, utrzymają wygórowane warunki przyjmowania migrantów. Nowe przepisy mają umożliwić rozwój głównie małych i średnich miast [Shannon 2016]. Zapowiadane reformy rozwiążą więc problemy tylko części rodzin i firm. Nadal zdecydowana większość migrantów nie będzie miała możliwości korzystania z wielu praw obywatelskich, w szczególności jeśli chodzi o system opieki zdrowotnej i edukacji dla dzieci. Dodatkowo kontrowersje budzi pomysł różnicowania migrantów ze względu na ich przeszłość zawodową i posiadany majątek. Z punktu widzenia chińskich przedsiębiorstw rodzinnych reformy te będą zdecydowanie krokiem w dobrą stronę. Uproszczą pozyskiwanie pracowni-

ków i umożliwią połączenie wielu rodzin, co może ułatwić zarówno pozyskiwanie kapitału ludzkiego dla prowadzonej działalności, jak i kwestie związane z dziedziczeniem.

Zakończenie

Podsumowując należy stwierdzić, iż z punktu widzenia chińskich przedsiębiorstw rodzinnych stopniowo wprowadzane liberalizujące reformy gospodarcze będą usprawniały ich funkcjonowanie. Warto zatem obserwować dalsze działania podejmowane przez władze ChRL zwłaszcza w sektorze usług, w którym dostrzeżono największy potencjał rozwojowy. Bowiem dla FR bariery wejścia w sektorze przemysłowym, zdominowanym przez wielkie przedsiębiorstwa państwowe, są zbyt wysokie. Ponadto, kolejnych badań wymaga postęp w nowelizacji praw rodzinnych, mogących zarówno ułatwić pozyskiwanie kapitału ludzkiego dla prowadzonej działalności, jak i usprawnić sukcesję. Nie należy tracić z pola widzenia przedsiębiorstw rodzinnych działających poza granicami ChRL, stanowiącymi najważniejsze źródło bezpośrednich inwestycji zagranicznych, napływających do Chin kontynentalnych.

Bibliografia

Bieliński T. (2016), *Kapitał ludzki a innowacyjność gospodarki Chin*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Cai P. (2015), *China's New Economic Crisis: Keeping the family business*, "The Asialink Essays", 7(1).

Cao J.X., Cumming D., Wang X. (2015), *One-child policy and family firms in China*, "Journal of Corporate Finance", s. 33.

Charney C., Qazi S. (2015), *Corruption in China: What Companies Need to Know*, Charney Research white paper no. 1, January.

Cheng Q. (2014), *Family firm research – a review*, "China Journal of Accounting Research", nr 7(3).

China's left-behind generation Pity the children, "The Economist", October 15th 2015.

Ching-hwang Y. (2016), *Ethnicities, Personalities and Politics in the Ethnic Chinese Worlds*, World Scientific, Singapore.

Dodson B. (2012), *China Fast Forward. The Technologies, Green Industries and Innovations Driving the Mainland's Future*, Wiley, Somerset.

Erdener C., Shapiro D.M. (2005), *The Internationalization of Chinese Family Enterprises and Dunning's Eclectic MNE Paradigm,* "Management and Organization Review", nr 1(3).

Family firms. Business in the blood, "The Economist", November 1st 2014.

Huang Y., Li J., Yi Q. (2013), *Does Ethnicity Pay? Evidence from Overseas Chinese FDI in China*, "Review of Economics and Statistics", nr 95(3).

International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, *Doing Business 2016. Measuring Regulatory Quality and Efficiency*, Washington 2016.

Lee J. (2008), *Wealth Doesn't Last 3 Generations: How Family Businesses Can Maintain Prosperity*, World Scientific, Singapore, US.

Li S., Zhang Y., Feldman M.W., (2010), *Birth Registration in China: Practices, Problems and Policies*, "Population Research and Policy Review", nr 29(3).

Liang X. (2006), *The evolution of township and village enterprises (TVEs) in China*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", nr 13(2).

Liu C.C., Luo Y. (2014), *Analysis of the Management System Innovation in Small and Medium Sized Family Enterprises of China*, "Cross-Cultural Communication", 10(5).

Liu Y. (2003), *Development of Private Entrepreneurship in China: Process, Problems, and Countermeasures*, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing.

Man T.W.Y., Mustafa M. and Fang Y., (2016), *Succession in Chinese family enterprises: the influence of cognitive, regulatory and normative factors*, "International Journal of Management Practice", tom 9, nr 4.

Nikodemska-Wołowik (2008), *Komunikowanie tożsamości rynkowej w otoczeniu międzynarodowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

One million' Chinese officials punished for corruption, "BBC News", 24 October 2016 [online], http://www.bbc.com/news/world-asia-china-37748241, dostęp: 24 marca 217.

PWC (2014), *Up close and professional: the family factor*, *Global Family Business Survey*.

Samphantharak K. (2011), *The Rise of China and Foreign Direct Investment from Southeast Asia*, "Journal of Current Southeast Asian Affairs", nr 30(2).

Shapiro D., Erdener C., (2003), Chinese family enterprise: a theoretical analysis with implications for MNE theory & research, "Academy of Management Proceedings", nr 1.

Skulska B. (2012), *Regionalizm ekonomiczny Azji Wschodniej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

National Bureau of Statistics of China, Statistical Communiqué Of The People's Republic Of China (2017), On The 2016 *National Economic And Social Development National Bureau of Statistics of China*, dostęp: 28 lutego 2017, http://www.stats.gov.cn/english/pressrelease/201702/t20170228_1467503.html, dostęp: 23 marca 2017.

Swire M. (2015), *China Improves Small Business Tax Incentives*, Tax-News, Hong Kong, August 21st.

The World Bank (2017), *World Development Indicators* [online], http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators#, dostęp: 23 marca 2017.

Tiezzi S. (2016), China's Plan for 'Orderly' Hukou Reform, "The Diplomat", February 03, 2016 [online], http://thediplomat.com/2016/02/chinas-plan-for-orderly-hukou-reform/, dostęp: 23 marca 2017.

Transparency International (2017), Corruption Perceptions Index 2016.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2016). *International Migration Report 2015: Highlights* (ST/ESA/SER.A/375).

Wei J. (2012), *Great Inventions that Changed the World*, Wiley, New York.

Whyte M.K., Wang F., Cai Y. (2015), *Challenging Myths about China's One-Child Policy*, "The China Journal", nr 74.

Wu J. (2005), *Understanding and Interpreting Chinese Economic Reform*, Thomson/South-Western, Singapore.

Xinhua (2016), *China to increase policy support for service sector*, "China Daily" [online], http://www.chinadaily.com.cn/business/2016-10/15/content_27071610.htm, dostęp: 24 marca 2017.

Zhang T., Stough R.R. (2012), *Entrepreneurship and Economic Growth in China*, Singapore: WSPC, ss. 18–21.

Zhou Y. (2005), *Uncovering Children in Marginalization: Explaining Unregistered Children in China*, IUSSP General Conference, Tours, France.

Zhu W.X., Lu L., Hesketh T. (2009), *China's excess males, sex selective abortion, and one child policy: analysis of data from 2005*, National Intercensus Survey, "BMJ", 338, b1211.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 225–239

María de los Ángeles Cervantes Rosas
Universidad de Occidente
maria.cervantes@udo.mx
Myrna Delfina López Noriega
Autónoma del Carmen
mdlopez@pampano.unacar.mx
Lorena Zalthen Hernández
Autónoma del Carmen
lzalthen@pampano.unacar.mx

Social Responsibility in Business Philosophy: a Trend for the Sustainability of Family Agribusiness

Abstract: Today, companies regardless of their size, have expressed concern the environmental and social issues. To do this, they have been incorporating social responsibility practices; However, these practices are not always aligned objectives organizational or included in its business philosophy. Therefore, we carry out this research to analyze the evolution experienced by family agribusinesses to incorporate the actions of CSR as part of their philosophy. Use of the study case of qualitative methodology and through interviews and documentary analysis was collected information; to process it was found that companies have to go not only adapting their philosophy but their goals, code of ethics and organizational structure in order to flow information relating to incorporated practices.
Key words: Strategic management, family businesses and corporate sustainability.

Introduction

Given the conditions of a globalized economy that deprives trade between countries, companies regardless of size and sector, cannot keep away from the impacts of their acti-

vities, internally and in their environment, in economic and social terms and environmental issues. Within this context, Corporate Social Responsibility (CSR) has become more important as a factor of differentiation that gives companies competitive advantages.

Thus, the discourse moves from mere economic profits to contributions through ethical practices with all those involved, so they are able to face the challenges of globalization and ensure permanence. Consequently, CSR has been taken by companies considered successful, seeking the welfare of all its stakeholders *(stakeholders)* as an organization that generates profit through a balance between economic, social and environmental fields. This way sustainable development and social responsibility become dimensions that need strategic management.

Social responsibility

CSR practices have become a key element of business *management* associated to a strategic vision, creating an impact on the organizational structure, production and marketing processes, and business relations with the *stakeholders* (owners, shareholders, workers, customers and suppliers, among others) [Toro 2006].

CSR is not a recent issue in today's market economies. A company has always had obligations of a moral nature, in addition to the legal ones, to the society in which it exists. Therefore, it cannot be said that CSR is a novelty of this historical phase of global markets [Calvo 2000].

CSR has been studied both by the corporate and academic fields, and its approaches are varied. However, despite being a field of study with long decades of conceptual and practical development, the debate has transcended the 21st century, not only in its conceptualization, but also about willfulness or duty on behalf of the companies, and the scope of its practice.

Even though since the beginning of the 20th century, Clark [1916] points out that managers should accept their social responsibilities, it's in 1999 that Carroll's article *Corporate Social Responsibility. Evolution of a definitional Construct* [Carroll 1999] became the first reference work on the subject, since it represented the first effort to document the origins of the concept of CSR in modern literature [Glotzer, 201]. For Carroll [1999, Fisher, 2004] the formal literature on the subject appears in the 1950s, although he points out that it will be until the 1960s and 1970s when there is a proliferation of definitions.

Freeman [1984] suggested that to create successful companies, it is necessary to systematically consider the *stakeholders* and their *interests,* it is not enough to perform actions whose ultimate goal is to maximize profits for shareholders. At the same time, Drucker [1984] mentions that CSR is a business opportunity that improves financial profitability.

In the twenty-first century, Garriga and Melè [2004] analyze the contributions that had been made up to that point in CSR, and point out that these can be classified into four different approaches: instrumental, political, integration and ethical, which can become contradictory, complex and unclear. They warn about the need to deepen "the relationship between society and business through a thorough knowledge of reality and a solid ethical foundation" [2004, p. 54].

According to Garriga and Melè [2004], Rivera and Malaver [2011] point out that the contributions of Friedman [1970], Hart [1995], Litz [1996], Jensen [2000], Prahalad and Hammond, Porter and Kramer [2002], Hart and Christensen [2002], and Prahalad [2002], consider the company as an instrument for wealth creation, and its social activities as a mean to achieve economic results. On this approach, CSR is seen as a competitive advantage for the company.

Rivera and Malaver [2011], point out that the second approach is formed by those theories that focus on political theory, whose works include Davis [1960, 1967], Donaldson and Dunfee [1994, 1999] Wood and Lodgson, Andriof and McIntosh [2001], and this one considers an excessive but responsible power by the company, in the society and in the political scene.

The third approach appertain to the integrative theories, where the company focuses on identification, canalization, training and response to social demands from *stakeholders*. Sethi [1975], Ackerman [1973], Jones [1980], Vogel [1986], Wartick and Mahon [1994], Carroll [1979] and Wartick and Cochran [1985] are the most representative authors of this approach.

Finally, Rivera and Malaver [2011] point out that the fourth approach of Garriga and Melè [2004] is based on ethical theories, which study the responsibility of companies towards society, which are considered ethical issues: universal rights, sustainable development and the common benefit approach. In this trend, stand out contributions from: Freeman and Phillips [2002], Gladwin and Kennelly [1995], Alford and Naughton [2002], Melé [2002] and Kaku [2002] and Freeman [1984], Donaldson and Preston [1997].

Glotzer [2013] recognizes that the work carried out by Garriga and Melè [2004] is an extremely exhaustive and inclusive study, since it incorporates all the theories up to that time. However, they do not include the strategic approach to CSR that has gained acceptance in recent years.

Abreu and Baddi [2006] analyze the evolution of the concept through the debate of definitions given by recognized researchers and diversity of institutions at an international level, with emphasis on the Latin American approach. Abreu and Baddii point out that the 80s are characterized by its empirical approach and at the same time, the emergence of other issues related to CSR, like performance and *stakeholder* theory. According to Abreu and Baddii, talking about social responsibility (RS) involves considering social,

environmental, cultural and economic aspects to achieve the competitive operation of companies. The authors conclude their work with a concept of CSR based on the existence of a universal consciousness that must contemplate the balance between society, nature and business profitability [Abreu and Baddi 2006].

A couple of years later, Dahlsrud [2008] analyzes the 37 definitions of various authors and organisms, based on the frequency of appearance of the dimensions: social, environmental, economic, interest groups and volunteers in these. Concluding that these definitions are congruent, so the confusion is not about how the CSR is defined, but its construction within a specific social context.

Finally, in 2014, Moura-Leite and Padgett, do what they call "a historical approach to CSR", through an investigation in which they recount through chronology the advances in this matter and contrast the opinions of the most cited authors in academic research. They conclude that CSR has been constantly evolving, especially in the last years of the twentieth century, and confirming the idea of Glotzer (2013), they point out that this is part of the strategic management of the company.

In this context, CSR should be considered as a strategic factor, not only must legal obligations be fulfilled, but also greater investment in human capital, which is the main foundation of an organization [Santos 2007]. When a company has fulfilled its internal social obligations it is strengthening its action in the external field, where the competition is [García-Chiang 2008]. The competitive conditions that govern the global markets determine that permanence and success of the companies depend on the social conditions, so, speaking about RS implies considering benefits for both.

Porter and Kramer [2002] point out that the competitive context is divided into four areas: 1) resources availability (eg, people, infrastructure); 2) regulation and incentives for competition; 3) growing and sophisticated demand; and 4) policy of support among industries *(cluster)*. And to achieve them, Rivera and Malaver [2011] say that the existence of social factors is necessary.

This way, the concept of CSR is linked to the current business activity that goes beyond simply legal aspects or linked to social commitment, it includes caring for people, the effect on the planet and the destination of economic benefits [Garza, 2007]. CSR means that a company must not only focus on profit or growth, but also focus on social and environmental impacts that originate from their actions. Organizations should pay more attention to the concerns of its *stakeholders* including employees, shareholders, customers, suppliers and civil society [Garcia-Chiang and Rodriguez 2008].

The theory of *stakeholders,* especially the instrumental approach, has become a major issue for those interested in CSR. There is a growing interest in empirical studies that use this theory to analyze the relationship between the social and financial performance of firms. However, also within the same approach, the theory of CSR as a strategy to

achieve competitive advantage, is also quite used in duties whose main purpose is to analyze the organization.

Since its inception, the concept of *stakeholders* has evolved from a production -based approach, considering only suppliers and customers, to a managerial approach in the 80s, involving owners and employees, to the current state as a standard oriented to maximize profit and create value for all *stakeholders* [Rivera and Malaver 2011]. This stance has been decisive in the approach of the CSR as part of the competitive strategy of the companies.

According to Goodpaster [1991], workers, suppliers, customers, creditors, competitors, government and the community are examples of st*akeholders,* and also considers the shareholders, who hold a very special relationship with the company. Rodríguez (2003) says that although it is considered that maximizing wealth in the long term for shareholders implies maximizing welfare for the remaining interested parties, and that empirical research has been carried out involving some of these groups, three things are evident : 1) it's not the same maximizing total net generation of wealth for all *stakeholders, than* maximizing value creation for shareholders subject to the restrictions imposed by the other parties; 2) there is no solid empirical evidence to support this relationship; 3) there is doubt about how the long term is understood in that context, since there may be multiple interpretations for the benefit of shareholders.

In spite of the above, it is evident that from the 1990s, CSR was an important element of corporate management and has been studied as part of implemented corporate strategies. On the other hand, theories within Institutional approach are adopted in many studies addressing issues external to the company that influence their social performance and their relationship to financial performance.

On the other hand, George's approach to socioeconomic vision, in 1999, indicates that society believes that organizations generate the concept of CSR and that it is only focused on the economic sphere as a profit-making policy, although this idea is wrong since it has been shown that social aspects and improvement in interpersonal relationships are included, favoring the welfare of each employee [Fernández 2001].

Thus, De la Cuesta et al. [2002] state that "in order for the company to grow in the long term, it is essential to sustain its processes and products in ethical standards that integrate its management, and tries to answer to the demands of the social agents affected or that affect it", therefore, long-term economic performance improves when companies are not concerned only about shareholders and are socially responsible.

Finally, there is a great deal of literature and initiatives that focus on the debate around this subject, from expert research to documents starting from the reflection of socially responsible practices in the business world.

Regardless of the size of the company, any activity that intends to manage RS actions, translates into options for continuous improvement. In addition, communication to *stakeholders* about how the company is performing empower these options to serve as a foundation for dialogue. Standards have been developed as guidance for the implementation of CSR management systems and the communication of this to the stakeholders. Many of them are derived from quality and environmental management systems (eg ISO standards or the EFQM model) with which many successful global companies are already familiar.

In spite of the above, there is confusion for entrepreneurs about whether if the actions that they are carrying out are business philanthropy or social responsibility, because there are still actions that are not aligned with the strategy of the company. That is the main difference with RS. Within this context, Freeman (1984) believes that it is necessary to incorporate *stakeholders* into the strategic direction to develop action plans for each, assigning resources for these plans. Well, the same *stakeholders* create a strategic process which integrates CSR, to strengthen economic and social aspects focused on a common benefit. This will allow organizations to:

1. Stay in markets in the long run
2. Access to markets, because standards and certifications required by external agents are met.
3. Customer loyalty.
4. Increased productivity, closely related to greater retention or talent in the company and better conditions, besides the benefits for employees who in turn can feel more motivated.
5. The credibility and improvement of the corporate image.
6. Increased access to financing [Toro 2006].

On the other hand, De la Cuesta (2004) notes that companies receiving these benefits tend to adopt voluntarily these strategies, because in addition to what he calls *First mover advantage* (position of competitive advantage) in the market, they also receive other benefits, such eco-efficiency.

Family business

As a means to facilitate social development, Mexico has given impulse to family business [Betauncourt 2012]. According to Coronado [2005], SMEs are normally family-business and, according to Pérez and Mánica [1999] most of the big companies in Mexico and the world have their origin in the family core that has managed to grow and be successful. For Valencia [2012] the family business guarantees means of subsistence and strengthens the social fabric. Success or failure depends on the trust in the relationships that

occur within. Their competitive advantage lies on the level of commitment, flexibility, stability, decision making and the desire to perpetuate it [Leach 1999].

The study of the family business dates back to the 1960s, with independent articles centered on nepotism, family and generational rivalry and the characteristics of the leader [Gersick 1997]. In order for a company to be considered as a family business, it must meet at least one of the following requirements: at least 51% of the property is owned by a family that engages in management, organization or administration activities, handover of generated knowledge, desire to give continuity to the company and accumulation of the wealth generated [Trevinyo 2010].

Poza [2011] points out that in order for a company to be considered family business, it must reach the second generation, giving protection to the strategies that have favored success and seeking at all times to adapt to the changing environment. The desire for perpetuity is also mentioned by Martínez [2010], linking it with control of property by a family and leadership in the hands of one of the members. Meanwhile, for Belausteguigoitia (s / f) the family business is the one controlled by the members of a family. In the case of Guasave (located in the state of Sinaloa, Mexico, where the company is located), 98% of small and medium-sized enterprises are family businesses [Cervantes, Izaguirre and De Anda 2013].

In order for the family business to remain in the market, it's necessary for leaders to have, besides the desire to perpetuate the business, communication and control skills, leadership, negotiation skills and ability to resolve conflicts [Madrigal 2005]. For the purposes of this research, a family business is the one which capital comes from the family nucleus and is managed or directed by a member of the family, and the question that guides it is: How has the process of inclusion of the practices and actions of CSR been in the philosophy, objectives, mission and business vision in agribusiness: Savannah Agricultural Case?

Methodology

This research has a descriptive design because it collects information about the inclusion of social responsibility in the philosophy of family business that has endured with time. The case study is used because it allows a deeper analysis of the phenomenon. The design is non-experimental cross-sectional because information was collected in a single moment, in its natural context and using, as an instrument of collection of information, the interview to the leaders and middle managers of the familiar company object of study.

The criteria for selection of the company are those established by Stake [2010] about easy access, certainty about obtaining the necessary information and the search for maximum profitability. The interviews were performed in April and May of 2016, recorded and later, converted into transcription. The information collected was compared to the mission, vision, values, manuals, codes of ethics and conduct as well as recruitment and training policies. The main findings are mentioned below.

Results and discussion

Object of study

Agrícola Savannah SA de CV is a company mainly controlled by a marriage, with the desire to give continuity to the company by what is considered family [Belausteguigoitia, s / f]. It started operations in 2005 with the planting of vegetables, specializing subsequently in mini bell chili for exports to the North American and European market. Their mission is: "In our company we produce and sell products with the highest quality, to meet the demands of different markets. Fulfilling our objective, we practice a sustainable agriculture always hand in hand with good agricultural practices, always looking for profitability of each operation to maximize the development and growth of the company, collaborators, suppliers, creditors, shareholders and community through the satisfaction of our customers ".

The values of honesty, respect, teamwork, continuous improvement, communication and social responsibility are fostered. For the latter, a committee was created to engage with stakeholders and implement values and principles that generate a change of mentality by allocating the necessary resources to implement principles, norms, behaviors and values that involves being socially responsible. All these changes were made to be consistent with the commitment assumed in the company to incorporate CSR practices.

In the low season, the company has 40 employees and in high season, they reach up to 100. There are clear and defined policies for staff recruitment, so it is verified that each person to be hired has the right profile for the position and contributes to achieve the strategic goals, seeking to ensure equal opportunities through:

- No discrimination,
- Clear definition of profiles for candidates evaluation,
- Vacancies advertisement through diversified means,
- Warrant of decent working conditions,
- Induction course for the new employee to learn mission, vision, values, codes of ethics, codes of conduct, child care and protection policies, internal work regulations, conditions of the same and prevention of risks, as well as training policy and development.

Social Responsibility Practices

The social responsibility actions have the goal of satisfying the expectations of the stakeholders so the three strategic axes of social responsibility are addressed:

Figure 1. Strategic axes of social responsibility

Fuente: Adapted of Cajiga [2010].

Relevant in the evolution of the company, derived from the incorporation of practices of social responsibility, has been defining adequate profiles for each position in a way that favors equality of opportunities for those interested in joining the company, thereby avoiding any kind of discrimination and positioning itself as one of the inclusive companies.

When the decision has been made to hire a new employee, an induction course is given with the purpose of making acquaintance with the mission, vision, objectives, values, codes of ethics and conduct, among others. This favors the integration of the worker and the congruence of the organizational goal with the business goals. This has also contributed to the generation and retention of talents that boosts the activities of the company.

There are also training and development policies that aim to provide training for specific activities, personal development and increased motivation in which benefits are sought not only for the organization and the employee but also in improving both internal and external relationships, and improves the organizational climate.

In relation to the social strategic axis, planning includes various talks in the locality's primary school such as bullying, minor's harassment and domestic violence, taking place every three weeks and involves the children and after them, the parents.

The first distinction they obtained was the Socially Responsible Company granted by the Mexican Center for Philanthropy. They have another international certification related to production's quality necessary for exports to the US market. One of the interviewees points out that they are waiting for audit to obtain the SMETA (ethical trade) and DEALTI (endorsement as an agricultural enterprise free of child labor).

Likewise, the cost of incorporating social responsibility practices was questioned: one of the interviewees commented that certifications are expensive but benefits generated by the company, especially in the medium and long term, are higher.

The main changes that have been observed refer to a better organizational environment, standardized processes, a culture of respect among employees, greater cohesion between groups, attractive company to work in, optimization of resources, adoption of good agricultural and labor practices, greater incentives that motivate employees to work with more desire and a feeling of belonging to the company that generates loyalty.

Conclusions

After carrying out the analysis of the collected information and detecting the main findings, it is possible to conclude that social responsibility should be included in the business philosophy in such a way that there is congruence in the being and doing of the organizations. Social responsibility generates important changes in companies. In family businesses with desire for continuity, social responsibility becomes an instrument that serves its purposes. In this achievement it fulfills expectations of the main interest groups that are affected by its actions.

CSR creates a change of mentality because it is assumed as a business philosophy and benefits collaborators, clients, suppliers, community, government, among others. It constitutes a competitive advantage because it creates loyalty by improving the corporate image, creates trust by practicing values based on an ethical culture and maximizes the value of the company. If the social responsibility practices are not integrated to the business philosophy, they are disarticulated practices based on philanthropy or assistance, completely misaligned from the company's strategy [Freeman 1984].

This is the reason companies, especially family companies, often founded with the savings from the family nucleus, in order to achieve their objectives, namely to stay in the market, must incorporate social responsibility practices that benefit all Its stakeholders, but from the business philosophy with impact and in congruence with its mission, vision and values.

Bibliography

Abreu J.L. y Badii. M. (2007), *Análisis del Concepto de Responsabilidad Social Empresarial*, "Daena, International Journal of Good Conscience", pp. 54–70.

Ackerman R.W. (1973), *How companies respond to social demands*, "Harvard University Review", 51(4): 88–98.

Alford H. y Naugthon M. (2002), *Beyond the shareholder model of the fi rm: Working toward the common good of a business* [in] S.A. Cortright and M. Naugthon (eds.), *Rethinking the purpose of business. Interdisciplinary essays from the catholic social tradition*, 27–47, Notre Dame University Press, Notre Dame.

Andriof J. y McIntosh M. (eds.) (2001), *Perspectives on corporate citizenship*, Greenleaf, Sheffield.

Belausteguigoitia I. (s/f), *Empresas familiares y responsabilidad social en México*, el 18 de Marzo de 2016. Recuperado:http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/empresasfamiliaresyresponsabilidad_socialenmexico.pdf.

Calvo C. (2000), *Las diferentes teorías que sustentan la responsabilidad social de la empresa: estado de situación y prospectiva*, Ciencia y Técnica Administrativa CyTA, ejournal Técnica Administrativa, CRISESUQAM Université du Quebec à Montreal, Canadá.

Coronado R. Semeí (2007), *Metodología para la Pyme manufacturera* [en] *La Pyme en México, Situación actual y retos estratégicos*, Universidad de Guadalajara, México.

Carroll A.B. (1979), *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*, "Academy of Management Review", 4, p. 497–505.

Carroll A.B. (1999), *Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct*, "Business and Society", 38 (3), 268–295.

Cervantes M. Izaguirre, F. y De Anda R. (2013), *¿Pymes familiares o no familiares? Estudio exploratorio en México*, Publicado en Memorias del XI Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Universidad EAFIT, Colombia.

Clark J.M. (1916), *The changing basis of economic responsibility*, "Journal of Political Economy", Vol. 24, pp. 209–229.

Dahlsrud A. (2008), *How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions*, "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", 15, 1–13.

Davis K. (1960), *Can business afford to ignore corporate social responsibilities?*, "California Management Review", 2: 70–76.

Davis K. (1967), *Understanding the social responsibility puzzle*, "Business Horizons", 10(4): 45–5.

De la Cuesta M. (2004), *El porqué de la Responsabilidad Social Corporativa* [en] *Boletín Económico de ICE*, N° 2813, p. 45–58.

De la Cuesta M. et al (2002), *Inversiones éticas en empresas socialmente responsables.* Madrid: UNED, Universidad Nacional De Educación A Distancia, UNED.

Donaldson T. y Preston L.E. (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, "Academy of Management Review", 20(1), pp. 65–91.

Donaldson, T., y Dunfee, T (1994). Towards a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*. 19: 252–284.

Donaldson T. y Dunfee T. (1999), *Ties that bind: A social contracts approach to business ethics*, Harvard Business School Press, Boston.

Drucker P. (1984), *The New Meaning or Corporate Social Responsibility*, "California Management Review", 26(2), 53–63.

Fisher J. (2004), *Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts*, "Journal of Business Ethics", Dordrecht: Jul 2004. Vol. 52, Iss. 4; pag. 381.

Freeman R. (1984), *Strategic Management: a Stakeholders Approach*, Pitman, Boston MA.

Freeman R. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory*, "Business Ethics Quarterly", 4(4): 409–421.

Freeman R. y Phillips R. (2002), *Stakeholder theory: A libertarian defence*, Business Ethics Quarterly, 12(3): 331–349.

Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, "The New York Times Magazine", September 13th, 32–33, 122, 126.

García-Chiang A. (2008), *La Responsabilidad Social Empresarial en la industria petrolera. Petróleos Mexicanos y las empresas en la Sonda de Campeche. México*, "Revista Equilibrio Económico".

García-Chiang A. y Rodríguez J. (2008), *Responsabilidad Social en la empresa. La región Marina Noreste de PEMEX Exploración y Producción, México*, "Revista Equilibrio Económico".

Garriga E. y Mele D. (2004), *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, "Journal of Business Ethics", 1–2 53, pp. 52–71.

Garza A. (2007), *Proceso de administración estratégica y creación de la estrategia* [en] *Gestión Estratégica*, pp.1–20.

Gersick D., Mccollom M. y Lansberg I. (1997), *Empresas familiares. Generación a generación*, McGraw-Hill Interamericana Editores.

Gladwin T. y Kennelly J. (1995), *Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research*, "Academy of Management Review", 20(4): 874–904.

Glotzer J. (2013), *Componentes fundamentales de las teorías sobre la Responsabilidad Social Empresarial*, "Revista Sinergia". Consultado en línea el 2 de octubre 2015, en: http://revista-sinergia.com.ar/wp/?p=545#sthash.Nf71Rw2D.dpbs.

Goodpaster K.E. (1991), *Business Ethics and Stakeholder Analysis*, "Business Ethics Quarterly", 1.

Grant R. (1991), *The resource based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation*, "California Management Review", Vol. 33, Issue 3. Recuperado de: www.skynet.ie/-karen/Articles/Grant1_NB.pdf.

Hart S.L. (1995), *A natural-resource-based view of the fi rm*, "Academy of Management Review", 20(4): 986–1012.

Hart S.L. y Christensen C.M. (2002*), The great leap. Driving innovation from the base of the pyramid*, "MIT Sloan Management Review", 44(1): 51–57.

Hax A. (1997), *Estrategias para el liderazgo competitivo,* Editorial Granica, Argentina.

Jensen M.C. (2000), *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function* [in] M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the code of change*, 37–58, Harvard Business School

Press, Boston. Repr. (2002) as *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*, "Business Ethics Quarterly", 12(2): 235–256.

Jones T. (1980), *Corporate social responsibility revisited, redefined*, "California Management Review", 22(2): 59–67.

Kaku R. (1997), *The path of Kyosei*, "Harvard Business Review", 75(4): 55–62.

Leach P. (2009), *La empresa familiar*, Ediciones Granica, S.A.

Litz R.A. (1996), *A resourced-based-view of the socially responsible firm: Stakeholder interdependence, ethical awareness, and issue responsiveness as strategic assets*, "Journal of Business Ethics", 15: 1355–1363.

Madrigal Torres, Bertha E. (2005), *La estrategia y el líder*. *En Liderazgo Enseñanza y aprendizaje*, Editorial Mc Graw Hiil. México pp. 117–133.

Melé D. (2002), *Not only stakeholder interests. The firm oriented toward the common good*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.

Moura-Leite R. y Padgett C.R. (2014), *La evolución de la responsabilidad social de la empresa: Un abordaje histórico*, "Espacios", Vol. 35 (5), pp. 9

Pérez L, Mánica C. (2011), *Metodologías de estudio e intervención en la empresa familiar* [en] *Metodologia y estudio de la empresa familiar*, coordinado por Lozano Oscar, Niebla Juan, Cisneros Luis, De la Rosa Ayuzabet, Grupo Editorial Hess s.a. de c.v., Primera edición, México.

Porter M. y Kramer M. (2002), *The competitive advantage of corporate philanthropy*, "Harvard Business Review", 80(12): 56–69.

Porter M. y Kramer M. (2011), *Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth*, "Harvard Business Review", Enero febrero, pp. 1–17.

Poza E. (2011), *Naturaleza, singularidad e importancia de la empresa familiar en Empresas Familiares. CENGAGE Learning*, Tercera edición, México, pp. 1–26.

Prahalad C.K. (2002), *Strategies for the bottom of the economic pyramid: India as a source of innovation*, "Reflections: The SOL Journal", 3(4): 6–18.

Prahalad C.K. and A. Hammond (2002), *Serving the world's poor, profitably*, "Harvard Business Review", 80(9): 48–58.

Rivera H.A. y Malaver M.N. (Julio, 2011), *La organización: Los stakeholders y la responsabilidad social* (Serie Documentos de Investigación), Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora Del Rosario, 97, 1–34.

Rodríguez J. (2008*), Modelo stakeholder y responsabilidad social: el gobierno corporativo global*, "M@n@gement", 2008/2 (Vol. 11), pp. 81–111.

Santos C.J. (2007), *Horizonte de Responsabilidad Social Empresarial en un Mundo Globalizado* [en] *Seminário Indústria Saudável*, pp. 1–5.

Sethi S. (1975), *Dimensions of corporate social performance: An analytical framework*, "California Management Review", 17(3): 58–65.

Toro D. (2006), *El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica*, "Intangible Capital", No. 14, Vol. 2, pp. 338–358.

Trevinyo R.R. (2010), *¿Qué es la empresa familiar? En Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, Pearson Prentice Hall, México.

Vogel D. (1986), *The study of social issues in management: A critical appraisal*, "California Management Review", 28(2): 142–152.

Wartick S. y Cochran P. (1985), *The evolution of corporate social performance model*, "Academy of Management Review", 10(4): 758–769.

Wartick S. y Maho, J. (1994), *Towards a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of literature*, "Business and Society", 33(3): 293–311.

Wood D. y Lodgson J. (2002), *Business citizenship: From individuals to organizations. Ruffin series*, No. 3, "Business Ethics Quarterly", 59–94.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 241–253

Wojciech Popczyk
Uniwersytet Łódzki
wpopczyk@uni.lodz.pl

Wymiary reputacji przedsiębiorstw rodzinnych

Dimensions of Family Business Reputation

Abstract: The paper develops discussion on reputation as a source of family business competitive advantage. The strong need of external family reputation and moral infrastructure among others constitute the social family capital. This capital put into the business as an intangible asset determines the logics and philosophy of its behavior. The reputation is shaped by opinions of the business stakeholders. The author tries to prove the positive reputation of family businesses referring to empirical observations and research reflecting opinions of stakeholders on them.
Key words: family business reputation, social family capital, competitive advantage

Wprowadzenie

W warunkach gospodarki opartej na wiedzy lub aspirującej do tego miana kluczową rolę odgrywają zasoby niematerialne. To dzięki nim przedsiębiorstwa mogą przetrwać i rozwijać się w dłuższej perspektywie czasu, a gospodarka jako całość może zwiększać swoją konkurencyjność w otoczeniu globalnym. W strukturze zasobów niematerialnych szczególne miejsce zajmuje reputacja, czyli niezależna, społeczna, niepozbawiona elementów emocjonalnych opinia interesariuszy na temat zdolności i woli przedsiębiorstwa do kreowania oczekiwanych przez nich wartości. Infrastruktura moralno-etyczna organizacji oraz system wartości ich właścicieli i menedżerów są czynnikami wewnętrznymi, sprawczymi i wywołującymi lub nie potrzebę silnej zewnętrznej reputacji organizacji oraz osób

odpowiedzialnych za ich kierowanie. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych silna potrzeba reputacji jest wynikiem głębokich i częstych interakcji między członkami rodziny właścicielskiej oraz sprawnej komunikacji między nimi, opartej na dialogu i szukaniu kompromisów. Większość rodzin buduje swoją infrastrukturę moralną poprzez wspólne tworzenie norm moralnych, co gwarantuje ich przestrzeganie. Tak ukształtowana struktura moralno-etyczna przenoszona jest do przedsiębiorstwa, kiedy rodzina je założy, zarządza nim lub tylko włada. Ponadto, anonimowość właścicieli i menedżerów rodzinnych jest bardziej ograniczona niż ma to miejsce w przypadku przedsiębiorstw nierodzinnych, a zatem reputacja przedsiębiorstwa jest tożsama z reputacją rodziny i jej nazwiska.

Dopiero w ostatnich dwóch dekadach mówi się na temat naturalnych przewag firm rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi. Wynikiem tych zainteresowań naukowych są rozwijające się teorie: kapitału społecznego rodziny [Hoffman, Hoelscher, Sorenson 2006, ss. 135–145] oraz familizmu pozytywnego [Habbershon, Williams 1999, ss. 1–25]. W obu tych teoriach wymienia się silną potrzebę reputacji jako naturalnego źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych. W niewielkim stopniu konfrontuje się to założenie z aktualnymi rozważaniami teoretycznymi na temat natury i wymiarów reputacji oraz przyjętych sposobów jej pomiaru. Reputacja jest pojęciem wielowymiarowym. Można ją badać posługując się metodami: z obszaru rachunkowości, według klucza opinii grup interesariuszy lub według przyjętych kryteriów oceny reputacji przedsiębiorstwa. *Celem artykułu jest rozwinięcie wątku reputacji przedsiębiorstw rodzinnych jako źródła ich przewagi konkurencyjnej i zidentyfikowanie szans jej wzmocnienia*. W rozważaniach zastosowano macierz paradygmatu młodej specjalności zarządzania reputacją oraz wyniki wybranych badań, obserwacji empirycznych przedsiębiorstw rodzinnych i założenia teoretyczne, które pozwalają osiągnąć cel.

Definicja i natura reputacji

Ponieważ rozważania naukowe na temat reputacji organizacji pojawiły się w literaturze amerykańskiej na szerszą skalę dopiero w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, nie udało się jeszcze wypracować jednej, powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia. W literaturze przedmiotu można spotkać koncepcje traktujące wizerunek przedsiębiorstwa jako tożsamy z jego reputacją oraz te wyraźnie je rozdzielające. W tym drugim przypadku kwestią sporną jest tylko charakter relacji między nimi. Kompromisową propozycją jest przyjęcie zależności, że tożsamość wpływa na wizerunek, który z kolei może kształtować reputację.

Autorowi bliższe jest podejście rozgraniczenia pojęć: wizerunku i reputacji. Budowanie korzystnego wizerunku przedsiębiorstwa jest celem służb public relations i stanowi integralną część strategii marketingowej. Wizerunek jest świadomie ukształtowanym

i pożądanym obrazem przedsiębiorstwa, jakim chciałoby ono być w odbiorze swoich interesariuszy. Reputacja natomiast jest społeczną, skumulowaną opinią interesariuszy o przedsiębiorstwie po długotrwałych i powtarzalnych doświadczeniach z nim, która weryfikuje prawdziwość komunikowanego wizerunku lub istnieje niezależnie od tego, czy były próby intensywnej komunikacji marketingowej w tym zakresie ze strony przedsiębiorstwa, czy nie (np. marketing szeptany). Autor proponuje przyjęcie do dalszych rozważań definicji reputacji amerykańskiego Reputation Institute, która uznaje za reputację „całościową ocenę działań podejmowanych przez organizację w przeszłości oraz ich efektów, odzwierciedlającą jej zdolności do generowania wartości dodanej z punktu widzenia swoich interesariuszy" [Dalton, *Reputations*…]. T. Dąbrowski, zainspirowany podejściem amerykańskim, definiuje reputację jako „opierającą się na dotychczasowych spójnych działaniach firmy, podzielaną przez różne grupy interesariuszy, stabilną ocenę dotyczącą jej zdolności i gotowości do sprostania ich oczekiwań oraz dostarczenia im określonej wartości" [Dąbrowski 2010, s. 72]. Reputacja zatem ma charakter opinii społecznej, jest zewnętrzna wobec przedsiębiorstwa, stanowi miarę mandatu społecznego do funkcjonowania.

W długotrwałym procesie budowania reputacji przedsiębiorstwa uczestniczą cztery główne grupy interesariuszy: klienci – odbiorcy wartości rynkowych, pracownicy, społeczność lokalna oraz inwestorzy [Adamus-Matuszyńska 2012]. Wymienione grupy interesariuszy tworzą kapitał reputacji. Jest on funkcją kapitału społecznego/relacyjnego zewnętrznego przedsiębiorstwa wykreowanym dzięki sieci pozytywnych relacji z wymienionymi grupami interesariuszy oraz dzięki drożnym kanałom komunikacji z nimi. Komponentami zasadniczymi tego kapitału społecznego są zaufanie, wiarygodność, lojalność i solidarność.

Ponieważ reputacja jest zasobem niematerialnym, trudno ją zmierzyć czy wycenić. Istniejące metody wyceny aktywów niematerialnych (kapitału intelektualnego) są w większości skomplikowane i mają liczne ograniczenia polegające na braku możliwości pomiaru ich indywidualnych składników, takich jak na przykład reputacja. W praktyce dokonuje się rankingów przedsiębiorstw pod względem wartości ich reputacji mierzonej według umownie przyjętych kryteriów, które *de facto* odzwierciedlają oczekiwania interesariuszy. Nie ma ujednoliconego doboru kryteriów. Autor proponuje przyjąć do analiz te kryteria, które są wspólne dla czołowych wydawców rankingów przedsiębiorstw o największej reputacji, takich jak: niemiecki miesięcznik „Manager Magazine", amerykański magazyn „Fortune", międzynarodowa agencja public relations Edelman czy amerykański Reputation Institute. Mogą to być następujące kryteria:

- wysoka jakość produktów (klienci, inwestorzy, kooperanci),
- innowacyjność w podejściu do potrzeb klientów (klienci),
- społeczna odpowiedzialność biznesu (klienci, pracownicy, lokalna społeczność),

- jakość, bezpieczeństwo, atmosfera pracy (pracownicy),
- wyniki finansowe osiągane przez przedsiębiorstwo (inwestorzy, banki),
- ekspansja międzynarodowa (inwestorzy, klienci, pracownicy),
- długoterminowa skłonność do inwestycji (inwestorzy, banki, kooperanci),
- umiejętne zarządzanie ryzykiem (inwestorzy, banki, pracownicy),
- ogólna jakość zarządzania (inwestorzy, banki).

We wspomnianych rankingach notowane są głównie korporacje, lecz ich logikę i metodologię stosowaną można zastosować do wybranych kategorii, sektorów przedsiębiorstw.

Mechanizm budowania reputacji o przedsiębiorstwie rodzinnym

Tak jak zostało wspomniane na wstępie, członkowie rodziny, dzięki powtarzalnym, głębokim i długookresowym interakcjom, są w stanie budować kapitał społeczny rodziny, którego składowymi są: zaufanie emocjonalne (najsilniejsza i najbardziej pożądana jego forma), tożsamość, infrastruktura moralno-etyczna oraz potrzeba silnej reputacji rodziny i jej nazwiska. Kiedy rodzina przedsiębiorcza zakłada biznes, wnosi do niego aktywa finansowe i rzeczowe rodziny (oszczędności, budynki, sprzęt, pojazdy itp.), posiadane umiejętności, kompetencje i wiedzę niezbędną do funkcjonowania w określonej domenie, pracę swoich członków oraz szczególne aktywo w postaci kapitału społecznego rodziny, które w istotny sposób wyróżnia pozytywnie przedsiębiorstwo rodzinne od ich odpowiedników nierodzinnych i daje większe prawdopodobieństwo przetrwania, rozwoju i sukcesu. Kapitał społeczny rodziny ma dwa wymiary: wewnętrzny i zewnętrzny. Wynikiem kapitału społecznego wewnętrznego jest silna architektura wewnętrzna w postaci zgranego zespołu ludzi, gotowych do współpracy, poświęceń, dzielenia się doświadczeniem i wiedzą, rozwijania jej i ochrony jako zasobu budującego przewagę konkurencyjną, wspierających się wzajemnie na zasadzie wymiany społecznej niebezpośredniej i wspólnie wyznawanych norm moralnych, według których rozwiązuje się problemy w rodzinie i w przedsiębiorstwie. Uczestnictwo członków w rodzinie, jak i później w biznesie ma charakter moralny, a nie jak w przypadku nierodzinnych organizacji społecznych kalkulatywny [Popczyk 2014].

Kapitał społeczny rodziny zewnętrzny/relacyjny odnosi się do potencjału *networkingu* z interesariuszami: z klientami, pracownikami spoza rodziny, inwestorami i lokalną społecznością. Silna, pozytywna infrastruktura moralno-etyczna, charakterystyczna dla większości rodzin oraz wewnętrzna potrzeba reputacji rodziny i jej nazwiska są motorem generowania wartości dla interesariuszy, co wywołuje zaufanie do przedsiębiorstwa i buduje jego reputację zewnętrzną.

Pierwotne źródło filozofii każdej rodziny, a szczególnie jej infrastruktury moralno-etycznej stanowią wrodzone, genetyczne moralne intuicje ludzkie, które są niezależne od kultury narodowej, czasu i miejsca. Te intuicje są gwarantem, że poprzez częste interakcje ludzie mogą wypracować wspólnie podzielane normy, których będą następnie przestrzegać. Ta powszechna intuicyjna świadomość moralna jest źródłem kształtowania inteligencji moralnej, która rozwija się typowo w środowisku rodziny [Haidt, Joseph 2007, s. 20]. Podczas intensywnej, niezaburzonej komunikacji między członkami rodziny, której celem jest rozwiązanie problemu, podjęcie decyzji, wybór postawy czy zachowania, ma miejsce odwoływanie się właśnie do intuicji moralnych i kierowanie się kumulowaną inteligencją moralną rodziny, określaną jako zdolność do rozróżnienia dobra od zła definiowanych zasadami uniwersalnymi, które wyrażają wiarę i przekonanie co do zachowań ludzkich wspólnych dla wszystkich kultur na świecie. Do tych zasad najbardziej podstawowych zalicza się: uczciwość, odpowiedzialność, empatię i wybaczanie [Lennick, Kiel 2007, ss. 25–41]. Wnoszona do biznesu inteligencja moralna i emocjonalna (empatia) rodziny wpływa na wybory metod godzenia jego systemu wartości, dążeń i działań z tymi ogólnoludzkimi zasadami. Rozwijanie, powiększanie inteligencji moralnej na bazie pierwotnych moralnych intuicji może przebiegać różnie w każdej rodzinie, ale fundamenty pozostają niezmienne. W literaturze na temat funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych nierzadko można spotkać się z określeniem tych podmiotów jako kierujących się uczciwością, odpowiedzialnych wobec swoich klientów i lokalnej społeczności, empatycznych wobec swoich pracowników spoza rodziny i tolerancyjnych wobec błędów, które ci popełniają i na których się uczą. W USA publikuje się raporty, które dowodzą, że moralne przedsiębiorstwa odnoszą większe sukcesy i rozwijają się lepiej w długiej perspektywie czasu, mimo że nie idą na skróty i nie ulegają pokusie nadzwyczajnych, bieżących korzyści merkantylnych i wątpliwie moralnych [Lennick, Kiel 2007, s. 46]. Sami pracownicy takich przedsiębiorstw osiągają większe sukcesy zawodowe, mają lepsze samopoczucie i zadowolenie z pracy.

Przedsiębiorstwa nierodzinne też mogą być moralne, kiedy ekipy nimi zarządzające są moralne i rozwijają inteligencję moralną całej organizacji. Warunkiem tego jest silna moralna osobowość i bezkompromisowość lidera, który zdeterminowany jest do wprowadzania norm moralno-etycznych do kultury organizacyjnej. Istnieje jednak naturalna pokusa łamania norm moralnych przez lidera, który nie ma pewności co do kontynuacji pełnionej przez siebie roli w organizacji i aby utrzymać swoją pozycję i wydłużyć kadencję spełnia oczekiwania decydentów (właścicieli, inwestorów), nie zawsze moralne (np. zwalnianie pracowników podczas kryzysów, stosowanie tańszych komponentów w produkcji, nieadekwatne wynagradzanie pracowników, nepotyzm grupy interesu, ucieczka przed odpowiedzialnością za wady ukryte produktów, nieuczciwe praktyki handlowe) lub zachowuje się wobec nich jak agent. Taki lider ma małe szanse na efektywny dialog

moralny z decydentami z uwagi na sprzeczność interesów między nimi oraz relatywnie rzadkie, słabe i określone w czasie interakcje.

Opinie na temat przedsiębiorstw rodzinnych jako składowe ich reputacji

Klienci i społeczność lokalna

Przedsiębiorstwa rodzinne, bez względu na wielkość, formę organizacyjno-prawną czy sektor funkcjonują według modelu biznesowego, w którym maksymalizacja wartości dla klientów i relacje z nimi są fundamentalne. Prywatne, niepubliczne podmioty robią to w sposób intuicyjny, publiczne i duże niepubliczne w sposób świadomy i formalny. Do głównych źródeł oferowanych wartości dla klientów należą: bezwzględnie wysoka jakość produktu, jego niezawodność i bezpieczeństwo, a w przypadku usług kompleksowość, ciągła dyspozycyjność, staranność, szybki termin realizacji, gotowość zaspokajania potrzeb niestandardowych. W większości przypadków cena oferty wartości jest zadziwiająco niska w stosunku do kosztów jej wykreowania lub na poziomie niewiele wyższym od średniej ceny innych ofert (sfera produkcji). Wyższe ceny za większą wartość spotyka się w sektorach, w których rodzina przedsiębiorcza zmuszona jest zatrudniać pracowników spoza rodziny o wysokich kwalifikacjach niezbędnych do generowania dużej wartości, płacić wyższe koszty pracy w przypadku regularnego zatrudnienia większej liczby pracowników (koszt jednostkowy wyższy z uwagi na małą skalę prowadzonej działalności) lub czynniki produkcji, utrzymanie lokalizacji są kosztowne. Zatem element kosztów i przychodów w modelu charakteryzuje strategia wysokiej jakości (wyższa cena za więcej wartości) lub strategia okazji rynkowej (więcej wartości za relatywnie niższą cenę). W przypadku mikropodmiotów, zatrudniających jedynie członków rodziny przedsiębiorczej, prowadzenie działalności gospodarczej jest specyficznym sposobem na życie, pasją, pełnieniem określonej roli w lokalnej społeczności, a nie tylko generowaniem przychodów i pilnowaniem rentowności. Powyższe spostrzeżenia są wynikiem obserwacji mikroprzedsiębiorstw rodzinnych ulokowanych pod Łowiczem i w samym Łowiczu. Obserwacje były dokonywane przez autora w sposób ciągły od kilku lat oraz wywiadów przeprowadzanych z przedstawicielami lokalnej społeczności. Podmiotami obserwacji były: zakład fryzjerski (pełna gama usług najwyższej jakości wraz z usługami niestandardowymi jak np. masaż leczniczy, dyspozycyjność, dojazd do klienta), warsztat samochodowy (natychmiastowe naprawy i serwis samochodów osobowych, logistyka sprowadzania oryginalnych części zamiennych oraz części nienowych, praca w soboty, niedziele i święta w nagłych przypadkach, pomoc drogowa, magazynowanie sezonowych opon klientów), sklepy osiedlowe i wiejskie, zakład zegarmistrzowski, zakład kowalski (ogrodzenia metalowe według wzornictwa artystycznego katalogowego lub według modelu dostarczo-

nego przez klienta, krótkie terminy realizacji, pełna instalacja, doradztwo), przedsiębiorstwa agroturystyczne, pasieki – produkcja miodu z wyselekcjonowanych roślin i przeznaczonego na indywidualne schorzenia, gabinety stomatologiczne, zakłady renowacji antyków, zakład kamieniarski, zakład pogrzebowy, przedsiębiorstwo pielęgnacji i wycinki drzew, przedsiębiorstwo produkcji pieczarek. Opinie na temat tych podmiotów wyrażane były przez klientów i przedstawicieli społeczności lokalnej na zasadzie porównania ich oferty wartości z ofertami wartości ewentualnych najbliższych konkurentów nierodzinnych. Społeczna odpowiedzialność obserwowanych biznesów rodzinnych ustalona została jako znacząca na podstawie analizy lokalnych komunikatów prasowych, radiowych, ogłoszeń kościelnych, publicznych podziękowań rad pedagogicznych. Działalność społeczna sprowadzała się do akcji charytatywnych najczęściej przedświątecznych, przeznaczania 1% należnego podatku na cele społeczne, wspierania fauny pradoliny warszawsko-berlińskiej, współudziału w finansowaniu renowacji łowickich zabytków, wspieranie finansowe schronisk dla bezdomnych zwierząt, dbałość o ekologiczność i bezpieczeństwo zdrowotne ofert. W przypadku sklepów wiejskich i osiedlowych zaobserwowano częste zjawisko sprzedawania produktów pierwszej potrzeby na kredyt klientom najuboższym, ze świadomością wysokiego zagrożenia takich należności.

W celu zweryfikowania zależności między infrastrukturą moralno-etyczną a reputacją i w konsekwencji pozycją konkurencyjną osiąganą przez przedsiębiorstwa rodzinne, autor przeprowadził badania przedsiębiorców zajmujących się handlem internetowym antykami o wzorowych opiniach klientów na temat kupowanych produktów i przebiegu transakcji [Popczyk 2014, ss. 133–145]. Metodą zastosowaną w badaniach był telefoniczny wywiad pogłębiony, przeprowadzony z 12 przedsiębiorcami w pierwszej połowie lutego 2014 r. Kluczem wyboru przedsiębiorców do wywiadów była ich nienaganna karta historii przebiegu dotychczasowych transakcji i opinii wystawianych przez klientów, duża liczba przeprowadzonych do tej pory transakcji oraz relatywnie długi czas funkcjonowania w tej formule prowadzenia działalności gospodarczej. Przed rozpoczęciem wywiadów nie wiadomo było, ilu rozmówców może reprezentować biznesy rodzinne. Wybrani zostali przedsiębiorcy, którzy w swoim segmencie osiągali największe sukcesy i cieszyli się silną reputacją wśród kupujących. Wszyscy objęci badaniem przedsiębiorcy zajmowali się e-handlem w ramach portalu Allegro mniej więcej od 2008 roku. Ten młody, specyficzny segment sektora obrotu antykami wydaje się atrakcyjny z uwagi na rosnącą popularność formuły e-handlu w Polsce oraz na rosnące zainteresowanie rodaków zakupem antycznych przedmiotów po okazyjnych cenach. Klientami internetowymi są kolekcjonerzy, firmy trudniące się aranżacją wnętrz lub kupujące antyki na wyposażenie biur (np. kancelarie adwokackie), sklepy antykwaryczne oraz pasjonaci lubiący otaczać się zabytkowymi przedmiotami. Kluczowymi czynnikami sukcesu w segmencie badanych przedsiębiorców są: uczestnictwo w ponadgranicznych sieciach współpra-

cy w zakresie pozyskiwania zabytkowych przedmiotów zagranicą, silne, pozytywne relacje z odbiorcami/klientami internetowymi (zaufanie, lojalność klientów docelowych), nienaganna reputacja, bogaty, atrakcyjny asortyment oferowanych przedmiotów oraz umiejętności w zakresie pakowania i zabezpieczania ich w przesyłce. W transakcjach internetowych zawieranych w drodze sformalizowanych procedur aukcyjnych pierwszoplanową rolę zawsze odgrywa zaufanie, rzetelność w sporządzaniu opisów i wykonywaniu zdjęć wystawianych przedmiotów przez oferenta oraz jego reputacja, mierzona liczbą pozytywnych, neutralnych i negatywnych opinii kontrahentów wystawianych po zrealizowaniu transakcji. Utrzymanie przez przedsiębiorcę idealnej (wolnej od uwag i negatywnych opinii) karty komentarzy i ocen posprzedażnych przy realizacji dużej liczby transakcji w relatywnie długim okresie funkcjonowania na portalu, jest sytuacją wyjątkową i szczególnie trudną. Analiza stron internetowych aukcji wystawianych przedmiotów przez badanych przedsiębiorców dowodzi ich wyjątkowego profesjonalizmu, wymaganego przez specyfikę domeny i standardy e-biznesu. Dobór języka, dokładne i wyczerpujące opisy wystawianych przedmiotów wraz ze szczegółowymi zdjęciami, atrakcyjna oprawa stron aukcji, możliwość i łatwość ewentualnego kontaktu ze sprzedającym przed licytowaniem, budzą zaufanie i pomagają pokonywać niepewność i poczucie ryzyka, które towarzyszą zakupom internetowym. Wyrazem szacunku, uznania i zadowolenia klientów są treści zamieszczanych przez nich komentarzy i opinii w karcie historii transakcji przeprowadzonych przez sprzedających. Nie są to tylko krótkie, zdawkowe, standardowe wypowiedzi. Znaleźć można długie komentarze o charakterze emocjonalnym, pisane z potrzeby serca, zachwytu i wdzięczności. Wszyscy badani przedsiębiorcy oświadczyli, że prowadzą działalność gospodarczą na bazie rodzinnego gospodarstwa domowego, a dziesięciu z dwunastu przedsiębiorców, że członkowie ich rodzin regularnie angażują się w biznes. Dla połowy badanych jest to jedyne źródło ich utrzymania. Prawie we wszystkich przypadkach założyciele mają pasję do antyków i sami je kolekcjonują, są w stanie prawidłowo określić ich wiek i styl, mimo że nie mają formalnego wykształcenia w zakresie historii sztuki czy konserwacji zabytków.

Firmy, które orientują się zewnętrznie na potrzeby klientów, budują sieci komunikacji z klientami, aby współuczestniczyli oni w procesie kreowania wartości, są z natury innowatorami. Są zdecydowani wprowadzać innowacje, które zwiększą wartość dla klienta, a w efekcie ich zadowolenie i reputację biznesu. Z dotychczasowych nielicznych badań światowych na temat innowacyjności firm rodzinnych wynika, że tego typu podmioty wydają relatywnie mniej na badania i rozwój niż przedsiębiorstwa nierodzinne, co wynika z ich umiejętności zarządzania ryzykiem i racjonalności podejmowania decyzji, ale za to nakłady te są efektywniej wykorzystywane [Winnicka-Popczyk 2015]. Amerykanie odkryli silną korelację między aktywnością innowacyjną biznesu a jego kulturą organizacyjną typu stewardship, która implikuje podejmowanie strategii kreowania wartości

dla klienta. Badania 367 amerykańskich firm sektora spożywczego wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne bardziej angażują się w inwestycje B&R, a własność rodzinna wyraźnie i statystycznie istotnie skorelowana jest pozytywnie z kulturą stewardship i strategią kreowania wartości dla klienta [Dibrell, Moeller 2011, ss. 43–51]. Najnowsze badania polskie na temat finansowania innowacji w firmach rodzinnych wykazały, że 87% przedsiębiorstw rodzinnych z Listy Diamentów Forbesa 2016 buduje swoją przewagę konkurencyjną w drodze kreowania wartości. 80,9% z nich kieruje się troską o klienta i jego zadowolenie, w mniejszym stopniu presją konkurencji czy własnymi aspiracjami [Winnicka-Popczyk 2016, s. 188].

Cenną inicjatywą Fundacji Firmy Rodzinne z Poznania od 2014 r. są coroczne badania społeczne, a następnie publikacja raportu końcowego *Polacy o firmach rodzinnych*. Z kolejnych edycji można wnioskować, że świadomość Polaków na temat przedsiębiorstw rodzinnych i ich pozytywnej roli w gospodarce rynkowej systematycznie rośnie. Zgodnie z Raportem z 2016 r. 18,2% Polaków opisuje przedsiębiorstwa rodzinne jako te pielęgnujące tradycje, 17,2% jako zorientowane na jakość swojej oferty, 9,6% jako godne zaufania i odpowiedzialne, 8,9% jako solidne i pewne, 7,9% jako uczciwe i rzetelne, 7,2% jako ekologiczne, 5,2% jako polskie.

Z Raportu Fundacji wynika także, że 58,5% Polaków preferuje produkty firm rodzinnych od nierodzinnych, bo istnieje przekonanie, że „sam właściciel pilnuje jakości oferowanych produktów", 25,3% chętniej kupuje produkty firm rodzinnych, bo „pochodzą z Polski", 7,4% z uwagi na to, że pracownicy są tam dobrze traktowani, 6,3% z uwagi na to, że firma jest stabilna, zaprogramowana na długofalowe funkcjonowanie, a zatem „nie zniknie i będzie gwarancja wsparcia serwisowego w przyszłości". Co więcej, 43% Polaków jest gotowa zapłacić za produkty firmy rodzinnej więcej niż za produkty porównywalne firm nierodzinnych (35% nie ma zdania, 22% nie jest gotowa).

Pracownicy

J.H. Astrachan twierdzi, że firmy rodzinne są bardziej uświadomione społecznie, członkowie rodziny mogą być zdolni do wielkich poświęceń, a nawet do przetrwania długookresowego załamania, aby tylko oszczędzić firmę i społeczność wokół niej [Astrachan, 1988, ss. 51–68]. W literaturze często podkreśla się dużą wrażliwość właścicieli/menedżerów rodzinnych na kwestie związane z zatrudnieniem i utrzymaniem pracowników spoza rodziny. Wymienia się różnice, jakie zidentyfikowano w badaniach empirycznych między specyfiką polityki kadrowej w przedsiębiorstwach rodzinnych a polityką kadrową w ich odpowiednikach nierodzinnych. Przedsiębiorcy rodzinni utrzymują mniejszy dystans władzy, troszczą się bardziej o pracowników, a nawet o ich rodziny, w wielu przypadkach starają się wciągać pracowników w rodzinny *networking* po to, aby generować kapitał społeczny z ich udziałem, częściej rozmawiają z pracownikami, słuchają ich

i zachęcają do dzielenia się pomysłami i wiedzą, wspólnie wykonują z nimi czynności w miejscu pracy. Silniejsza infrastruktura moralno-etyczna członków rodziny przedsiębiorczej daje pracownikom większe bezpieczeństwo, stabilność życiową, poczucie szacunku, satysfakcję. Wielokrotnie zdarza się, że przedsiębiorcy zatrudniają członków rodzin pracowników na ich prośbę i za ich wstawiennictwem. Ma to sens, jeśli wpłynie na lepszą atmosferę współdziałania i podniesie efektywność pracy. Osoba wprowadzająca członka swojej rodziny do pracy w przedsiębiorstwie jest wtedy gwarantem jego zachowań i wartości. W okresach dekoniunktury, przedsiębiorstwa rodzinne mają mniejsze inklinacje do redukcji zatrudnienia niż ich odpowiedniki nierodzinne, co może stanowić dla nich zagrożenie i trudności finansowe. Inteligencja moralna i emocjonalna firm rodzinnych dopuszcza takie praktyki jak i te związane z wynagrodzeniami. Badania w ośmiu krajach europejskich wykazały, że w przedsiębiorstwach rodzinnych utrzymuje się tendencja do płacenia wyższych wynagrodzeń pracownikom i większa troska o ich satysfakcję zawodową [Donckels, Frohlich 1991, ss. 191–203].

Złą praktyką spotykaną w firmach rodzinnych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi jest brak formalnych procedur regulujących nagradzanie i awanse zawodowe, tych samych dla członków rodziny właścicielskiej jak i pracowników spoza rodziny. Takie procedury zwiększałyby morale i zaangażowanie tych ostatnich.

Z cytowanego wcześniej Raportu Fundacji Firmy Rodzinne wynika, że blisko 1/3 Polaków wiąże swoją przyszłość zawodową z formułą biznesu rodzinnego. 15,7% Polaków chciałoby pracować w takich organizacjach, a 12,8% chciałoby założyć własną firmę rodzinną.

Inwestorzy

W krajach wysoko rozwiniętych publiczne przedsiębiorstwa rodzinne cieszą się większym zainteresowaniem i lepszą reputacją wśród inwestorów giełdowych niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Raporty Stoy Hayword z 1992 r. oraz Thomson Financial z 2005 r. dowodzą, że ceny akcji tych pierwszych są wyżej notowane w WB, USA i innych krajach europejskich bez względu na istniejącą koniunkturę. W latach 1995–2005 indeks brytyjskich firm rodzinnych, stworzony przez Manchester Business School, przewyższał indeks FTSE o 40%. Wpływ „elementu rodziny" na te notowania może wynikać z następujących charakterystyk przedsiębiorstw rodzinnych zamieszczonych w cytowanych raportach:

- lepsze wyniki finansowe (ROA, ROE, ROS, indeks QTobina),
- konsekwentne, zgodne cele strategiczne (właścicieli i menedżerów),
- strategie długookresowe,
- mniejsza presja na korzyści krótkookresowe,
- konserwatywny, ostrożny stosunek do ryzyka gwarantujący długowieczność,

- kultura rodzinna przejawiająca się większą troską o pracowników, większym poczuciem odpowiedzialności wobec nich i otaczającej społeczności (kultura stewardship)
- większa elastyczność i odporność na okresy słabszej koniunktury.

Mimo tego, że w Polsce rodzinne spółki giełdowe potwierdzają swoimi wynikami finansowymi prawidłowości wykryte na innych giełdach narodowych [Kowalewski, Talavera, Stetsyuk 2010, ss. 45–59], nie wzbudzają entuzjazmu wśród lokalnych inwestorów. Rodzinność traktowana jest jak jedna z form ryzyka inwestycyjnego. Wynikać to może z niskiej świadomości potencjału generowania dla nich wartości tkwiącego w spółkach rodzinnych, z dużej liczby przeprowadzanych transakcji spekulacyjnych albo słabego jeszcze wizerunku przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.

W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych niegiełdowych trudno przywoływać opinie inwestorów z tego prostego powodu, że w zdecydowanej większości przedsiębiorstwa te utrzymują zamkniętą dla nich strukturę własności. Warto jednak przytoczyć opinie przedstawicieli funduszy *private equity*, którzy przyznają, że w swoich portfelach inwestycyjnych mają udziały w niepublicznych przedsiębiorstwach rodzinnych. Prawidłowość jest taka, że ta forma finansowania jest mało popularna wśród przedsiębiorców rodzinnych, gdyż rzadko zdarza się, aby współpraca z funduszem zakończyła się utrzymaniem kontroli rodzinnej nad biznesem. Wiadomo jednak powszechnie, że tylko niewielka część przedsiębiorstw przechodzi w ręce kolejnego pokolenia z uwagi na zaniechania, błędy i obiektywne trudności związane z planowaniem sukcesji. W sytuacji braku sukcesji i starzejących się fundatorów, przedsiębiorców rodzinnych, najlepszą strategią wyjścia z biznesu dla wszystkich interesariuszy okazuje się jego sprzedaż w całości, a nie likwidacja. Spora część przedsiębiorstw zwracających się o wsparcie do funduszy *private equity*, to właśnie przedsiębiorstwa rodzinne, których właściciele szukają strategii wyjścia z biznesu, alternatywnej do sukcesji rodzinnej. Branżowe fundusze *private equity* nie chcą przejmować przedsiębiorstw rodzinnych w „stanie surowym", bo utrzymują, że ich słaby poziom profesjonalizacji zarządzania, brak procedur, formalizacji, delegowania uprawnień przez aktualnego właściciela, kontrolingu, uniemożliwia przeprowadzenie udanej fuzji z innymi podmiotami z branży. Rolę przystosowania systemu zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym do oczekiwanych standardów przejmuje wtedy finansowy fundusz *private equity*, który wykupuje pakiet udziałów lub przejmuje w całości to przedsiębiorstwo, a po restrukturyzacji i wprowadzeniu koniecznych zmian odsprzedaje je z zyskiem funduszowi branżowemu. Doświadczenia pracowników funduszy finansowych odpowiedzialnych za wprowadzanie zmian w częściowo przejętych przedsiębiorstwach nie są dobre w większości przypadków, z uwagi na emocje członków rodziny właścicielskiej i ich reakcje na łamanie norm panujących wcześniej w miejscu pracy. Negatywnymi skutkami ubocznymi opisanej strategii wyjścia przedsiębiorcy z biznesu jest brak koncepcji na dalsze życie, mniejsza kwota, jaką otrzymuje za wartość przed-

siębiorstwa, ryzyko dewaluacji kapitału otrzymanego za udziały w firmie w czasie, poczucie utraty znaczenia, a w krańcowych przypadkach sensu życia[1].

Podsumowanie

W większości składowe reputacji przedsiębiorstw rodzinnych są źródłem ich przewagi konkurencyjnej nad innymi podmiotami. Wynikają one z silnej moralno-etycznej infrastruktury rodziny wnoszonej do biznesu, która wyznacza filozofię jego funkcjonowania i wrażliwość społeczną. Dla członków rodziny reputacja nie stanowi tylko rynkowego sposobu rozwiązywania problemu oceny tych cech produktu, których klienci nie mogą szybko doświadczyć lub poznać w drodze poszukiwań przed dokonaniem jego zakupu. Reputacja zewnętrzna jest instrumentem budowania trwałego prestiżu rodziny i jej nazwiska.

Wciąż relatywnie słaba świadomość społeczna wartości kreowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce może zniekształcać opinie różnych interesariuszy na ich temat, a zatem umniejszać reputację. Dotyczy to głównie stereotypów utrzymujących się w środowiskach inwestorskich.

Nie ulega wątpliwości, że jakość zarządzania, w rozumieniu procedur, formalizacji i decentralizacji w przedsiębiorstwach rodzinnych, pozostawia wiele do życzenia. Jeden z kluczowych czynników sukcesu tych podmiotów nazywa się profesjonalizacją zarządzania i powinien stać się obowiązkową treścią programów edukacyjnych uczelni biznesowych i ekonomicznych, wzbogaconych o wątki dotyczące specyfiki funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Inny postulat, który nasuwa się autorowi, to zainteresowanie seniorów, „emerytowanych" menedżerów przedsiębiorstw rodzinnych, zakładaniem rodzinnych funduszy *private equity*, które według logiki i filozofii przyjaznej przedsiębiorstwom rodzinnym, będą rozwiązywać problemy wyjścia przedsiębiorców z biznesu w przypadku braku sukcesji.

Bibliografia

Adamus-Matuszyńska A. (2016), *Reputacja nieuchwytna wartość firmy*, www.proto.pl, dostęp: 14.02.2017.

Astrachan J.H. (1988), *Family firm and the community culture*, „Family Business Review", 1.

[1] Opinia uzyskana podczas wywiadu z przedstawicielem Funduszu Avallon, mgr. Tomaszem Michoniem 18.01.2017.

Dalton J. *Reputations and Strategic Issue Management*, http://www.proto.pl/PR/Pdf/J.Dalton_v1.pdf, dostęp: 14.02.2017

Dąbrowski T. (2010), *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Kraków 2010.

Dibrell C., Moeller M. (2011), *The impast of a service-dominant fokus strategy and stewardship culture on organizational innovativeness In family-owned business,* „Journal of Family Business Strategy", 2.

Donckels R., Frohlich E. (1991), *Are family businesses really different? European experiences from STRATOS,* "Family Business Review", 4(2).

Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms,* "Family Business Review", 12 (1).

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

Hoffman J., Hoelscher M., Sorenson R. (2006), *Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory,* "Family Business Review", 19(2).

Kowalewski O., Talavera O., Stetsyuk I. (2010), *Influence of family involvement in management and ownership on firm performance: Evidence from Poland,* "Family Business Review", 23(1).

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

Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XV, zeszyt 7.

Winnicka-Popczyk A. (2015), *Źródła finansowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVI, zeszyt 7, część II, Łódź 2015.

Winnicka-Popczyk A. (2016), *Finansowanie innowacji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych,* Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 255–265

Aleksandra Radziszewska
Częstochowa University of Technology
Faculty of Management
e-mail: radz_a@wp.pl

Cultural Determinants of Family Business Innovativeness on the Example of German Family Firms

Abstract: The paper refers to problems of family business innovativeness in the context of cultural factors and their influence on innovations creation and implementation. The determinants of family business innovativeness have been discussed. The paper describes limitations and potential of innovation implementation, which are connected with specificity of family firms. Cultural determinants of innovativeness with regard of Hofstede's dimensions have been presented. The culture dimensions, which influence on family companies limit or stimulate their innovativeness, have been indicated. On example of German family firms' success, their innovativeness has been connected with cultural values specific for German society. Strong individualism and low power distance stimulate creativity and innovations implementation. Strong uncertainty avoidance limits creation and implementation of new ideas, and typical for German culture masculinity has neutral influence on this phenomenon. Economic success and innovativeness of German family firms are connected with strong influence of innovations stimulated culture dimensions and favourable market conditions.
Key words: family firms, innovations, entrepreneurship, creativity, culture

Introduction

Innovation is connected with the successful implementation of such processes in which new creative ideas are put into practice within an organization. It means the establish-

ment of new concepts, procedures or technologies in a company. Innovations are the expression of entrepreneurial activity and may contribute to the long-term survival of a family business. According to Gedajlovic and Carney [2012, pp. 1145–1172], innovation is the most important factor in the growth of family companies. On the one hand, family firms are in general said to be rather conservative and risk averse, but family businesses have exceptional characteristics positively related to the implementation of innovation. Some scholars suggest that family businesses provide an environment that promotes entrepreneurial activities [Aldrich and Cliff 2003, pp. 573–596, Rogoff and Heck 2003, pp. 559–566]. Other researchers, in contrast, have argued that family firms are risk averse, reluctant to innovate and slow to change [Naldi et al. 2007, pp. 33–47]. The interactions between individual family members, the family unit and the business - can either positively or negatively influence the firm's innovation process at different stages [Habbershon et al. 2003, pp. 451–465].

The aim of this paper is to explore the relationships between different cultural dimensions introduced by Hofstede [2001] and the capability of initiating innovation in family firms on the example of German family companies. Innovations require specific conditions and are dependent on cultural and social dimensions, typical for each society. German family firms are some of the most innovative and successful in Europe and they are a good example to explore determinants of innovativeness and creativity. The paper explains and summarizes cultural factors which make German family firms successful and innovative.

Innovation in family firms – weaknesses and advantages

Family firms account for 85% of all enterprises in the OECD countries as well as for 70–80% of all enterprises in Europe [Kraus et al. 2012, pp. 265–286]. Innovations are a major driving force for entrepreneurship and firm growth. Entrepreneurial firms are characterized by their commitment to innovation.

Innovation, the constant renewal of products, processes, and business models, is crucial for the long-term success of any company. Innovation is usually understood as the introduction of something new or significantly improved, like products (goods or services) or processes. Innovation can be viewed as a process with two major phases: innovation initiation and innovation implementation [Williams and McQuire 2005, p. 37]. According to Dawson and Hjorth [2012, pp. 339–355] family firms have a greater chance of being successful and profitable than other forms of firms.

General characteristics of family businesses are advantageous to innovation. The long-term perspective of family companies reduces the pressure that new inventions have to pay off immediately or within a very short period. Typically, the decision-making

process is not as formalized and bureaucratic as it is in affiliated groups. Decision-making is often decentralized and informal, which in turn leads to spontaneous innovation. Even if this advantage declines with the growing size of a family business, a different approach can also be seen in large family companies. The mindset of family entrepreneurs is quick to adapt and flexible to market demands. Latest market developments and business opportunities are often picked up by family businesses. A family firm's strong sense of identity and a unique social system may foster frequent informal discussions to expedite the transfer of experiences and knowledge. This can facilitate the development of new products or processes [Miller et al. 2008, pp. 50–78].

Family influence in firms is often associated with stability, conservatism, and tradition – attributes that are known to inhibit change in general and innovation in particular. Family firms are different from non-family firms because of their specific structure and governance, their particular goals, their stock of available resources, and also their history. Those differences lead to several disadvantages typical to the impediment of innovations in family firms. The first of the challenges for family firms lies in financing the development of innovative products. Product development often requires highly skilled and experienced employees and expensive equipment. Many family firms, particularly those with wealthy owners, have the principal ability to finance innovative activities, many of them are not willing to do so. Owners are often reluctant to take on additional debt, investors, or other external financing measures because they fear the dilution of control over their firms. Family firms often place their focus on tradition and history. This has two important consequences that can both diminish innovativeness. Another source of disadvantage for family firms lies in their often observed inflexibility stemming from routine rigidity and homogeneity of employees' skills. Inflexibility can lead to overlooking important upcoming trends and to developing products that are insufficiently innovative. Such inflexibility in family firms is mainly triggered by the long employment durations of managers and employees. Such workplace uniformity creates a low probability for the introduction of innovative ideas [Storey 2011, pp. 303–321].

Although long employment tenures can entail inflexibility, they can also be turned into an important competitive advantage for family firms. Family firms are often characterized as possessing long-term planning perspectives. This allows family firms to invest money in complex new product developments that require years before being commercialized. An example of this is the family firm dominated German car manufacturing industry. In the German automotive industry, family-owned car manufacturers Volkswagen, Audi, and BMW are known for their continuous technical innovations, with particular focus on efficiency, safety, and comfort.

One of the major competitive advantages that family firms can build on is their manner of decision-making. Typically, the decision-making process is not as formalized and

bureaucratic as it is in affiliated groups. Decision-making is often decentralized and informal, which leads to spontaneous innovation. The long-term perspective of family companies reduces the pressure that new inventions have to pay off immediately or within a very short period. Firms can develop their competitiveness and improve performance by embracing innovation and entrepreneurship. It often happens that family firms choose to allocate resources and make investments that promote innovation with a longer-time horizon [Chirico and Bau 2014, pp. 210–225]. Normally it has been suggested that family firms do not experiment due to financial constraints and different dynamics of family members. However, recent research has thrashed these assumptions, proving that family firms tend to act more boldly and they more often exhibit bold moves and entrepreneurial innovativeness, especially if they are smaller firms as compared to larger firms. Smaller firms tend to adopt new ideas and technology more quickly as compared to large, well established firms [Zahra 2005, pp. 23–40]. Smaller firms can do this by introducing new products that display this innovativeness in the market. Family firms have a longer standing relationship between the family members and the firm itself. This has further proven that because of this long standing relationship, family firms plan more for their future and thus, they are more exposed and willing to accept innovation, since innovation always takes time to develop properly [Upton et al. 2001, pp. 60–72].

Change and innovation are necessary for the success of any business organization. Family ownership and management entail several weaknesses but also advantages, but the general characteristics of family businesses are advantageous to innovation.

Culture as a determinant of innovations

There are many different ways to define culture and various definitions of culture are used in different contexts. In order to measure cultural influences on innovation capacity, it is necessary to define the conception of culture which will be able to capture the important aspects regarding innovative activities. Culture is defined in social sciences as a set of shared values, norms and expected behaviours. It is the pattern of arrangement or behaviour adopted by the society or the group as an accepted way of solving problems [Kluckhohn 1951, p. 23]. Although innovations in firms are undoubtedly influenced by organisational factors (organisational culture), it can be assumed that they also greatly depend on the surrounding culture as a whole. Clifford Geertz views culture as a set of control mechanisms – plans, recipes, rules, instructions for governing behaviour [Geertz 1973, p. 44]. His definition of culture is the most appropriate to apply in the innovation culture concept.

Culture is defined as a group's or society's frame that determines how things are viewed differently and done differently and how activities are institutionally arranged. Defined in this way, culture is always local, historical and context dependent. This also means that culture is a kind of abstract and formalised concept of economy and politics and not opposed to them [Rammert 2002, pp. 173–194].

Innovation requires specific conditions, and culture is considered to be an important determinant of innovation [Westwood and Low 2003, pp. 235–259].

Hofstede [2001] argues that the most important differences between cultures can be captured by finding out the extent to which disparate cultures differ with respect to four dimensions –power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism, and masculinity-femininity.

Power distance reveals to what extent power and hierarchical relations are considered essential in the given culture. It discloses the scope to which it is accepted that power in organizations and institutions is unequally allocated, or to what degree hierarchy engenders psychological detachment. A large power distance can be characterized by centralized decision structures and extensive use of formal rules. In the case of small power distance the chain of command is not always followed. In the case of large power distance, sharing information can be constrained by the hierarchy [Evergingen and Waarts 2003, pp. 217–232]. Innovation depends significantly on the spread of information. In a culture that exhibits less power distance, functional and hierarchical communication is more common. In the case of small power distance there is more trust between different hierarchical levels. Societies with larger power distance have less incentive to innovate. Power distance has a negative effect on creativity and there is a negative relationship between power distance and innovation [Williams and McQuire 2005, p. 81].

Uncertainly avoidance explains whether tense and vague situations are tolerated or avoided. In societies with low uncertainty avoidance, organizational rules can be violated for pragmatic reasons, conflicts are considered as a natural part of life, and ambiguous situations are regarded as natural and interesting. In the case of strong uncertainty avoidance, the opposite tends to prevail. In working relations rules play an important role and are carefully followed. Innovations are associated with some kind of change and uncertainty, cultures with strong uncertainty avoidance are more resistant to innovations and thus, less motivated to think creatively [Evergingen and Waarts 2003, pp. 217–232]. Innovation refers to the willingness to commit significant resources to uncertain opportunities. A high risk taking propensity is often attributed to implementation of innovations. Individuals differ in risk aversion and people who are less risk averse introduce new ideas.

Individualistic societies are characterized by weak relations between individuals and everyone is responsibly to take care of themselves. On the contrary, in collectivistic so-

cieties people are connected to each other through strong and cohesive groups that protect them during their life; it is assumed that people are loyal to these groups. Innovation initiation, as opposed to the innovation implementation, is often seen as the act of an individual [Williams and McQuire 2005, p. 93]. In individualistic societies employees have more opportunities to try something new. Another important aspect is that in collectivistic societies, the contribution of an individual rather belongs to the organisation. In the individualistic societies individuals have more reasons than in collectivistic societies to expect compensation and recognition for inventive and useful ideas [Herbig and Dunphy 1998, pp. 13–21]. There is a positive effect of individualism on the economic creativity

The fourth dimension is masculinity-femininity, which shows to what extent a culture is dominated by such masculine values as orientation towards achievement and competition. It has been proposed that masculinity has no effect on creativity. In feminine societies the focus is on people and a more supportive climate can be found. A warm climate, low conflict, trust and socio-emotional support help employees to cope with the uncertainty related to new ideas [Nakata and Sivakumar 1996, pp. 61–72].

National culture plays a different role in innovation activities. Practices that are successful in one culture may very well be dysfunctional in other cultures. The most positive influence on innovation capacity have such values as: low power distance, individualism, femininity, and low uncertainly avoidance, but of all culture dimensions, the one most directly associated with innovations is individualism.

Innovation in German family firms – cultural implications

Germany is famous for its family-owned businesses. A considerable number of successful German companies are family owned. 91% of all German companies are family-controlled companies. They achieve 48% of sales and account for about 56% of all mandatory social insurance employment contracts. 88 % of the total numbers of enterprises are privately owned companies, 53 % of all employees in Germany work in these companies. Owner-managed family businesses account for 44 % of Germany's total sales. German family firms contribute almost 52% of total economic output. They account for around 37% of the overall turnover of German companies [www.familienunternehmen.de]. According to a study by the Institute for SME Research (Institut für Mittelstandsforschung), in Bonn, 4,400 major family-owned industrial firms with revenues of more than 50 million Euros accounted for 43% of all German exports. In 85% of these businesses, at least one family member is active on the board. It is a clear demonstration of the importance these companies give to uniting ownership and management. Furthermore, the study found that the main management ideals within these enterprises were securing the family bu-

siness and an orientation toward long-term goals [www.deginvest.de]. The 500 largest German family businesses employ more people and create more jobs both in Germany and abroad. German family firms achieve higher growth rates than non-family firms [Institut für Mittelstandsforschung 2007, pp. 49–54].

German family companies belong to the most innovative in Europe. 54% of German family firms brought an innovative product or process to market in the last five years – the EU average was only 34%. Spending on research and development rose by around 71% in the period of last five years [www.deginvest.de].

Innovation and technological progress form the bedrock of business growth. Only those companies that square up to the challenges of technological progress can survive. Innovation requires specific conditions. One of the most important determinants of innovation in family firms is culture and its different dimensions, which influence creativity and implementation of innovation. Culture consists of shared practices and values [House et al. 2004, pp. 3–10], and influences the functioning of families as social groups.

Germany is considered a masculine society. Managers are expected to be decisive and assertive. A high score on this dimension indicates that the society will be driven by competition, achievement and success. Highly decentralised and supported by a strong middle class, Germany is among the lower power distant countries. Germany is among the uncertainty avoidant countries. In combination with their low power distance, where the certainty for own decisions is not covered by the larger responsibility of the boss, Germans prefer to compensate for their higher uncertainty by strongly relying on expertise. German society is a truly individualist one. Small families with a focus on the parent-children relationship are most common. Loyalty is based on personal preferences for people as well as a sense of duty and responsibility. This is defined by the contract between the employer and the employee. Communication is among the most direct in the world [www.geert-hofstede.com]. Individualistic cultures such as the one found in Germany regard individuals as independent. In individualistic cultures, ties between individuals are loose and good relations are based on common tasks or knowledge of task accomplishments [Hofstede 2001, 138].

The well-known GLOBE study (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) differentiated between two forms of collectivism: On the one hand, we have collectivism related to the family and the in-group (such as relatives and friends), measured as the degree of interdependence and loyalty to the family. On the other hand, there is institutional collectivism, which is defined as practices and values that reward collectivism at a societal level. Germany is the 7th lowest country among 62 countries in family and in-group collectivism and the 8th lowest in institutional collectivism. The family is a core social network composed of a group of people who share common attitudes, interests, or goals and, frequently, live together [House et al 2004, pp. 3–10]. Individualistic

societies such as Germany emphasize autonomy and individual freedom. Individual goals and interests are more important than group goals and people prefer to act as individuals rather than as members of a social group [Hofstede 2001, p. 139].

Higher innovation capacity has been commonly related to more individualistic cultures because that type of society implies autonomy, independence and freedom – values which regard inventive and useful ideas higher and have a positive effect on economic creativity. Individualism is the culture dimension, which has the most important influence on innovativeness and success of German family firms.

Conclusions

Innovation is a key driver of long term organizational success as it is associated with novel products, improved production processes, and ultimately competitive advantage. Being innovative does not only relate to launching a large number of new and promising products. Innovation is comprised of tapping into more efficient ways of processing materials, using new technologies for development and production, convincing potential customers to use the offered goods in a different setting or coming up with creative and sophisticated distribution channels and business models.

Family businesses have unique characteristics positively related to the implementation of innovation. This paper explored the influence of different cultural dimensions on innovation performance on the example of German family firms. According to presented statistic data German family companies belong to the most innovative in Europe. Theoretical considerations and previous results indicate that uncertainty avoidance and high power distance have a negative effect, masculinity has a neutral effect, and individualism – a positive effect on innovation. Germany is among the uncertainty avoidant, masculine and the lower power distant countries. But German society is strong individualistic. Individualism is the culture dimension related to high innovation and creativity capacity. In cultures that exhibit less power distance, communication across hierarchical boundaries is more common, making it possible to connect different creative ideas and thoughts. Specific cultural factors influence the way of functioning social groups, families and companies. Dimensions typical for German society culture such as low power distance and strong individuality influence the optimal use and implementation of creativity potential in family companies. German family firms are known for their innovation and economic performance. This paper and other several studies have demonstrated and confirmed the influence of culture on innovation using Hofstede's dimensions of national culture.

Bibliography

Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003), *The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective*, Journal of Business Venturing", Vol. 18, No. 5.

Chirico F., Bau M. (2014), *Is the family an "Asset" or "Liability" for firm performance? The moderating role of environmental dynamism*, "Journal of Small Business Management", Vol. 52, No. 2.

Dawson A., Hjorth D. (2012), *Advancing Family Business Research Through Narrative Analysis*, "International Small Business Journal", Vol. 25, No. 3.

Everdingen Y.M., Waarts E. (2003), *The Effect of National Culture on the Adoption of Innovations*, "Marketing Letters", Vol.14, No. 3.

Gedajlovic E., Carney M. (2012), *Markets, Hierarchies, and Families: Toward a Transaction Cost Theory of the Family Firm*, "Entrepreneurship. Theory and Practice", Vol. 34, No. 6.

Geertz C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York.

Habbershon T., Williams M., MacMillan I. (2003), *A unified perspective of family firm performance*, "Journal of Business Venturing", Vol. 18, No. 4.

Herbig P., Dunphy S. (1998), *Culture and Innovation*, "Cross Cultural Management", Vol. 5, No. 4.

Hofstede G. (2001), *Cultures and Organizations*. *Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.

House R., Hanges P., Javidan M., Dorfman P. (2004), *Culture, Leadership and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Institut für Mittelstandsforschung (2007), *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. IfM-Materialien, Nr.172, Bonn, Germany.

Kluckhohn C. (1951), *The Concept of Culture* [in:] D. Lerner, H.D. Lasswell (Eds.), *The Policy Sciences*, Stanford University Press, Stanford.

Kraus S., Pohjola M., Koponen A. (2012), *Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success*, "Review Management Science", Vol. 6, No. 2.

Miller D., Le Breton-Miller I., Scholnick B. (2008), *Stewardship versus stagnation: An empirical comparison of small family vs. non-family businesses*, "Journal of Management Studies", Vol. 41, No. 1.

Nakata C., Sivakumar K. (1996), *National Culture and New Product Development: An Integrative Review*, "Journal of Marketing", Vol. 60, No. 1.

Naldi L., Nordqvist M., Sjoberg K., Wiklund J. (2007), *Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms*, "Family Business Review", Vol. 20, No. 1.

Rammert W. (2002), *The Cultural Shaping of Technologies and the Politics of Technodiversity* [in:] K.H. Sorensen, R. Williams (Eds.), *Shaping Technology, Guiding Policy. Concepts, Spaces, and Tools*, Edward Elgar, Boston.

Rogoff E.G., Heck R. (2003), *Evolving research in entrepreneurship and family business: Recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", Vol. 18, No. 5.

Storey D. (2011), *Optimism and chance: The elephants in the entrepreneurship room*, "International Small Business Journal", Vol. 29, No. 4.

Upton N., Teal E.J., Felan J.T. (2001), *Strategic and business planning practices of fast growth family firms*, "Journal of Small Business Management", Vol. 39, No. 1.

Westwood R., Low D.R. (2003), *The Multicultural Muse. Culture, Creativity and Innovation*, "International Journal of Cross Cultural Management", Vol.3, No. 2.

Williams L.K., McGuire S.J. (2005), *Effects of National Culture on Economic Creativity and Innovation Implementation,* "The Institutions of Market Exchange" Conference Proceedings, International Society for the New Institutional Economics, Barcelona.

www.deginvest.de/DEG-Documents-in-English/About-DEG/Events-and-Awards/BMWi_Study_German-Mittelstand.pdf, accessed on: 27.01.2017.

www.familienunternehmen.de/en/data-numbers-facts, accessed on: 22.01.2017.

www. geert-hofstede.com/germany.html, accessed on: 29.01.2017.

Zahra S. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, "Family Business Review", Vol. 18, No. 1.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 267–279

Ewa Mazur-Wierzbicka
Uniwersytet Szczeciński
ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

Skuteczność komunikowania rodzinnego charakteru firmy społeczeństwu przez firmy rodzinne

Efficiency of Communicating Family Nature of a Company to Society by Family Companies

Abstract: At present, when we face globalization, permanent changes in the company environment, we have to deal with high demands of customers, competition in the market of goods and services, the importance of external communication made by companies cannot be overestimated. It also concerns family companies which due to their nature should pay attention to their communication with its environment. This paper focuses on a special part of communication, namely communicating the family aspects by family companies. The evaluation of such communication and its efficiency, namely reception by customers is the main objective of this article.
Key words: external communication, society, family business

Wstęp

Współcześnie w dobie globalizacji, permanentnych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstw, wysokich wymagań konsumentów, dużej konkurencji na rynku dóbr i usług znaczenie komunikacji zewnętrznej prowadzonej przez przedsiębiorstwa jest nie do przecenienia. Odnosi się to także do firm rodzinnych, które ze względu na swoją specyfikę winny dbać o skuteczne komunikowanie się z otoczeniem.

Szacuje się, że w Polsce, w zależności od tego, jaką przyjmie się definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, przedsiębiorstwa rodzinne stanowią do 90% wszystkich działających na rynku podmiotów gospodarczych [Badania Firm Rodzinnych 2015…, 2015]. Z uwagi na rosnące znaczenie firm rodzinnych w polskiej rzeczywistości gospodarczej ważne jest, aby zaistniały one rzeczywiście w świadomości Polaków (i nie tylko) jako biznesy rodzinne. Warto, aby społeczeństwo miało informacje o tym, czy dana firma ma charakter rodzinny.

W artykule zwrócono uwagę na specyficzną część komunikowania, a mianowicie tę, dotyczącą komunikowania aspektu rodzinnego przez firmy rodzinne. Ocena skuteczności tego komunikowania stanowi zasadniczy cel artykułu. Przyjęto także dwa zadania badawcze: 1 – ocena postrzegania firm rodzinnych przez społeczeństwo; 2 – ocena komunikowania aspektu rodzinnego przez firmy rodzinne.

Realizacji celu pracy podporządkowano jej układ. Przybliżono problematykę komunikowania się organizacji z otoczeniem, opisano postrzeganie firm rodzinnych przez społeczeństwo oraz zwrócono uwagę na komunikowanie aspektu rodzinnego przez firmy rodzinne. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu oraz dane wtórne.

Znaczenie komunikacji zewnętrznej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Termin „komunikowanie" wywodzi się etymologicznie od łacińskiego czasownika *communicare* – zawiadamiać, być w relacji z kimś, uczestniczyć w czymś – i rzeczownika *communio* – wspólność, poczucie łączności. Słowo *communicatio*, najpierw na gruncie łaciny, a następnie przyjęte przez języki nowożytne, pojawiło się w XIV wieku i oznaczało wejście we wspólnotę, utrzymywanie z kimś stosunków, uczestnictwo. Od XVI wieku w skutek rozwoju dróg i poczty nadano mu znaczenie „transmisja", „przekaz". Ten podwójny sens słowa „komunikowanie" zachował się do chwili obecnej. Stąd też w literaturze przedmiotu termin ten jest równoznaczny z „przekazywaniem czegoś", „rozprzestrzenianiem informacji", „zawiadamianiem kogoś o czymś", natomiast „komunikowanie się" „porozumowaniem się z kimś", „utrzymywaniem kontaktu" [Słomski 2007].

W literaturze przedmiotu przez komunikowanie rozumie się m. in. proces wymiany informacji za pomocą słowa mówionego i pisanego, symboli oraz mowy ciała [Kuc, Moczydłowska, 2009]. Komunikacja natomiast rozumiana jest jako dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji pomiędzy nadawcą a odbiorcą za pomocą symboli, poprzez kanały komunikacyjne, dzięki czemu mogą oni nawiązać ze sobą kontakt [Zakrzewska- Bielawska 2012].

Fundamentalnym warunkiem efektywnego działania organizacji jest istnienie w jej strukturze właściwego systemu komunikowania się z otoczeniem zarówno wewnętrz-

nym, jak i zewnętrznym. W związku z powyższym każda organizacja powinna zadbać o skuteczność komunikacji wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Aby przedsiębiorstwo mogło wypracować i wdrożyć sprawny system komunikacji (wewnętrznej i zewnętrznej) musi określić: cel komunikacji; adresatów działań komunikacyjnych; jaki skutek, efekt powinna przynieść ta komunikacja; kanały informacyjne i narzędzia, które zostaną wykorzystane w komunikacji; zidentyfikować podmiot wdrażający działania komunikacyjne; wypracować system mierników umożliwiających badanie efektów komunikowania; sposób modyfikowania (korygowania) założeń wyjściowych [Hausner 1999].

Komunikacja wewnętrzna mocno warunkuje komunikację zewnętrzną organizacji. Zarządzanie obiegiem informacji wewnątrz organizacji powinno stanowić podstawę do tworzenia informacji dla zewnętrznej komunikacji organizacji [Olsztyńska 1999]. Należy mieć na uwadze także, że skutecznie funkcjonujący system komunikacji wewnętrznej jest podstawą budowania prawidłowych relacji organizacji z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Komunikacja wewnętrzna ma bowiem na celu zarówno informowanie pracowników o tym, co dzieje się w organizacji (podstawowa funkcja), ale także motywowanie i edukację pracowników, co istotnie wpływa na budowanie zewnętrznego wizerunku firmy. To, w jaki sposób pracownik po wyjściu z firmy zachowuje się wśród znajomych, rodziny, co mówi o firmie staje się elementem komunikacji zewnętrznej. Można zatem przyjąć, iż im więcej zainwestuje się w komunikację wewnętrzną, tym więcej korzyści przyniesie ona na zewnątrz. Według A. Olsztyńskiej „…żadna firma nie powinna tworzyć komunikacji zewnętrznej zanim nie zorganizuje systemu komunikacji wewnętrznej. Wymaga to jednak pełnego wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa organizacji. Oznacza to, że kierownictwo musi uznać zdobycie względów swoich własnych pracowników za klucz do gospodarczych sukcesów w dłuższej perspektywie. Komunikacja zewnętrzna przebiega najlepiej wtedy, gdy każdy pracownik sam jest rzecznikiem swojej firmy" [Olsztyńska 1999].

Głównym zadaniem komunikacji zewnętrznej organizacji jest skuteczny i trwały przepływ informacji (m. in. o misji, wizji, celach, podejmowanych działaniach) pomiędzy organizacją a jej otoczeniem zewnętrznym tj. klientami, społecznością, administracją oraz konkurencją. Stanowi ona podstawę rozpoznawalności przedsiębiorstwa wśród interesariuszy. To, w jaki sposób interesariusze postrzegają organizację ma duże znaczenie dla powodzenia prowadzonych przez nią działań, niezależnie od ich charakteru. Istotną rolę odgrywają tu zatem narzędzia wykorzystywane przez organizacje do komunikacji zewnętrznej. Mogą to być media pośredniczące (np. reklama pośrednia i bezpośrednia), osobisty kontakt z klientem, informacje prasowe, szkolenia, udział w targach.

Komunikacja zewnętrzna ma fundamentalne znaczenie dla wizerunku organizacji tj. obrazu (pozytywnego lub negatywnego) powstającego w umysłach konsumentów poprzez kontakt pośredni lub bezpośredni z firmą [Cenker 2000]. Wizerunek organizacji sta-

nowi efekt reakcji odbiorców na kontakt z którymkolwiek z elementów jej tożsamości, czyli znaków, które czynią ją rozpoznawalną w otoczeniu. Termin tożsamość organizacji obejmuje logo, nazwę marki, które przekazywane są do otoczenia za pomocą np. znakowania produktów, broszur reklamowych, witryn sklepowych, ubioru pracowników. Na jej bazie tworzona jest tożsamości marki, w skład której wchodzą nazwa, wygląd, kolor czy projekt opakowania produktów danej marki [Sutherland, Canwell 2008].
W komunikacji zewnętrznej ważne jest zatem, aby stworzyć pozytywny, adekwatny do zmierzeń organizacji wizerunek (to, co ludzie myślą o firmie) oraz tożsamość (to, jak ludzie identyfikują firmę) [Cenker 2000].
Komunikację zewnętrzną można powiązać także z komunikacją wtórną, będącą jedną z trzech wymienianych przez J. Balmera [2001]. Według niego stanowią ją działania podejmowane przez organizację w celu nawiązania kontaktu z interesariuszami. Jest ona powiązana z komunikacją pierwotną, czyli wywołaną przez produkty i zachowania przedsiębiorstwa. Trzecim wyodrębnionym przez niego rodzajem komunikacji jest komunikacja trzeciego rzędu, która odbywa się poza kontrolą organizacji. Są to przekazy o przedsiębiorstwie nadawane przez inne podmioty.

Postrzeganie firm rodzinnych przez społeczeństwo

Wśród Polaków firmy rodzinne mają bardzo dobrą opinię. W dwóch ostatnich edycjach badania, pt. „Polacy o firmach rodzinnych" z lat 2015[1], 2016[2] Polacy wskazali jednoznacznie, iż firmy rodzinne kojarzone są przez nich nade wszystko z tradycją i jakością. Zwrócili także uwagę na ich wiarygodność, rzetelność, solidność. Polacy wzmocnili się w przekonaniu o tym, że firmy rodzinne gwarantują jakość wytwarzanych dóbr, oferowanych usług (15,5%20 – 15 rok, 17,2% – 2016 rok). W badaniu z 2016 roku respondenci wskazali także na nowe cechy, które w badaniu z 2015 roku nie zostały ujęte. Były to: niska cena 3,8%; pracowitość, przedsiębiorczość 3,4%; dbanie o klienta 3,3%; bezpieczeństwo 1,6%; miła atmosfera 1,4%; doświadczenie 0,9 % (Polacy o firmach rodzinnych 2016, 2016).

Zauważyć także należy, iż Polacy zaczęli mocniej utożsamiać firmy rodzinne z podmiotami średnimi, dużymi (firmy rodzinne jako podmioty małe 2015 rok – 7,0% wskazań;

[1] Badanie zrealizowano w dniach 21–28 sierpnia 2015 roku metodą indywidualnych wywiadów CAWI z kwestionariuszem jako instrumentem pomiarowym, na panelu badawczym SW Panel, należącym do agencji SW Research. Łącznie zrealizowano 1000 pełnych wywiadów z osobami pow. 18 roku życia. Próba jest reprezentatywna pod względem kluczowych zmiennych demograficznych, w tym miejsca zamieszkania (województwo).

[2] Badanie zrealizowano w dniach 5.08–12.08.2016 roku metodą wywiadów on-line (CAWI) z kwestionariuszem jako instrumentem pomiarowym na panelu internetowych SW Panel. W ramach badania przeprowadzono 1013 ankiet. Próba jest reprezentatywna pod względem kluczowych zmiennych demograficznych, w tym miejsca zamieszkania (województwo).

2016 rok – 3,9% wskazań). Jedną z przyczyn tej zmiany mogło być prowadzenie skuteczniejszej polityki komunikowania o rodzinnym charakterze firmy przez podmioty średnie i duże (tabela 1).

Tabela 1. Najważniejsze cechy opisujące firmy rodzinne, lata 2015, 2016 (%)

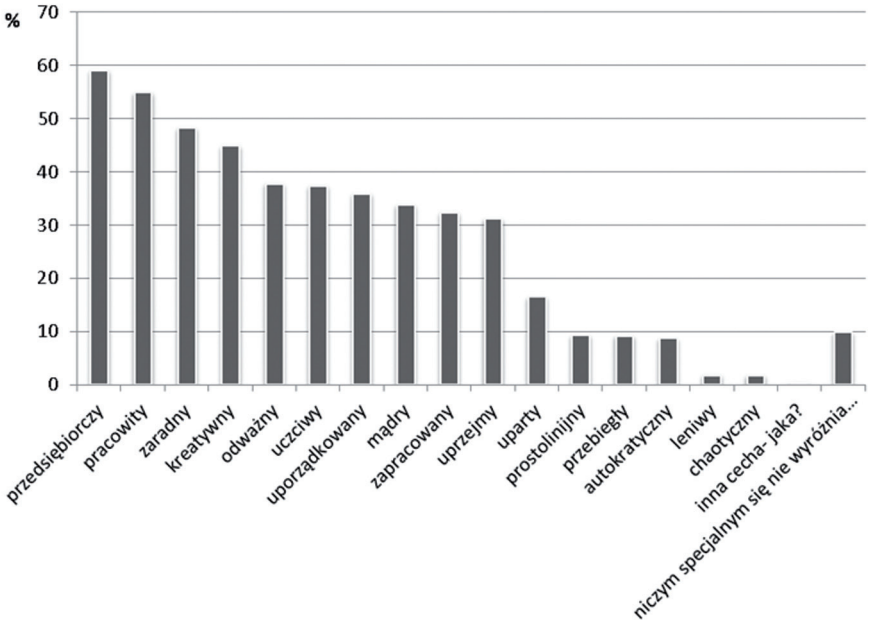
Cecha	2015 rok (% wskazań)	2016 rok (% wskazań)
tradycja	25,8	18,2
wysoka jakość	15,5	17,2
godna zaufania, rzetelna, sumienna (odpowiedzialna)	13,9	9,6
pewna, solidna, wiarygodna	12,2	8,9
uczciwa	7,4	7,9
mała	7,0	3,9
domowa, rodzinna	6,9	b. d
rodzinna, zarządzana przez jedną rodzinę	b.d.	9,0
dbałość o środowisko, ekologiczność	6,8	7,2
współpraca, wspólnota	5,6	3,4
wielopokoleniowa	5,5	4,4
przyjazna	5,4	3,2
polska, patriotyzm	5,1	5,2
lokalna, regionalna	b. d	4,6
inne	12,9	22,4
brak odpowiedzi	9,1	b. d
nie wiem/ trudno powiedzieć	5,6	42,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015, Polacy o firmach rodzinnych 2016, 2016.

Z pewnością na pozytywne postrzeganie firm rodzinnych znaczący wpływ ma sposób odbioru przez społeczeństwo samej osoby ich właściciela, będącego niejako „twarzą biznesu". Z przeprowadzonych badań wynika, iż respondenci przypisywali przedsiębiorcom rodzinnym szereg pozytywnych cech. Uważali ich oni za osoby przedsiębiorcze, pracowite, zaradne, kreatywne, odważne i uczciwe. Ankietowani bardzo sporadycz-

nie określali ich w sposób pejoratywny jako: chaotycznych, leniwych, autokratycznych, przebiegłych (rys. 1). Prawdopodobnie mało która profesja mogłaby się pochwalić tak pozytywnym zbiorem skojarzeń.

Rysunek 1. Cechy rodzinnego przedsiębiorcy (%)



Możliwość wyboru wielu odpowiedzi, N-1000.

Źródło: Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015.

Poprzez pozytywne skojarzenia z firmą rodzinną jako tą stawiającą na jakość, uczciwą, z tradycją (w rozumieniu trwałą, posiadającą swoją historię), 43% ankietowanych w 2016 roku (wzrost o 7 punktów procentowych w stosunku do 2015 roku) było gotowych płacić za ich produkty więcej niż za produkty innych firm. Dla 43% badanych firmy rodzinne były godne zaufania, zaś 60% respondentów było zdania, że dzięki osobistemu zaangażowaniu właścicieli produkty oferowane przez firmy rodzinne w porównaniu z innymi są wyższej jakości (Polacy o firmach rodzinnych 2016, 2016).

Tak pozytywne postrzeganie przez społeczeństwo firm rodzinnych, jak i ich właścicieli wydaje się być wartością nie do przecenienia. Wobec tego firmy rodzinne powinny mocniej akcentować swoją „rodzinność", chwalić się nią, bo najwyraźniej może się to znacząco pozytywnie przekładać na ich wyniki finansowe, pozycję konkurencyjną.

Komunikowanie aspektu rodzinnego przez firmy rodzinne

Pomimo dużego potencjału, jaki tkwi w pozytywnym postrzeganiu przez otoczenie firm rodzinnych, ich właścicieli nie jest on należycie przez nie wykorzystywany.

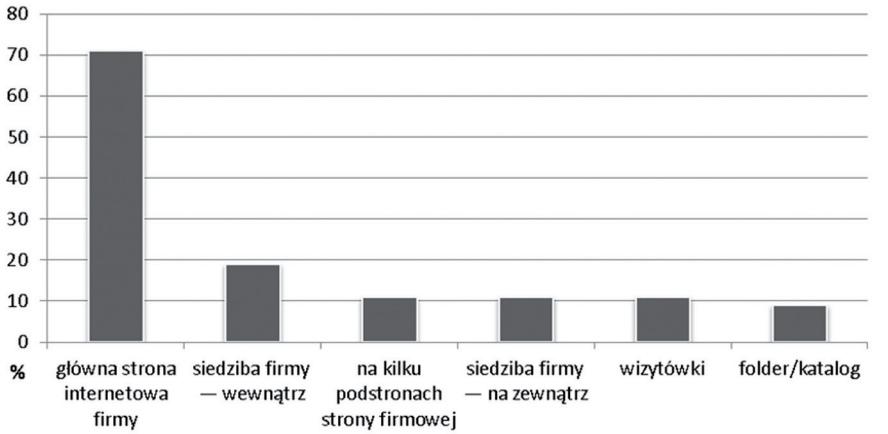
Główny problem znajduje się w braku właściwego, czytelnego komunikowania aspektu rodzinności firm rodzinnych. Problemem jest także niewystarczające eksponowanie tożsamości firm rodzinnych, kojarzonej z pewnością przez otoczenie z nazwiskiem rodowym ich właścicieli. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w 2014 roku[3], gdzie Polacy w sposób intuicyjny wskazali, iż kojarzą firmy, które posiadają w swojej nazwie nazwisko z firmami rodzinnymi. Wśród nazw firm rodzinnych przez nich wymienionych 51,75% zawierało nazwisko [Polacy o firmach rodzinnych 2014, 2014].

Firmy rodzinne niedostatecznie mocno akcentują „rodzinność" na swoich produktach. Brakuje wyraźnie, jednoznacznie i transparentnie przekazywanej informacji o pochodzeniu produktu od firmy rodzinnej, czy rodzaju świadczonej usługi przez biznes rodzinny (w 2015 roku jedynie co piaty Polak spotkał się z tego typu oznaczeniem). Taka informacja mogłaby być przekazywana np. w czytelnej formie na opakowaniu produktu, bądź poprzez umieszczenie na nim adekwatnego symbolu np. Drzewko Firma Rodzinna, który jest pozytywnie odbierany przez Polaków.

Potwierdzeniem powyższych kwestii są odpowiedzi respondentów udzielone na pytanie: Czy do tej pory miałeś/miałaś okazję spotkać się z oznaczeniem produktu, które informuje, że został on wytworzony w firmie rodzinnej? Jedynie 21,9% udzieliło odpowiedzi twierdzącej, zaś aż 42,0% nie miało zdania na ten temat (odpowiedź – nie wiem) [Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015]. Z drugiej strony wyniki badań PARP z grudnia 2014 roku prowadzone wśród firm rodzinnych z sektora MMŚP wskazały, że ponad ¾ spośród nich w żaden sposób nie komunikuje swojej „rodzinności". Firmy, które komunikowały swoją „rodzinność" wykorzystywały w tym celu głównie: spotkania pracowników z rodziną właścicieli (34%), umieszczenie odpowiedniej informacji na produktach i materiałach reklamowych (31%), umieszczenie odpowiedniej informacji na firmowych dokumentach (24%) [Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015]. Z kolei firmy rodzinne, które stosują znak Drzewko Firma Rodzinna eksponowały go głównie na stronie internetowej. Nie wykorzystywały one natomiast najbardziej wydawałoby się oczywistego do tego zastosowania miejsca, czyli opakowania (rys. 2).

[3] Badanie zrealizowano w dniach 7.04–15.04.2014 roku metodą internetowych zestandaryzowanych wywiadów kwestionariuszowych (CAWI) na panelu internetowych SW Panel. W badaniu udział wzięły osoby w wieku od 25 do 65 lat. Zebrano łącznie 1 000 w pełni wypełnionych kwestionariuszy, a dopuszczalny błąd statystyczny w badaniu nie przekraczał 3,2 punktu procentowego dla całej próby.

Rys. 2. Miejsca zamieszczenia przez firmy rodzinne znaku Drzewko Firma Rodzinna w 2015 roku (%)



Źródło: Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015.

Skoro tak niedoceniane i zaniedbywane przez firmy rodzinne jest komunikowanie o ich rodzinnym charakterze warto zwrócić uwagę na to, skąd konsumenci pozyskują informacje na ten temat. Badając grupę osób, która zakupiła produkty firm rodzinnych (zarówno w 2015, jak i 2016 roku) wykazano, że największa część z nich dowiedziała się o rodzinnym charakterze producenta z etykiety, opakowania (tabela 2).

Tabela 2. Pozyskanie informacji przez konsumentów o rodzinnym charakterze firmy, lata 2015, 2016 (%)

Źródło informacji	**2015 rok (% wskazań)**	**2016 rok (% wskazań)**
etykieta lub opakowanie	33	29,8
oznaczenie bezpośrednio na produkcie	b. d.	22,0
reklama	31	19,6
internet – np. serwisy informacyjne, tematyczne	30	b. d
znajomi, rodzina	25	16,6
strona internetowa tej firmy (tych firm)	24	21,8
oznaczenie siedziby (np. na szyldzie)	b. d.	17,4
właściciel	23	19,6

sprzedawca lub pracownik	18	15,9
serwisy społecznościowe, np. Facebook	12	b. d
nie pamiętam / nie wiem	06	13,7
inne źródło	01	3,3

Respondentami były jedynie osoby, które dotychczas kupiły produkty/ usługi firm rodzinnych (2015 rok N- 400, 2016 rok N- 458). Możliwość wpisania wielu odpowiedzi.
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015; Polacy o firmach rodzinnych 2016, 2016.

Ankietowani oczekiwali, aby informacje o rodzinnym charakterze firmy były umieszczane w dostępnych, widocznych dla nich miejscach. Zarówno w 2015, jak i w 2016 roku za najbardziej właściwe miejsce wskazali – opakowanie produktu (tabela 3). Świadczyć to może o wzroście świadomości konsumenckiej, przejawiającej się m. in. czytaniem etykiet, zwracaniem uwagi na treści, informacje zawarte na opakowaniach.

Tabela 3. Oczekiwane miejsca oznaczenia firmy rodzinnej, lata 2015, 2016 (%)

Miejsce	**2015 rok (% wskazań)**	**2016 rok (% wskazań)**
na opakowaniach produktów	71,7	71,1
w miejscu sprzedaży	b. d.	38,8
na regałach sklepowych	b. d.	34,0
na stronie internetowej	58,4	29,0
w folderach reklamowych, broszurach	52,3	11,7
na siedzibie firmy	50,7	20,7
na witrynie sklepowej	49,3	28,9
na wizytówkach	48,3	15,2
w punkcie obsługi klienta	b. d.	12,4
na fakturach	30,0	10,8

Krajowym Rejestrze Sądowym (KRS) lub Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej (CEIDG)	26,8	8,1
w innym miejscu — w jakim?	0,2	0,3

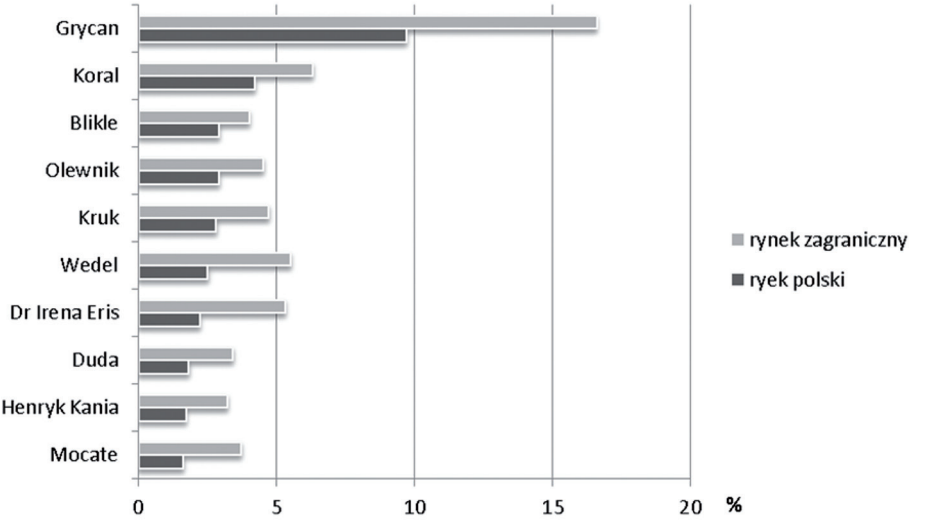
Możliwość wyboru wielu odpowiedzi (2015 rok N- 1000, 2016 rok N=1013).

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015; Polacy o firmach rodzinnych 2016, 2016).

Z badań wynika, że swoją „rodzinność" najlepiej komunikują firmy z branży cukierniczej. Najbardziej rozpoznawalnymi firmami rodzinnymi wśród konsumentów były: Grycan, Koral (rodzimi potentaci lodów), Olewnik, Blikle. Co ciekawe w badaniu z 2015 roku, konsumenci wskazali firmę Wedel (4 pozycja), jako firmę rodzinną, chociaż ona obecnie takiego statusu nie posiada. Z drugiej strony warto zwrócić uwagę na dostrzeganie przez konsumentów globalnych firm rodzinnych np. BMW, Ikea.

W badaniu z 2016 roku wartym podkreślenia jest jego poszerzenie o ocenę ekspansji zagranicznej firm rodzinnych. Wyniki przedstawiono na rys. 3. Słupek górny – udział respondentów, którzy wymienili tę firmę rodzinną jako działającą na rynku polskim. Słupek dolny – to wskazanie odzwierciedlające, ilu spośród respondentów uznało daną firmę za działającą z powodzeniem za granicą.

Rysunek 3. Znajomość firm rodzinnych przez Polaków



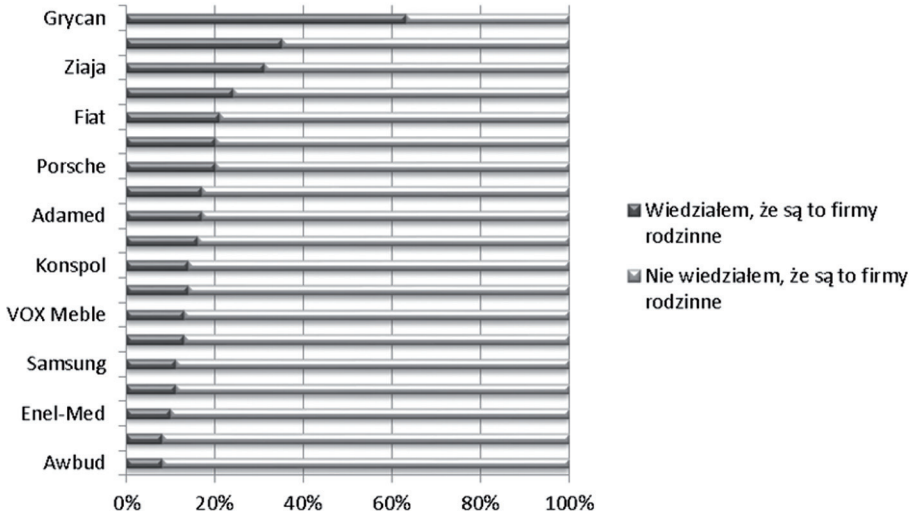
Pytanie otwarte, odpowiedzi skategoryzowane; N=1013.

Źródło: Polacy o firmach rodzinnych 2016, 2016.

Cześć wymienionych na rys. 3 firm rodzinnych została wskazana przez respondentów po raz pierwszy dopiero w 2016 roku. Były to: Kruk, Duda, Mokate.

Pomimo, iż wydaje się, że konsumenci z roku na wykazują się większą znajomością marek rodzinnych, to jednak nadal widoczna jest ich niska świadomość w tym zakresie (rys. 4).

Rysunek 4. Świadomość konsumentów rodzinnego charakteru firm



Źródło: Polacy o firmach rodzinnych 2015, 2015.

Konsumenci mają trudności z określeniem, którzy liderzy poszczególnych branż są firmami rodzinnymi. Istnieje tu znacząca luka w wiedzy konsumentów wynikająca głównie z mało skutecznego, czasami niespójnego, rzadkiego, mało widocznego komunikowania firm o ich rodzinnym charakterze. Z pewnością jest to nisza, którą należy mądrze, konsekwentnie świadomie, zagospodarować zważywszy na bardzo pozytywny odbiór rodzinnego charakteru firm przez konsumentów.

Podsumowanie

Komunikowanie rodzinności jest bardzo ważnym elementem funkcjonowania biznesu rodzinnego. Istotnym jest, aby firmy rodzinne zaczęły stosować ten rodzaj komunikowania. Dzięki niemu mają możliwość zaistnienia w świadomości szerszego grona konsumentów, otoczeniu.

Atutami firm rodzinnych jest ich pozytywny wizerunek w odbiorze społecznym. Jest on wzmocniony poprzez dobre skojarzenia, jakie wśród Polaków budzi osoba właściciela firmy rodzinnej, będąca jej twarzą. Jest to szansa, którą firmy rodzinne powinny umiejętnie wykorzystać. Wzrost rozpoznawalności z pewnością będzie miał pozytywne przełożenie na finanse firm, ich rozwój, umocnienie pozycji firmy na rynku. Poprzez transparentne, czytelne, wyraźne, jednoznaczne komunikowanie „rodzinności" biznes rodzinny w Polsce może tylko zyskać i to musi sobie szybko uświadomić. Ważnym jest zatem, aby firmy rodzinne zaczęły dostrzegać korzyści z umiejętnego wykorzystywania komunikacji zewnętrznej.

Bibliografia

Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata. (2015), PwC, Instytut Biznesu Rodzinnego, PwC Polska Sp. z o.o.

Balmer J.M.T. (2001), *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing – Seeing through the fog*, „European Journal of Marketing", vol. 35, iss. 3.

Cenker E. M. (2000), *Public relations,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Fundacja Firmy Rodzinne (2014), *Polacy o firmach rodzinnych 2014,* Poznań.

Fundacja Firmy Rodzinne (2015), *Polacy o firmach rodzinnych 2015*, inACT Public Relations, Poznań.

Fundacja Firmy Rodzinne (2016), *Polacy o firmach rodzinnych 2016,* Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań.

Hausner J. (red.) (1999), *Komunikacja i partycypacja społeczna*, Kraków.

Kuc B.R., Moczydłowska J.M. (2009), *Zachowania organizacyjne. Podręcznik akademicki*, Difin, Warszawa.

Olsztyńska A. (1999), *Wizerunek także dla pracownika: cele i techniki PR wewnątrz firmy*, „Personel", nr 9.

Słomski W. (2007), *Komunikacja interpersonalna w organizacji,* w: *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu* (red.) E. Weiss, M. Godlewska, Wyd. VIZJA PRESS&IT, Warszawa.

Sutherland J., Canwell D. (2008), *Klucz do marketingu. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A. (2012), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 281–292

Magdalena Popowska
Politechnika Gdańska
Wydział Zarządzania i Ekonomii
mpop@zie.pg.gda.pl

Corporate Social Responsibility and Family Business: Current Debates and Future Prospects

Abstract: This paper aims at examining the main perspectives on corporate social responsibility (CSR) in family firms discussed in international literature. The topic of CSR has grown exponentially in the last two decades in both, business practice and as an area of interest among academics and researchers. Most studies focus on multinational corporations, some on small and medium enterprises (SMEs) and the smallest number on family business (FB). This study addresses the heterogeneity of family firms engagement with corporate social responsibility (CSR), using a variety of dimensions of this approach and highlighting those most specific for family firms versus non-family business (NFB). The particular emphasis is placed on the CSR and family firms relation with stakeholders and CSR and family business strategy and performance. Additionally, this paper outlines possible research directions in the given field.
Key words: corporate social responsibility, family business, stakeholders, business performance.

Introduction

The last twenty years are marked by increased globalization generating opportunities and threats not only for large multinational corporations, but also small and medium companies, including family businesses of different size and scale of operations. In this turbulent time, Corporate Social Responsibility [CSR] has emerged as a powerful marketing tool and a source of competitive advantage for companies which are aware of

the new paradigm of the sustainable development [Porter & Kramer, 2006]. However, the degree of interest in CSR is certainly not the same in all business entities [Martinet & Reynaud, 2004]. In fact, it oscillates between the lack of interest in this approach, represented mostly by small and medium enterprises [SMEs] and very proactive actions and strategies developed by the firm management in case of multinational corporations [MNCs]. Regarding family business [FB], many scholars claim that family firms are different from non-family businesses with the regards to CSR [Uhlaner et. al. 2004, Quairel-Lanoizelée 2012]. Some studies suggest that family firms are more oriented towards CSR [Dyer, Whetten 2006] while others conclude that family businesses are unlikely to practice CSR [Morck Yeung 2004]. Family businesses are certainly a heterogeneous group in terms of the extent and mode of family involvement, size of the firms and they also have diverse orientation towards CSR. [Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez 2005]. Since in these firms the family influences behaviour at the individual, group and organisational level [Dyer 2003], FBs have been associated with both, positive and negative features in their relationship with their stakeholders. On the one hand, family business characterized by nepotism prioritizes the interest of family before the business, does not focus on the business outcomes, and as an effect can display market adaptation problems, problems with preparation for and succession itself. On the other hand, FBs may provide high quality products, guarantee protection for all employees, care for the community and family which in turn involves benefits for the community and company [Déniz-Dénis, Cabrera-Suárez 2005].

Convinced that the family companies deserve particular attention as their approach to the CSR appears to differ from that of non-family firms, we decided to bring together the main body of the research developed around this very interesting topic. We provide an overview of over 60 papers published in this field. The goal of this approach is not to develop new theory, we are rather interested in highlighting the "hottest" research topics, identifying existing contradictions and gaps for the better further understanding of this complex issue. This paper also aims at determining the possible research directions in the given field.

Methodology

This research is founded on the theoretical and empirical evidence from over 60 papers published within the last thirteen years [2000-2016] in various journals worldwide. The key words used for the research in the most popular research databases, namely EBSCO, JSTOR and ECONLIT were: CSR and family business. The number of identified records for each of the collections was slightly higher than the selected set of papers but those are the results of the in-depth analysis of their content. Composed this way, the collection of 60 international studies was divided into some main thematic groups, allowing the au-

thor to discuss the main conclusions, disagreements and research gaps, namely: family business versus non-family business within CSR approach (as a frame for further debate), CSR and family business strategy and performance, CSR in family business relations with stakeholders.

Family business versus non-family business within CSR approach

The most important number of studies, using both empirical and theoretical research methods, examined the differences between family firms and non-family businesses with regards to CSR. The common thesis for this collection of papers argues about the existing differences between the two populations of firms that may affect their socially responsible commitment. Some scholars have suggested that family firms are not likely to act in a socially responsible manner, while others have indicated that socially responsible behaviour on the part of the family firm protects the family's assets. Family businesses have certain characteristics that make them different from non-family ones in terms of objectives, organizational structure, culture and strategic behaviour [Chrisman, Chua, Sharma 2005, Zellweger, Eddleston, Kellermans 2010, López-Cózar, Priede, Benito 2013].

The prevailing assumption is that FB ownership structure, due to a presumed long term relationship, embedded community orientation and shared vision, would be naturally ethical and socially responsible. Family business may have unique perspectives of socially responsible behaviour due to family involvement and ties to the community and their commitment to uphold the business. Some researchers argue that the strong roots in the local community have an important impact on their higher interest in socially responsible activities [López-Cózar, Priede, Hilliard 2014]. According to Nzazi and Oth [2015] one of the most important motives is that the public expects the family businesses to take their responsibility towards society, since authorities put certain requirements that companies will have to follow in order to continue to operate. Therefore, FBs are working with CSR because they want to get something back from society in the form of loyalty or market shares. At the same time, some scholars argue that it is unclear to ascertain that family values that could be inherent in the family business by nature pave the way to CSR greater popularity among FB [Zulkifli et al. 2011], while others claim that differences in approaches towards CSR are deeply rooted in the family values [Schulze et al. 2003, Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez 2005] and that the beliefs and value systems of entrepreneurs play a fundamental role in shaping a sustainable corporate strategy [Perrini, Minoja 2008]. Marques, Presas and Simon's main finding regarding values is that FBs may have different areas of application or concern: most values are defined at the firm level and concern workplace or the surrounding community [2014].

Graafland et al. [2003a] suggest a positive relationship between company size and CSR efforts. In particular it is found to have a positive impact on the use of several instruments, like code of conduct, ISO certification, social reporting, social handbook and confidential person [Graafland et al. 2003b]. Regarding the social disclosure issue, Campopiano and DeMassis [2015] show that in comparison to non-family firms, FBs disseminate a greater variety of CSR reports, are less compliant with CSR standards and place emphasis on different CSR topics [community and employees oriented].

Usually, small enterprises operate in short term perspective, do not have long-term plans for the future, and want to achieve profits as quickly as possible. This can be different in case of family firms, which we claim, are more long-term oriented [Mignon 2000, Le Breton-Miller, Miller 2006, Starnawska, Popowska 2015]. Family firms very often prioritize non-financial goals that do not follow the traditional business logic. Therefore, they are more inclined to be socially oriented even if this orientation does not generate economic benefits [Berrone, Cruz, Gómez-Mejía 2012].

Long and Matthews [2011] talk about families in family firms characterized as generalized exchange systems [GES] as opposed to restricted exchange system [RES] which are more typical for non-family firms. GES means norms of unilateral and indirect reciprocity. When one party breaks the rules of exchange it is not the problem of the other cheated party but of the whole family. GES indicate high cohesion among individuals in the organization which in case of family business are family members operating in the enterprise, while in RES individuals focus on self-interest, exchange relationships lead to particular achievements and their short term outcome is expected. That may have a strong influence on decision making in the company.

Table 1. Main differences between FBandNFB within CSR approach

Family business [FB]	**Non-family business [NFB]**
strong roots in the local community	weaker connection to the local community
inherent families values [solidarity, loyalty, affectivity]	individual [entrepreneur] values
importance of non-financial goals	strong profit oriented strategy
long-term trans-generational orientation	short or middle-term orientation
generalized exchange systems [GES]	restricted exchange systems [RES]

additional stakeholder: family	traditional group of stakeholders
greater variety social disclosure	social disclosure compliant with CSR standards

Source: own elaboration.

CSR and the family business relation with stakeholders

Discussing the responsibilities of family business towards stakeholders, recent literature uses new concepts of the Proactive Stakeholder Engagement [PSE] and of the Socioemotional Wealth (SEW) [Hirigoyen, Poulain-Rehm 2014, Cennamo et al., 2012]. The PSE is based on the assumption that the family managing a company often prefers non-financial objectives which are not always in line with the economic business logic and allows them to maintain the SEW. Proponents of this concept believe that family business owners engage in social activities, even if it brings no commitment to economic benefits and this is because the family receives some kind of socioemotional gains important for the family. According to this concept, family has to be in permanent, tight control of the firm so as to maintain the SEW and will seek to adopt practices which guarantee this control [Berrone et al. 2012, Caseiro, Napoli 2016]. The family owners perceive their companies as an extension of their ego, and thus, enterprises reflect their fundamental values and are a reflection of the self-assessment of family members. Family values in the company are homogeneous and express themselves in a more affective than the average relationships, solidarity, loyalty and care for the reputation of the company, since it is very often equal to the reputation of the family. Any irresponsible behavior can lead to loss of SEW, resulting in the stigmatization of the family business as an organization socially irresponsible. Some of these family values are considered to be fundamental and deeply rooted in the collective family subconsciousness, and others that are determined by situational or generational factors.

What must be emphasized also is that FBs, in terms of their relation with environment differ from non-family firms in one main aspect: family itself may be considered as a particular stakeholder [Matejun 2011, Bergamaschi, Randerson 2016], therefore, there is no doubt that the scope of FB stakeholders is much broader. Also the future generations of FBs are an important stakeholder, essential to their survival. Treatment of the next generations as stakeholders is included in the aforementioned socioemotional dimension, where their future and interest coexist [Delmas, Gergaud [2014]. Therefore, family firms engage in significantly more positive social initiatives that non-family firms. It seems also like a long-term, wider approach to CSR. This is likely due to family concern about image and reputation and a desire to protect family assets [Dyer, Whetten 2006], but also to FBs capacity to develop a feeling of trust with their partners [Allouche, Amann 1998].

At the same time, some of the researchers stigmatize the family focus on the family members leading to the nepotism and injustice in the recruitment and assessment of the job performance. In a small organization, employees are often hired from internal referrals rather than formal job postings. Some companies encourage referrals of family members and friends to open positions. Often, well-meaning owners or operators hire underqualified, unmotivated family members who sometimes undermine the workplace culture and increase the burden on other staff. In this case the group of internal FB stakeholders-employees is not treated equally.

Finally, according to the findings, the more a family is involved in the business, the more a family firm will take stakeholders into account when making decisions that have socially responsible implications [Binghamet al., 2011; Van Gils et al. 2014].

Summing up, we consider that despite existing research evidence shortly presented above, some contradictions still exist and deserve further investigation, namely: *is there a real impact of family business social engagement on the relation non-family employees?; is there any perceived reputation and image gain of socially responsible family firms?; what is the real link between the family ownership and the community-related CSR performance?; what exactly are the social disclosure differences between FB and NFB, claimed but some of the authors?*

Why are these questions important and what could be the scientific approach aiming at addressing these issues? Certainly, there is a need to enrich but also structure our knowledge of FB social engagement toward various groups of stakeholders. The picture which emerges today from the literature study is incomplete, often opaque and biased. It the near future, it would be necessary to carry out a number of transnational qualitative researches with carefully selected methodology.

CSR and family business strategy and performance

Another important collection of studies is examining the relationship between CSR and potential business benefits in terms of strategy relevance and financial performance. Some researchers claim a positive influence of the CSR orientation on the financial performance [Elbaz, Laguir, 2014, Campbell, Park 2016], when others deny existence of such link [Madorran, Garcia 2016]. According to Perrini [2008], the importance of the relationship between social performance and financial performance depends to some extent on the kind of competitive strategy that a company has selected. Taking the financial performance, there is a lot of contrasting studies: some of them conclude that the relationship between the social and financial performance may be varied according to the industry which it involved [Hewage, Wijesundara, Rasika 2016], while other report the absence of such correlation [Elbaz, Laguir 2014].

In the discussion of factors having impact on FB management and its performance, it is important to draw the attention to the concept of "familiness", as a sort of the regular interaction between family, business and individual family members, based on the resources and capabilities that are unique [Pearson et al. 2008]. The familiness may be the source of competitive advantage, leading directly to family wealth and value generation. It seems that this mission of family firms goes beyond profit making and encompasses social mission – i.e. thinking of caring for non-economic values for the sake of family, family business sustainability. At the same time, the mission is directed inwards, for the benefit of the family and family business and does not consider wider scope of stakeholders. Wiklund [2006] argues that FB have more of their wealth tied to firm reputation and therefore invest more to realize CSR strengths and avoid its concerns in order to maintain a good reputation and safeguard their financial wealth [Block, Wagner 2010].

Social orientation of the company may have an impact on the succession process which is certainly relevant for firm performance. According to some of the scholars, CSR can constitute reinforcement of legitimacy for the successor and in consequence, the implementation of a CSR strategy can contribute effectively to the development of the FB, in particular because of the proximity between the values of these organizations and the philosophical foundations of CSR [Berger-Douce, Deschamps 2012]. Agency theorists such as Schulze, Lubatkin and Dino [2003] conceptualize family firms as ideal organizations where the interest alignment of owners and managers ensure effective decision making for the continuity of the firm. On the other hand, having regard to human resources management, family business are commonly criticized because of the nepotism, prioritizing the interest of family before the business, and therefore lacking focus on the business outcomes, which can in effect display market adaptation problems, and problems with preparation for and succession itself [Déniz-Déniz, Cabrera-Suárez 2005].

Relating to the top management of the FB, Cuadrado-Ballesteros et al. [2015] claim that the higher the proportion of independent directors is, the higher the level of CSR information disclosures. At the same time independent directors may be strongly influenced by family owners, and even by personal or familiar tie. Regarding the strategy of FB, Yusof et al. [2014] claim that CSR do not have to be purchased at the expense of an effective business strategy. Paradoxically, an effective business strategy may be partly non-strategic and partly non-business – i.e. partly focused on virtue or values.

The presented above dimensions related to the socially responsible family business performance and strategy reveal many gaps and contradictions worth being addressed in the future: *is there any real relationship between family business social orientation and its economic performance?; is the familiness influencing strategical decision making in FB?; is there a possibility that, as happens in the case of MNCs, strategy of FBs will be built on the concept of CSR and not the opposite?*

Answering these questions could grant more practical dimension to the research effort in social orientation of FB. Clear and explicit confirmation of the positive effects of CSR implementation on economic company performance would enable authorities and other involved institutions to send to the family business world a convincing invitation to join the sustainability trend.

Conclusions

In this paper we have tried to highlight the main differences between family and non-family firms with regard to the corporate social responsibility implementation. This multidimensional research provides a set of the most interesting, sometimes contradictory and controversial findings regarding the possible impacts of socially responsible family business engagement on their relationship with various stakeholders and on their economic performance and strategy. In several cases the discovered contradictions are so strong that they should be re-examined in wider and more international context, since some of the explored studies were related to specific country context. The present paper provides a literature review on the main CSR-FB issues and, through the expressed explicit questions and suggestions, introduces further research directions in this field.

Biliography

Ahmed N.U., Montagno R.V., Flenze R.J. (1998), *Organizational Performance and Environmental Consciousness: an empirical study*, "Management Decision", nr 36(2), ss. 57–62.

Allouche J., Amann B. (1998), *La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales*, "Économie et Société", série S.G., nr 8/9, ss. 129–154.

Bergamaschi M., Randerson K. (2016), *The futures of family businesses and the development of corporate social responsibility*, "Futures", nr 75, ss. 54–65.

Berger-Douce S. et Deschamps B. (2012), *La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale,* "Journal of Small Business and Entrepreneurship", nr 25(1), ss. 75–92. DOI:10.1080/08276331.2012.10593560.

Berrone P., Cruz C.C., Gómez-Mejía L.R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research*, "Family Business Review", nr 25(3), ss. 258–279.

Bingham J.B., Dyer W.G., Smith I., Adams G.L. (2011), *A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms*, "Journal of Business Ethics", nr 99(4), ss. 565–585.

Block J., Wagner M. (2010), *Corporate social responsibility in large family and founder firms*, "ERIM Report Series", ERS-2010-027-ORG, www.erim.eur.nl

Błasiak A. (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z.7, cz. III, ss. 125–134.

Campopiano G., De Massis A. (2015), *Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms*, "Journal of Business Ethics", nr 129(3), ss. 511–534.

Caserio C., Napoli F. (2016), *Corporate social responsibility and family business: An overview*, "African Journal of Business Management", 10(24), 594–606. DOI: 10.5897/AJBM2016.8157

Cennamo C., Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012), *Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family-Controlled Firms Care More About Their Stakeholders*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 36(6), ss. 1153–1173.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and directions of the development of a strategic management theory of the family firm*,"Entrepreneurship Theory and Practice", nr 29(5), ss. 555–576.

Cuadrado-Ballesteros B., Rodríguez-Ariza L., García-Sánchez I.M. (2015), *The role of independent directors at family firms in relation to corporate social responsibility disclosures*, "International Business Review", nr 24(5), ss. 890–901.

Delmas M.A., Gergaud O. (2014), *Sustainable Certification for Future Generations: The Case of Family Business*, "Family Business Review", nr 27(3), ss. 228–243.

Déniz D.M, Suárez C.K.M. (2005), *Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain*, "Journal of Business Ethics", nr 56(1), ss. 27–41.

Dyer W.G., Whetten D. (2006), *Family forms and Social responsibility: preliminary evidence from the S & P 500*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 30, ss. 785–802.

Elbaz J., Laguir I. (2014), *Family Businesses And Corporate Social Responsibility (CSR) Orientation: A Study of Moroccan Family Firms*, "Journal of Applied Business Research", May/June, nr 30(3), ss. 671–688.

Graafland J.J., Eijffinger S.C.W., Stoffele N.C.G.M., Smid H., Coldeweijer A.M. (2003a), *Corporate Social Responsibility of Dutch Companies: Benchmarking and Transparen*cy, "CMO Report" [online], Tilburg University, http://www.uvt.nl/wijsbegeerte/cmo

Graafland J.J., Van de Ven B.W., Stoffele N. (2003b), *Strategies and Instruments for Organising CSR by Small and Large Business in the Netherlands*, "Journal of Business Ethics", nr 47, ss. 45–60.

Hewage Rs., Wijesundara Cnr., RasikaDgl (2016), *Is Corporate Social Responsibility activities impact to financial performance of financial companies?* Proceedings of ISER 26th International Conference, Bangkok, Thailand, 14th March 2016.

Hirigoyen G., Poulain-Rehm T. (2014), *The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach,* "International Journal of Financial Studies", nr 2(3), ss. 240–265.

Long R.G., Matthews K.M. (2011), *Ethics in the Family Firm: Cohesion through Reciprocity and Exchange*, "Business Ethics Quarterly", nr 21(2), ss. 287–308.

López-Cózar C., Priede T., Benito S. (2013), *Influencia de la deuda en la estrategia de exportación de la empresa familiar,* "Revista de Empresa Familiar", nr 3(1), ss. 31–46.

López-Cózar C., Priede T., Hilliard I. (2014), *Are family firms really more socially responsible?* "Asean Journal of Management & Innovation", June-December, ss. 74–85.

Madorran C., Garcia T. (2016), *Corporate social responsibility and financial performance: the Spanish case*, "Revista de Administração de Empresas", nr 56(1), ss. 20–28.

Marques P., Presas P., Simon A. (2014), *The heterogeneity of family firms in CSR engagement the role of values*, "Family Business Review", doi:10.1177/0894486514539004.

Martinet A.C., Reynaud E. (2004), *Entreprise durable, finance et stratégie*, "Revue Française de Gestion", septembre-octobre, ss. 121–136.

Matejun M. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych* [w:] Z. Pisz, M. Rojek Nowosielska (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", Wrocław, nr 56, ss. 263–274.

Mignon S. (2000), *La pérennité des entreprises familiales: un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ?,* "Finance Contrôle Stratégie", nr 3(1), ss. 169–196.

Morck R., Yeung B. (2004), *Family control and the rent seeking society*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 28(4), ss. 391–409.

Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008), *Toward a theory of Familiness: A social Capital perspective*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 32(6), ss. 949–969.

Perrini F., Minoja M. (2008), *Strategizing corporate social responsibility: evidence from an Italian medium-sized, family-owned company, "*Business Ethics: A European Review", nr 17(1), ss. 47–63.

Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, "Harvard Business Review", nr 84(12), ss. 78–92.

Quairel-Lanoizelée F. (2012), *Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME?* [in] M. Courrent (ed), *RSE et développement durable en PME*, Bruxelles, ss. 17–37.

Schulze W.G., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), *Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms*, "Academy of Management Journal", nr 46(2), ss. 179–194.

Starnawska M., Popowska M. (2015), *CSR in family business ethnocentric meaning socially responsible?,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVI, z. 7, cz. III, ss. 119–132.

Uhlaner M.L, Goor-Balk J.M.H., Masurel E. (2004), *Family business and Corporate Social Responsibility in a sample of Dutch Firms,* "Journal of Small business and Enterprise Development", 11(2), ss. 186–93.

Van Gils A., Dibrell C., Neubaum D.O., Craig J.B. (2014), *Social Issues in the Family Enterprise*, "Family Business Review", nr 27(3), ss. 193–205.

Wiklund J. (2006), *Commentary: family forms and Social responsibility: preliminary evidence from the S & P 500*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 30(6), ss. 803–808.

Yusof M., Mohd Nor L. Hoopes J.E. (2014), *Virtuous CSR: an Islamic family business in Malaysia*, "Journal of Family Business Management", nr 4(2), ss. 133–148.

Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermans F.W. (2010), *Exploring the concept of familiness: introducing family firm identity*, "Journal of Family Business Strategy", nr 1(1), ss. 54–63.

Zulkifli N., Abu Hasan, H., Saleh, Z., Zainal D. (2011), *Corporate Social Responsibilities (CSR) in Malaysian family business*, 3rd International Conference on Governance, Fraud, Ethics and Social Responsibility, International Group on Governance Fraud Ethics and Social Responsibility.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 293–303

Octavio Maza Díaz Cortés
Omar Pasillas López
Dolly Anabel Ortiz Lazcano

Universidad Autónoma de Aguascalientes
octaviomazadc@gmail.com
omarpasillas84@gmail.com
daol_82@hotmail.com

New Conflicts in a Traditional Industry. The Case of Garment Industry in the Mexican *Bajío*

Abstract: This article discusses the small company's analysis proposals, looking forward to understand the weaknesses of thinking about the size of the companies as a factor that determines better working conditions. Empirical results are shown in order to configure changes in the production model of the clothes industry. The objective of the research was to understand and explain the configurations of the production model of the textile and clothing industry, its relation with informality and precariousness, as well as the relations between the actors. In the study, we interviewed entrepreneurs and workers on various observation visits. The results show us the conformation of new actors and forms of production organization, where also the conflicts between workers and employers become evident when the traditional forms of work are modified.
Key words: clothes manufacturing, small companies, precariousness, garment industry

Introduction

This article shows the results of a research made in the Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA) where we study the subjective dimension of the clothes-manufacturing workers, especially the ones from the Mexican Bajío. The objective of the research was

to understand and explain the configurations of the production model of the textile and clothing industry, its relation with informality and precariousness, as well as the relations between the actors. The scope of the research was explanatory and was based on the analysis of the configuration of new actors in the context of the textile and clothing industry, as well as the subjective dimension of the actors. In the first section it is presented the theoretical background in order to configure the object of study, starting from a Latin-American speech about the role of the State in the development of the economy, specially the small companies, subsequent this to present a brief review of precarious working situations. The next section discusses the necessity of creating new models that allow the understanding of social phenomena, specifically when the action of the subjects is required to explain. Finally, from the empirical work three actors of the clothes manufacturing are configured. These three actors are translated into new balances and into forms of work organization that demands specific attention from the public policies.

Garment manufacturing: a complex industry

The process of this research, incorporated in this article, includes the bibliographic review, observation visits and in-depth interviews to entrepreneurs and workers. Also, a sabbatical stay was taken in the Universidade Federale de Paraíba in Brazil (UFPB) in addition a short stay in the Universidad de Buenos Aires (UBA) in Argentina. During this period of time, malls of Santa Cruz, Toritama y Caruaru in the Brazilian state of Permambuco were visited, so this allowed establishing the characteristics to compare the clothes manufacturing industries between these countries. The in-depth interviews were done in two times, one in 2015 and the other in 2016. The first was about the rest periods of the workers and their survival strategies; on the other hand, the other one was focus on looking for labour conflict. The sabbatical stay allowed the review of the indicators about the working situation, especially about the informal work in Brazil, Argentina and Mexico. There is a complete document of all this information; in this paper we just show a summary of the conclusions of the research.

Table 1 shows three regions that trade clothes, each one of them has different characteristics, but it is important to show that the presence of the State makes a difference, especially in the process of formalization.

Table 1. Characteristics of the productive regions		
Place	**Population and geographic location**	**Productive Units**
Metropolitan Area of Moroleón and Uriangato (MEX)	Adding the population of the two towns is 108,669 habitants. The metropolitan area is located in the south of the state of Guanajuato and the called Southwest Region III of the country, "the central Mexico (El Bajío)	According to the information of the last census [INEGI, DENUE 2010][1] it has 4,015 economic units. 1629 of these are manufacturing industries and 2386 are stores.
Agreste de Pernambuco (BRA)	Agreste has 71 towns and it is divided into three sections: South Agreste, Norte Agreste and Central Agreste and its population is 1.8 million habitants. In North and Central Agreste we can find the Polo de confecçao do Agreste Pernambucano (Pole of manufacturing of Agreste Permambucano) that has the towns of Caruaru, Santa Cruz Capibaribe and Toritama [Bezerra 2015].	According to information of SEBRAE [2](2013) Agreste has 14, 517 productive units: Caruaru (4,530), Santa Cruz do Capibaribe (7,169) and Toritama (2,818) [Bezerra 2015].
La Salada (ARG)	It is located in Ingeniero Budge, one of the poorest areas in Partido de Lomas de Zamora, Buenos Aires. According to information of the last National Population and Housing Census 2001; 590, 829 habitats were in Partido de Lomas de Zamora, all this considered as urban area [Pogliaghi 2008].	The "Ferias de La Salada" is considered the biggest market for wholesalers: it has 10 000-15 000 stores and it is located in an area of 20 hectare [Pogliaghi 2008].

Source: own elaboration based on different sources.

The models of capitalism and its influence in the clothes manufacturing

In the following lines we will analyze the role of the State in the setting of the small companies, this theme is important because the State is the commissioned of creating projects of development. Starting from the school of the models of capitalisms, Bizberg [2014] shows the main characteristics of the greatest economies of Latin America and their possibilities of development. One idea that closes the reflections of all this proposal is that Brazil has a capitalism ruled by the State (analysis made in the period of the government of PT) and it is leaded to the internal market, while the capitalism in Mexico is subordinated, leaded to the extern market, that results in outsourcing. In the same period, Argentina presents an economy non defined by the author.

[1] Retrieved information from http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/.

According to Bizberg [2014], the economies of those countries require a strong relationship with international markets and the conflicts are related to the capacity of influence in the internal processes. That is the control that they have on their development models. The labour and industrial relationships are seen, so the power of the actors is fundamental, in this case, the methods of organizations of the workers because these functions serve as counterweight against the power of the capital. As a result of the neoliberalism governments the unions of Mexico are very weak. Also, the Mexican model has its basis on the destruction of the Social State, so the labour guarantees tend to disappear, generating precariousness.

Although, the salaries in Brazil have risen, in both countries the informality is a complex problem. It is important to mention that an important campaign in Brazil was created to improve the formalization, while the results in Mexico are lower. In this aspect, it is difficult to make a comparison with Argentina because the quality of the information does not allow making statements. In Brazil, the unions have an important impact in the salaries, while in Mexico the workers do not make any movement to force the opposing party; the negotiations are by companies, in a flexible space and with a lower power of the union. In Argentina, the power and the organization of the union allows a strong capacity of answer. In the Mexican case, a week union, almost nonexistent is necessary to guarantee the external competitiveness. Bensusán & Middlebrook [2013] establish some questions related to the relationships between the social and labor policies and the poverty rates, Tokman [2014] indicates that Brazil and Mexico achieved the external demands of neoliberalism settings, however the gap between the rich and the poor has risen and new inequalities has risen too.

The report of the International Labour Organization (ILO) and Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) about the labour in Latin America and the Caribbean shows that even there is a decrease of poverty and inequity, there is also an increase of unemployment and the work in the small companies, what is problematic in this case because these situations create precarious conditions of employment.

According to the ILO, less opportunity of stable and protected jobs create more informal jobs. Also, this sector does not have opportunities of productive and economic support; it has low salaries and low social protection. ILO establishes that the improvement of the economy in countries of Latin America was because of the success of the policies of formalization and fiscal inspection. These would reduce precariousness. However, these actions should be reinforced, because, the low quality jobs still increasing.

All these statements support the idea of the necessity of creating a new processes of productivity, creating in this way a virtuous cycle that will guarantee the global inclusion

[2] Retrieved information from http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae.

of the knowledge´s economy giving as a result the "characterized heterogeneity of the productive structure of the place" [ILO 2015: 15). So, this problem is localized in the small productive units, the ones that cannot be part of the global competition because these are just seen as survival strategies. As we said before, the improvement of the economy in Latin America is because of the registration and the access of jobs in bigger companies, but we there is not empirical information that allow us to affirm that it is because of the improvement of the companies or if it is because of the increase of the labour in the big companies or if it is because of the labour market in small companies.

Also, there is an increase of salaried employees in the area, but the change is because the workers from the small companies turn into salaried employees. On the other hand, microenterprise and unpaid family work are contracted. The increase of salaried employees is emphasized in three countries according to information of ECLAC-ILO for 2003–2013. Argentina 3%, Brazil 11.1% and Mexico 3.6%. In short, the change of labour market is because of the formalization of small companies, using different strategies or campaigns in each country. The results of the formalization are not certain yet, the effects and length is different in each country. We can say that small companies are focused on primary activities so we can conclude that it is the reason why these are less productive and that is also the reason of less salary.

According to Gereffi [2000], if companies are incorporate into value chains this could rise the incomes, but the unionization, environmental damage or the security labour levels would be worst, that is why big companies will be in charge of keeping the supply chains. In "Global Commodity Chains", Gereffi [2000] makes a reflection on the garment industry and the global changes that affect it in order to get alternatives to Latin America. Since the author points that the change is happing in a complete tendency, this provides new proposals for analysis. Talking about Mexico, the author argues that the best alternative is to take this strategy in order to compete with Asia. It is important to mention that does not mean better working conditions.

To give an example, the garment industry combines very modern, but also very ancient companies. In the nineties, Mexico and Central America became the principal suppliers of U.S.A. For being a supplier is necessary to follow some steps, the first step is to be assembler, then to have the role of full package having autonomy given by the supplier; to achieve this objective is necessary an integration process that implies the learning of the companies, company capital increase and the use of social network [García & Maza 2013]. In general terms, Gereffi [2000] argues that even the prices are higher in countries like Hong Kong and Republic of Korea, they still are USA suppliers, so taking this into consideration, the author defines three models of competence in the garment industry:

a) East Asian Model: by the use of the full package they can dominate markets with higher value.
b) The Mexican Model: by the NAFTA (North American Free Trade Agreement) it is possible to make processes with USA. It is in the step of full package. The objective is to make the processes in Mexico more complex and more controlled.
c) The Caribbean Basin Model: this model takes advantage of the cheap production, so this process is very similar to the Mexican manufacturing.

We have to consider that most of the clothes manufacturing companies are small, so it is necessary that others organize the process of modernization. The alternative is that the Mexican companies should join the big American companies to learn from them. We have taken the statements of Gereffi [2000] and ILO [2015], which are not based on specific knowledge of the Latin American garment industry. It seems to be a proposal related to politics like poverty, the lack of labour rights and job precariousness that does not solve problems. There is not empirical evidence to affirm that the process of formalization and its relation to the size of the companies reduces poverty.

Multiple sides of precarious work

Definitions of precariousness help us to see the possibility that the workers have to get a legal job and to get a job with better working conditions. The origin of the concept of precarious jobs starts in Europe, however in countries like Mexico has been used to talk about bad conditions in which workers do their job, also it reflects the bad conditions of the habitants, especially in the labour. It took its relevance in the 80´s, during congresses about labour studies; in these congresses they studied the difficulty of empirical analysis. Rendón & Salas [2000] argue that the speech was related to the bad quality of jobs and it was reflected into recruitment from other companies and the increase of non-salaried employees, most of the times in small companies. Adding to this idea, Saraví [1997] affirms that these companies are unstable because of the lack of contracts.

Mückenberger [1996] emphasizes on workers and the risk. Workers need their own independence, but this comes with the disability of controlling their own labour history; Castel [2004] argue that links can be created between deregulation, relaxation and increasing risk for workers. Mexico has made changes to the labour law, creating relaxation, insecurities and instability labour during the last years. The research included observations and interviews that were essential to reflect about the way those changes become in labour reality for workers and mainly in the development and success of the small companies.

The statements of Leiva [2000] allow the comprehension of the new and the old labour precariousness: I) permanent workers with no contract; II) permanent workers with

contract but without social security, III) permanent domestic workers without social security, IV) non-permanent domestic workers, V) self-employed workers that gain less than the minimum salary and VI) unpaid family workers.

The reality of the analyzed places are part of the globalization that is the spirit of capitalism that demands mobilization of workers, of going place to place, where the work is [Boltansky & Chiapello 2002]. Working stops being the structural agent of daily, to add instability, versatility and inconstancy material and non-material. Nowadays, security and paid work are not guaranteed because of structure, it does not depend on workers or their abilities [Castel 2004].

The precarious labour in the studied area shows a complex reality, which is the answer to poverty and the organizational forms of the communities. The research shows a trend of labour precariousness in small and big companies, so we can conclude that the neither processes of modernization nor formalization are seen as advantages for workers and their working conditions.

The latest updates of no Model

We will present some reflections about the comprehension of the production´s model of the garment industry that will allow us present an analytic proposal. We propose to analyze the productive areas already studied. The study of these will allow a deep explanation of "typical" production´s models, especially in the garment industry. The observation and data collected allow the establishment of the next elements in order to explain our own proposal:

1. The increasing conflicts between employers and employees.
2. Lack of labour according to employers
3. The configuration of three actors in the production

1. **The increasing conflicts between employers and employees** Conflicts between employers and employees have never been detected before because nobody had expressed them. Relationships between employers and employees in small companies are very close and the similarities of the participants of the production allow a good relationship [Maza & Ortiz 2015]. In this occasion, the interviews of the workers allow us to identify conflicts. These are passive conflicts, the workers know that there is not much they can do about the disagreements, they are discomfort but they know that cannot do anything to solve the problem. A very structured power of employers is observed; talking about this problem, workers argue that salaries are fair, but they receive abuses from employers, also, problems related to periods of low

production [Maza & Pasillas 2014 & Pasillas 2016]. Workers use some strategies like hiring small shops or changing the production to marketing, especially imported products from China, which passes through USA, these products represent a huge damage to the productive and social net.

2. Lack of labour On the other hand, employers point out that the difficulties of hiring local workers, what represents going to small and poorer towns or rural areas to look for them. The lack of labour and the increase standardization of production have resulted in the formalization of labor that ends breaking agreements already established. With these agreements we refer to permissions of domestic issues. Workers were used to informal characteristics of working that results in unstable schedules or stop working to do other activities not related to work, so workers can ask for spading their workday when they need it. Some of the defined characteristics of this model disappear and some relationships changes and acquire some characteristics of formal work.

3. The configuration of three actors in the production There is a very relevant but contradictory aspect; workers who were dissatisfied with their employers had seniority in the company, and at the moment when asking them why they continued working there they answered that there was no sense of moving from that company. By the interviews made to key informants they shown a sense of conformism at the moment they did not want to look for new alternative of working, this is a serious problem because their affirm that the prices of the machines are very low and there is possibility of getting credits to get them easily. Meetings with other workers and businessmen allow the detection of a new actor, an intermediate, who is in charge of requesting transformations important to consider, these are the actors found in the empirical work:

a) *Employers*: group of people in charge to the processes of modernization of their companies, most of them men, but the workers in charge of shops are women.

b) *"Maquileros":* this is the new category. These people are self-employed that establish small shops in order to do just partial projects. These people seem to be a form of answer to the workers because this allows them to increase their incomes and a greater capacity of negotiation. Also, there is feminine labour what allow them to work from home.

c) The *worker*: group of people with the worst working conditions and according to experts, earn $ 75 US Dollars weekly (75 dollars), this is calculated using a not exact rate because the job is paid according to the work done, not by the worked hours, so these kind of jobs can be low-paid. Workers are from all ages, but the oldest have agreements with the employers to get advantages and they are part of the processes of getting more benefits of prices, qualities or consistency of work. Most of them

affirm that they learnt their occupation by using a machine in their own houses and their hiring was because a family member, who helped them teaching them as apprentices. Calls attention to the fact that even there are programs of training for this kind of work, workers did not consider them and seem to be part of the work of the businessmen to get the requirements from companies who hire them.

Conclusions

The presented review has resulted in the reconfiguration of some statements done at the beginning of the research: the perception of good labour relationships and on the other hand, the effects of the presence of the State. In the following lines we will present these ideas deeply.

Related to conflicts, the theory establishes that the interests of the employers and the interests of the employees are opposite, but thanks to existing agreements of moments of production, so labour relationship is quite different from others. Talking about non-organized and non-conscious actors about their actions are: the employers, who are looking different ways to reduce the production costs. In order to be more competitive, employers create strategies like reducing the labour, the intensity of work that means the modification of traditional agreements. These results on imported products bought in Los Angeles, Ca. Clothes that most of the times come from China with low prices, and design and quality difficult to compete with. However, this is not the only competence; local markets are also a strong competence, especially shops from poorest places of Mexico most of them with indigenous labor force. These two important facts of competence demand a reconfiguration of the markets.

Workers are divided into direct workers from the shops and *the maquileros*. The first ones work in the traditional models, working by partial projects; the working rhythm affects the quantity of work that is why workers have other alternatives like masonry or gardening. During the interviews, it was clear that there is a lack of benefits like social security, day care or places for taking care of children while parents are working. On the other hand, *maquileros*, independent workers who receive work to do in their own houses as part of shops, are increasing and their power is important because when there is lack of labour they are in charge of fixing the problems of the shops. This group has the capacity of negotiate prices and conditions; however, they create their own working conditions from their family shops.

Workers start working in the same way: most of them learnt with the machines from their houses, what take us to the tradition of family shops, aspect that reinforces the action from workers.

On the other hand, the knowledge of ordering the *polos* of the garment industry in the region of Agreste de Pernambuco was evident because of the public policies. The ordering of this place implied the formalization of workers and the improvement of the labour places. In the case of Mexico, the growth of the *polos* of the industry is according to the action of the State, what really talks about the organization of model itself, but at the same time it makes it fragile and creates instability with the possibility that the created balance could break down.

Finally, recent changes have taken the globalization to the garment workshops in different ways, these demand modifications in the methods of production and makes evidence on the requirement of the presence of the State. In recent times, this presence is seen but it is not a structured strategy, because the link is with people from local governments with a non-clear vision and partial projects.

Bibliography

Bensusán G. & Middlebrook, K.J. (2013), *Sindicatos y política en México: Cambios, continuidades y contradicciones*, UAM, FLACSO & CLACSO.

Bezerra R. (2015), *Costurando roupas e roçados: as linhas que tecem trabalho e gênero no agreste pernambucano* (Tesis de Maestría), Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Bizberg I. (2014), *Variedades de Capitalismo en América Latina: Los casos de México, Brasil y Chile,* El Colegio de México, Centro de Estudios Internacionales.

Boltanski L. & Chiapello E. (2002), *El Nuevo espíritu del capitalismo*, Editorial Akal: MAdrid España, Gorz (1999).

Castel R. (2004), *Inseguridad social, ¿qué es estar protegido?*, Buenos Aires: Manantial.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015), *Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe*, Mundo del Trabajo: Comisión Nacional de Salarios Mínimos. Retrieved from www.conasami.gob.mx/pdf/.../2015/14_MundoTrabajonoviembre2015.doc.

García A. & Maza O. (2013), *El prestigio ocupacional en «La tienda de ropa más grande de México». Elementos para la estimación del Capital Social en Uriangato, Guanajuato. EMPIRIA, "*Revista de Metodología de las Ciencias Sociales", núm. 26, pp. 117–147, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, España.

Gereffi G. (2000), *El Tratado de libre comercio de América del Norte en la transformación de la industria del Vestido: ¿Bendición o castigo?*, Serie Desarrollo Productivo 84, Naciones Unidas, CEPAL & ECLAC.

Leiva S. (2000), *El trabajo a tiempo parcial en Chile*, Comisión Económica para América Latina (CEPAL), Santiago de Chile.

Maza O. & Pasillas O, *Las comunidades de producción textil en el centro de México*, "Revista de Ciencias Sociais, POLITICA & TRABALHO", (41) Outubro de 2014, pp. 227–248.

Maza O. & Ortiz D. (Coords.) (2015), *En el mismo barco. Reflexiones sobre la producción el trabajo y las redes sociales: El caso de Uriangato, Guanajuato*, Guanajuato, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes y Presidencia Municipal de Uriangato, Gto.

Muckenberger U., *Ideas para definir la relación trabajo*, "Revista Internacional del Trabajo", Núm. 6, pp. 741–754.

Pasillas O. (2016), *Incertidumbres y estrategias de subsistencia familiares. Un estudio sobre la experiencia del desempleo en dos regiones productivas (Salto de Tepuxtepec, Michoacán y Moroleón y Uriangato, Guanajuato)* (Tesis de maestría), Universidad Autónoma de Querétaro.

Pogliaghi L. (2008), *Informalidad urbana. Una aproximación a partir de un estudio de caso: las ferias de la salada, Lomas de Zamora (2006–2007)* (Tesis de Maestría). Buenos Aires.

Rendón T. & Salas C. (2000), "El cambio en la estructura de la fuerza de trabajo en América Latina" en *tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, Enrique De La Garza Toledo (coord.), pp. 540–566, Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y FCE.

Saraví G.A. (1997), *Microempresa y relaciones laborales: Modelos y estrategias ante el nuevo escenario económico*, "Revista Argumentos", núm. 28, pp. 7–28.

Tokman V. (2004), *De la informalidad a la modernidad*, "Formación en la economía informal. Boletín Cinterfor", no. 155, pp. 9–31.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 305–321

Piotr Tomski
Politechnika Częstochowska
piotr.tomski@gmail.com

O emocjach w zarządzaniu firmą rodzinną

On Emotions in Family Business Management

Abstract: The areas including the problem of emotions carry a significant potential for generating important impact on management sciences. The stream of research oriented to the exploration of emotions can be also found as one of the latest in the area of entrepreneurship. Emotions, carried out from the owner and their family to the ground of the enterprise, may have significant impact on the achievement of the objectives of the company and also their earlier establishment and, consequently, success and its perception.
In this context, the aim of the paper is to describe the role of emotions in a family business when particularly taking into account their impact on the perception of values in business as well as the preferences of the family in the field of the family and the business.
Key words: emotions, family, small business, succession, entrepreneurship, owner-manager

Wprowadzenie

Choć istnieje wiele domen badawczych łączących przedsiębiorczość i biznes rodzinny [Goel, Jones 2016, ss. 94–120; Zellweger, Kellermanns, Chrisman, Chua 2012, ss. 851–868], zdaniem D.A. Shepherd [2016, ss. 151–158], obszary obejmujące problematykę emocji niosą znaczący potencjał dla generowania istotnego wkładu w nauki o zarządzaniu. Wspomniany nurt badań uznać można za jeden z najnowszych w obszarze przedsiębiorczości. Ewolucja podejść do przedsiębiorczości [Kurczewska 2012] doprowadziła bowiem do zainteresowania emocjami przedsiębiorcy, które stały się najnowszym obsza-

rem po podejściu opartym na cechach wyróżniających przedsiębiorcę, podejściu behawioralnym i kognitywnym.

Wewnętrzne wydzielanie neuroprzekaźników, sterujących szybkością i jakością sygnału elektrycznego przemieszczającego się w sieci włókien nerwowych i synaps w mózgu każdego człowieka, także przedsiębiorcy – właściciela firmy rodzinnej, związane jest z wiekiem, płcią, stanem zdrowia oraz pozytywnymi i negatywnymi emocjami [Davidson, Begley 2013]. Adekwatnie do działającego neuroprzekaźnika, w mózgu zachodzą zmiany, które prowadzić mogą do zmian w zachowaniu jednostki [Eagleman 2012, s. 275]. Jak zaznacza B. Jamka, do posiadania ich *homo economicusowi* wręcz nie wypada się przyznawać, bowiem wskazują na zależne od nastroju, chwili zaburzenia racjonalności [Jamka 2016, ss. 51–64]. Neuroprzekaźniki stanowią zatem istotne, uzależnione od emocji stymulanty podejmowanych decyzji i działań na arenie gospodarczej. Tym samym emocje, pośrednio wpływające na zachowania człowieka, stanowią ważny czynnik z punktu widzenia przedsiębiorczości rodzinnej wpływający na podejmowane w firmie decyzje i realizowane działania biznesowe.

Zważając na szczególny charakter firm rodzinnych, związany z immanentnie bliskim związkiem rodziny i firmy, wydaje się, że dyskusja poświęcona wpływowi emocji na funkcjonowanie firm rodzinnych jest zdecydowanie pożądana, a pogłębienie wiedzy na ten temat zaowocować może wygenerowaniem wkładu zarówno dla nauk o zarządzaniu, jak i praktyki gospodarczej, jakże znacząco nasyconej przedsiębiorczością rodzinną. W tych okolicznościach celem niniejszego opracowania jest nakreślenie roli emocji w przedsiębiorstwie rodzinnym ze szczególnym uwzględnieniem ich wpływu na percepcję wartości w biznesie oraz preferencji rodziny odnoszących się do celów na kontinuum rodzina – firma. Stanowi ono autorską refleksję na temat emocji w firmach rodzinnych, opartą na przeglądzie literatury.

Krytyka neoklasycznej myśli ekonomicznej. Ku aprecjacji roli emocji w zarządzaniu

Odnosząc się do roli i miejsca emocji w naukach ekonomicznych, należy zwrócić uwagę za W. Jędrzejczykiem [2013, ss. 29–30], iż coraz częściej krytykowana jest koncepcja nurtu neoklasycznego. Krytycy podkreślają, że nie jest ona w stanie wyjaśnić ani przewidzieć wielu zjawisk obserwowanych w rzeczywistości gospodarczej, które z punktu widzenia przyjętych założeń, należy traktować jako zjawiska mające charakter irracjonalny. Przy pomocy metod neoklasycznych nie sposób wyjaśnić wielu zachowań i podejmowanych przez człowieka decyzji ekonomicznych oraz zjawisk gospodarczych. Neoklasyczne modele zachowań ludzkich, oparte na formalizmie matematycznym, są wysoce uprosz-

czone w odniesieniu do zachowań jednostek i relacji między nimi. W następstwie, nie uwzględniają znaczących psychologicznych uwarunkowań ludzkich wyborów i decyzji. W tych okolicznościach, jak podkreśla E. Mączyńska [2011, ss. 43–70], postuluje się powrót do humanistycznych aspektów ekonomii.

Prowadząc rozważania na temat behawioralnych koincydencji społeczeństwa informacyjnego, wspominając wręcz o behawioralnym paradygmacie owego społeczeństwa, P.A. Nowak [2016, ss. 112–123] podkreśla, iż zachowania ludzkie nie są warunkowane przesłankami wyłącznie racjonalnymi. Wpływ na nie bowiem mają także emocje, nastrój, a nawet instynkt, ponieważ „zarówno ludzie, jak i zwierzęta są 'zaprogramowani' na reagowanie emocjonalne na określone cechy środowiska" [Tyszka 2010, ss. 127–128].

Przyjęcie takiego założenia nie implikuje odejścia od analizy racjonalnych przesłanek decyzji ekonomicznych, a raczej wymusza szerszą analizę problemu, z uwzględnieniem nieracjonalnych motywów działania. Już w latach 50-tych XX w. zjawisko to opisał H.A. Simon w koncepcji ograniczonej racjonalności, dowodząc, że „wydolność ludzkiego umysłu jest zbyt mała w stosunku do napotykanych problemów, aby mogły być one rozwiązywane w sposób obiektywny i racjonalny. Napotykając różnego rodzaju ograniczenia czasowe i technologiczne, ludzie nie są w stanie uzyskać dostępu do wszystkich informacji istotnych dla danego problemu lub nie są zdolni do ich dokładnego przetworzenia. Oznacza to, że ludzie są racjonalni co najwyżej w sposób ograniczony" [Gorlewski 2010, s. 376].

Przyznać należy, iż do lat 70-tych XX wieku obowiązującym paradygmatem analizy decyzji ekonomicznych była właśnie owa racjonalność uczestnika rynku, zakładająca posiadanie przez niego wszystkich niezbędnych informacji, ich bezstronne przetworzenie oraz wybór gwarantujący maksymalną użyteczność. Jednak obserwacje rzeczywistych zachowań podmiotów gospodarujących (np. inwestorów) nie potwierdziły zasadności takiego modelu. Dowiedziono natomiast, że immanentny komponent większości decyzji stanowią emocje, uczucia i stany afektywne oddziałujące na procesy decyzyjne [Rudny 2016, ss. 163–174], co znajduje potwierdzenie w fakcie, iż współcześni neuropsychologowie zidentyfikowali wiele chemicznych i biologicznych czynników, które sprawiają, iż ludzie doświadczają różnych emocji, a w konsekwencji podejmują odmienne decyzje i realizują odmienne wzorce behawioralne. Neuroprocesy zachodzące w ludzkim mózgu stymulują uczucia, np. złości, obawy, troski, paniki, a także prowadzą do różnych decyzji o charakterze gospodarczym [Kuhnen, Knutson 2005, ss. 763–770].

W tym kontekście warto zwrócić uwagę na behawioralny aspekt emocji, bowiem w odniesieniu do biznesu istotne jest to, w jaki sposób emocje znajdują odzwierciedlenie w działaniu na arenie gospodarczej. Fakt, iż emocje mogą skłonić jednostkę do określonych wyborów i działań stwierdził już Arystoteles, uważając, że afekty stanowią doznania, pod których wpływem podejmujemy inne niż zwykle decyzje [Arystoteles

1378a]. Na aspekt ten zwracali uwagę także uczeni nowożytni. Zdaniem A. Smitha, ojca klasycznej myśli ekonomicznej, uczucia względem innych ludzi (sympatii wobec czyjejś radości i powodzenia oraz niechęci wobec czyjejś niedoli) motywują do działania neutralizującego biedę: „głównie ze względu na uczucia innych ludzi, dążymy do zdobycia bogactw i uniknięcia biedy" [Smith 1989, s. 72], zatem emocje innych wywołują emocje, które popychają jednostki do określonych działań. Za jednego z pionierów uznawania emocji jako istotnego czynnika wyjaśniającego zachowania w sferze gospodarczej uznać można także J.M. Keynesa, twórcę między innymi koncepcji psychologicznej skłonności do konsumpcji, osadzonej właśnie na wątkach psychologicznych stanowiących przesłanki ludzkich zachowań, który choć krytykował klasyczne ujęcie gospodarki, zwracał także uwagę na istnienie wpływu nieracjonalnych determinant ludzkiego działania w sferze gospodarczej. Jak podkreśla W. Rudny [2016, ss. 163–174], początek współczesnych badań nad rolą emocji w decyzjach to dla części badaczy prace H.A. Simona z lat 80-tych XX wieku, dla innych publikacja A. Hochshield [1983]. Prace A. Hochschild postrzegać można jako inspirację dla badaczy z zakresu nauk o zarządzaniu ukierunkowaną na analizę emocji w pracy [Sutton, Rafaeli 1988, ss. 461–487].

Istota emocji w perspektywie nauk o zarządzaniu

Choć pytanie "Czym są emocje?" po raz pierwszy sformułowane zostało w psychologii przez W. Jamesa [James 1884, ss. 188–205] ponad sto lat temu, nadal jest ono problemem aktualnym dla społeczności badawczej. Naukowcy wciąż podejmują próby nakreślenia ich treści oraz granic. Pomimo debaty konceptualnej, mającej miejsce na płaszczyźnie wielu dyscyplin (głównie filozofii, psychologii i neurobiologii), istnieje konsensus co do złożoności.

W odniesieniu do emocji używa się kilku określeń. Jednym z nich jest uczuciowość. Jest to ogólne określenie obejmujące szeroki wachlarz emocji, nastrojów oraz negatywnych lub pozytywnych afektacji [Barsade, Gibson 2007, ss. 36–59]. Terminy te różnią się w obszarze odniesienia do różnych wymiarów, takich jak intensywność, ekspresje psychologiczne, poznawcze lub behawioralne, czas trwania i złożoność. Emocje wywoływane są specyficznymi obiektami lub przyczynami, wśród których często występują wymiary psychologiczne i sekwencje działań, które mają charakter relatywnie intensywny i krótkotrwały [Frijda 1986; Lazarus 1991]. Nastroje mają charakter bardziej rozproszony. Przyjmują one ogólną formę odczucia pozytywnego lub negatywnego, a także nie są skupione (odniesione) na określonej przyczynie [Frijda 1986; Tellegen 1985, ss. 681–706] Afekt dyspozycyjny stanowi zaś cechę osobowości odnoszącą się do relatywnie stałej tendencji to doświadczania pozytywnych i negatywnych nastrojów i emocji [Watson,

Petre 1990]. Podstawowe emocje postrzegane mogą być jako abstrakcyjne, włączając w to radość, miłość, złość, lęk, smutek, odrazę, zaskoczenie, jednak ich dokładna liczba i specyfika w różny sposób precyzowana jest przez różnych badaczy [Barsade, Gibson 2007, ss. 36–59]. Nastroje i afekt dyspozycyjny często jednak definiowane są na kontinuum na dwóch długich osiach: miłych i niemiłych atrybutów oraz niskim i wysokim potencjale (energii) [Russell 1980, ss. 1161–1178]. Jedną z powszechnie akceptowanych definicji emocji jest definicja N.H. Frijdy z 1986 roku. Emocje to wyrażenie określające powstanie zachowania przynoszącego efekty dla jednostki i społeczności [Frijda 1986]. Definicja ta wykorzystywana jest często przez badaczy z dyscypliny nauk o zarządzaniu.

W ciągu ostatnich dekad organizacje gospodarcze postrzegane są jako byty o wysokim nasyceniu emocjami [Fineman 2003] i jako takie właśnie podlegają analizie badaczy zajmujących się problematyką zachowań organizacyjnych [Rafaeli, Schwartz, Tschan 2007, ss. 414–416], choć badania zwykle przeprowadzane są bez szczególnego odniesienia do specyfiki firm rodzinnych.

Analizując dorobek współczesnej nauki, stwierdzić należy, że w literaturze z zakresu zachowań organizacyjnych emocje postrzegane są jako mające związek z wieloma rodzajami wyników funkcjonowania organizacji gospodarczych. Pozytywne nastroje i emocje związane są ze wzrostem efektywności – wyższym dochodem, zwiększoną zdolnością do negocjacji oraz dobrowolnymi zachowaniami ukierunkowanymi na korzyść organizacji. Afektacja może oddziaływać także na wydajne i elastyczne wykorzystanie informacji, co zwiększa z kolei efektywność procesów decyzyjnych i pozytywnie wpływa na kreatywność [Barsade, Gibson 2007, ss. 36–59].

W ostatnim czasie (XXI wiek) istnienie i wpływ emocji badacze wiążą w szczególności ze specyfiką firm rodzinnych, zwracając uwagę na system rodzinny [Carlock, Ward 2001; Fleming 2000], a także fakt, iż na gruncie firm rodzinnych emocje szczególnie wpływają na procesy i zachowania [Van-den-Heuval i in. 2007].

Wybrane problemy znaczenia emocji w zarządzaniu firmą rodzinną jako zaproszenie do pogłębiania wiedzy i dyskusji nad emocjami w firmie rodzinnej

W odniesieniu do specyfiki firm rodzinnych istotnym faktem jest to, że zarówno rodzina jak i biznes stanowią w pewnym stopniu organizacje o naturze emocjonalnej, tym samym emocje stanowią ich immanentne cechy. Emocje zaś mogą być postrzegane jako element zasobów rodziny, co podkreślają Danes i in. [2008, s. 246].

Zdaniem Steiera [2003, ss. 597–618], wymiana w rodzinie rzadko ma podłoże czysto ekonomiczne, a w konsekwencji sprowadza się do zachowań odmiennych od "czysto ekonomicznej racjonalności". Badacze skupieni właśnie na specyfice firm rodzinnych bywają często prekursorami eksploracji i poznawania praktyk w obszarze zarządzania ukierunkowanych na osiąganie korzyści wykraczających poza sferę ekonomiczną, takich jak wsparcie członków rodziny czy dobrobyt psychiczny i społeczny [Lubatkin 2007, ss. 59–67; Schulze, Lubatkin, Dino, Buchholtz 2001, ss. 99–116; Schulze i in. 2003, ss. 473-490].

Badania firm rodzinnych mają długą tradycję eksploracji interakcji społecznych [Kellermanns, Eddleston 2004, ss. 209–228; Morris, Williams, Allen, Avila 1997, ss. 385–401] skupionych w znacznym stopniu na relacjach [Chrisman, Chua, Litz 2004, ss. 335–354; Schulze, Lubatkin, Dino 2003, ss. 473–490; Siebels, zuKnyphausen-Aufseß 2012, ss. 280–304]. Prowadzone na świecie badania nad firmami rodzinnymi obejmują rozpoznanie wpływu emocji na procesy decyzyjne i aktywność gospodarczą [np.: Astrachan, Jaskiewicz 2008, ss. 139–149; Berrone, Cruz, Gomez-Mejia, Larraza-Kintana 2010, ss. 82–113; Kellermanns, Eddleston, Zellweger 2012, ss. 1175–1182; Zellweger, Dehlen 2011, ss. 280–297].

We wczesnych pracach poświęconych specyfice firm rodzinnych zauważyć można dualne podejście, w którym wskazuje się na istnienie dwóch odrębnych bytów w aspekcie struktury, celów i zadań – biznesu i rodziny [Carlock, Ward 2001; Tagiuri, Davis 1996, ss. 199–208; Whiteside, Brown 1991, ss. 383–395]. Fakt ten jest istotny z punktu widzenia analizy znaczenia emocji w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi, tym bardziej, że jedna z definicji firmy rodzinnej bazuje właśnie na wpływie emocji. W ujęciu tym firma rodzinna to specyficzna forma organizacji gospodarczej, w której ma miejsce wzajemne nakładanie się systemu ustrukturyzowanego na bazie reguł ekonomicznych (firma) z systemem zorganizowanym i napędzanym emocjami [Walsh 2003; Kets-de-Vries i in. 2007, s. 26].

Analiza emocji w zarządzaniu firmą rodziną stanowi niejako powrót do źródeł analizy cech firm rodzinnych, w której zmierzano do wspomnianego wcześniej rozłączenia specyfiki: rodziny (nasyconej emocjami) i aktywności gospodarczych (nasyconych racjonalnością). Stan ten miał bowiem doprowadzić do sprofesjonalizowania zarządzania w odniesieniu do faktu, iż rodzina postrzegana była jako byt wnoszący nieracjonalność [Denison i in. 2004, ss. 61–70; Hollander, Elman 1988, ss. 145–164; Kepner 1983, ss. 57–70; Nordqvist 2005, ss. 285–291; Whiteside, Brown 1991, ss. 383–395]. Jak podkreślali M.F. Whiteside i F.H Brown [1991, s. 384], w związku z tym, że biznes miał być rozsądny i przynoszący zysk, aspekty emocjonalne rodziny pozostawały w konflikcie i były źródłem interferencji wymagających likwidacji. Zdaniem wielu badaczy eksplorujących specyfikę firm rodzinnych w XX wieku konieczne było odpowiednie uporządkowanie interesów firmy i rodziny poprzez priorytetowe traktowanie interesów przedsiębiorstwa w stosun-

ku do emocjonalnych procesów stanowiących źródło „skażenia" biznesu [Hollander, Elman 1988, s. 146]. Skupienie na subsystemie biznesu [Chua i in. 2003, ss. 331–338; Dyer 2003, ss. 401–416] związane było z traktowaniem emocji, jako opozycji do sfery finansowej [Astrachan, Jaskiewicz 2008, ss. 139–149; Zellweger, Astrachan 2008, ss. 347–363], jako irracjonalnych [Hollander, Elman1988, ss. 145–164], mających prawdopodobnie negatywny wpływ na firmę rodzinną jako całość [Astrachan, Jaskiewicz 2008, ss. 139–149; Brundin, Florin- Samuelsson, Melin 2008; Hollander, Elman 1988, ss. 145–164], co jednocześnie prowadziło do zaniedbania badań nad realnym wpływem emocji na przedsiębiorstwo rodzinne, a w konsekwencji doprowadziło do istnienia skąpych wyników badań odnoszących się do charakterystyki i mechanizmów emocji w firmach rodzinnych.

W ostatnim czasie dokonały się znaczące zmiany w postrzeganiu emocji w kontekście firm rodzinnych. Zmiany te są wynikiem odejścia od dychotomicznego spojrzenia na firmy rodzinne i przejścia do ujęcia holistycznego [Pieper, Klein 2007, ss. 301–319] oraz publikacji wyników badań empirycznych udowadniających, że rodzina (najpewniej wraz z niesionymi emocjami) wpływa na efektywność finansową firmy rodzinnej [Anderson, Reeb 2003, ss. 1301–1328; Olson i in. 2003, ss. 639–666; Villalonga, Amit 2006, ss. 385–417]. Fakty te pozwoliły na zmianę podejść konceptualnych i teoretycznych do biznesu rodzinnego oraz systematycznego wzrostu zainteresowania emocjami w literaturze z zakresu zachowań organizacyjnych. Choć w ostatnich badaniach nadal brany jest pod uwagę podział systemów, realizując analizę miejsca emocji w zarządzaniu firmą rodzinną pamiętać należy o istnieniu transferu interakcji i emocji z systemu rodziny do systemu biznesu i vice versa. Działa tu ten sam mechanizm, który zauważyć można w przypadku wszystkich innych zasobów, które do biznesu wnosi rodzina [Danes i in. 2008, ss. 244–245]. W literaturze znaleźć można zatem interesujące analizy emocji w firmie rodzinnej oparte na ujęciu systemowym. Traktując firmę i rodzinę jako dwa odrębne systemy, analizować można bowiem stopień ich wzajemnego przenikania i towarzyszących emocji. Owo przenikanie znajduje odzwierciedlenie w ujęciu holistycznym.

Ciekawych wyników dostarczyły też badania firm rodzinnych w Republice Czeskiej w jednym z holdingów firm rodzinnych. Wynika z nich, iż właściciele firm rodzinnych nigdy nie studiowali zarządzania biznesem, podejmując działalność biznesową intuicyjnie, przy czym decyzje te już w fazie początkowej były często wspierane głębokimi emocjami, bez podstaw teoretycznych i szczegółowych kalkulacji o charakterze ekonomicznym [Mikolášová 2015 za: Mikoláš, Mikolášová, Karpeta 2016, ss. 209–218].

Zmierzając do analizy znaczenia emocji w zarządzaniu firmą rodzinną T.M. Zellweger i J.H. Astrachan [2008, ss. 347–363] podjęli próbę zdefiniowania wartości emocjonalnej posiadania firmy, wykorzystując teorie z zakresu finansów. Zaproponowali oni pomiar owej wartości emocjonalnej oparty na percepcji korzyści i kosztów wynikających z posiadania firmy. J.H. Astrachan i P. Jaskiewicz [2008, ss. 139–149] zaoferowali zaś rozszerzo-

ny pogląd i definicję tego co stanowi „wartość" dla właściciela firmy rodzinnej. Stwierdzili, iż owa wartość składa się zarówno z komponentów finansowych jak i niefinansowych (emocjonalnych). Podkreślili także, iż niefinansowe składniki mogą zarówno wzbogacać, jak i zmniejszać wartość postrzeganą z perspektywy właściciela.

W odniesieniu do wartości dla właściciela firmy rodzinnej podkreślić warto, że przedsiębiorstwo i rodzina posiadają odrębne cele. Cele przedsiębiorstwa związane są z zaspokojeniem zewnętrznych potrzeb, podejmowaniem ryzyka i gospodarczą niezależnością. Rodzina zaś to instytucja społeczna, której celem jest prokreacja, wspólne prowadzenie gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zapewnienie zaspokojenia wewnętrznych potrzeb rodziny [Lemańska-Majdzik, Sipa 2014, ss. 111–121]. W literaturze zwraca się uwagę, iż przedsiębiorcy i właściciele prywatnych przedsiębiorstw często stawiają przed swoimi biznesami cele właśnie zarówno o charakterze finansowym, jak i niefinansowym, a w konsekwencji budują odmienną funkcję użyteczności, która składa się z elementów finansowych i niefinansowych [Aghion, Bolton 1992, ss. 473–494; Anderson, Reeb 2003, ss. 1301–1327; Gomez-Mejia, Nunez-Nickel, Gutierrez 2001, ss. 81–95].

Podczas gdy neoklasyczna teoria bazuje wyłącznie na ekonomicznym, racjonalnym i efektywnym rynkowo zachowaniu, wiele badań potwierdza właśnie fakt istnienia niefinansowych emocjonalnych celów, korzyści oraz decyzji o podłożu niefinansowym [LeCornu i in. 1996, ss. 1–14; Wright, Ferris 1997, ss. 77–83]. Zatem oprócz celów finansowych, obejmujących wzrost wartości kapitału, dywidendy oraz prywatne korzyści finansowe, użyteczność biznesu właściciela prywatnej firmy może także składać się z celów o charakterze niefinansowym, odnoszących się do samej firmy (np. oferowania produktów najwyższej jakości) [Abdel-Maksoud, Dugdale, Luther 2005, ss. 261–297), rodziny (np. zatrudniania członków rodziny niezależnie od ich kwalifikacji) [Chrisman, Chua, Zahra 2003, ss. 359–365] lub odnoszących się do samego właściciela [Khatri, Ng 2000, ss. 57–86].

Rozpoznawanie niefinansowych składników celów stawianych przed biznesem rodzinnym postrzegać należy jako kluczowe dla zrozumienia istoty wartości biznesowych z punktu widzenia właściciela biznesu rodzinnego, szczególnie w warunkach substytucyjności osiągania celów finansowych i niefinansowych [LeCornu i in. 1996, ss. 1–14; Wright, Ferris 1997, ss. 77–83]. Wspomniane niefinansowe korzyści w firmach rodzinnych, wynikające z emocjonalnych związków w układzie rodzina-firma, mogą między innymi odnosić się do [Astrachan, Jaskiewicz 2008, ss. 139–149]:

- inwestowania w długoterminowe projekty promujące szanse dla kolejnych pokoleń, które nie mają finansowego uzasadnienia, jednak służą zwiększeniu ogólnych korzyści dla rodziny,

- inwestowania w dywersyfikację biznesu w celu obniżenia ogólnego ryzyka, bez wymiernych korzyści,
- inwestowania w marki i sektory, które poprawiają reputację rodziny,
- właścicieli, którzy podtrzymując dziedzictwo, utrzymują niezłomnie niechęć do modyfikacji portfolio biznesowego w związku z faktem, iż założyciel firmy (dziadek, pradziadek) rozpoczął działalność w tym obszarze,
- właścicieli firm rodzinnych, którzy kontynuują zatrudnianie pracowników w ramach określonej społeczności (z którą rodzina ma związek emocjonalny) nawet w okolicznościach gdy zatrudnienie innych osób miałoby większe uzasadnienie finansowe.

Przykłady te egzemplifikują i podkreślają fakt, iż jako uzupełnienie ewaluacji finansowej, często ma miejsce niefinansowa ocena inwestycji i zasobów. Co istotne, dla właściciela nie ma w tym przypadku znaczenia fakt, iż te niefinansowe, emocjonalne korzyści implikują niższy poziom korzyści o charakterze finansowym.

Właściciele firm rodzinnych mogą też napotkać negatywne zjawiska o charakterze niefinansowym i tym samym stanąć w obliczu niefinansowych kosztów o naturze emocjonalnej. Negatywne odczucia/emocje mogą mieć źródło w konfliktach rodzinnych, rywalizacji i stresie. Mogą one negatywnie oddziaływać na procesy biznesowe, dynamikę grupową oraz efektywność [Pelled, Eisenhardt, Xin 1999, ss. 1–28]. Negatywne emocje mogą także wynikać z braku osiągania celów. W firmach rodzinnych koszty emocjonalne mogą być generowane właśnie w związku z brakiem osiągania celów o charakterze niefinansowym. Przykładami takich negatywnych emocji mogą być: zazdrość czy konflikty podkreślające brak satysfakcji rodziny lub zaspokojenia indywidualnych potrzeb [Astrachan, Jaskiewicz 2008, ss. 139–149].

Twierdzi się także, iż na całkowitą wartość biznesu dla właścicieli firmy rodzinnej wpływają niefinansowe aspiracje rodziny. Niektórzy badacze twierdzą także, iż analiza wartości o charakterze niefinansowym ma kluczowe znaczenie dla lepszego rozumienia wszelakich decyzji w firmach rodzinnych, jako że te często oparte są na postawionych wcześniej celach o charakterze finansowym i niefinansowym (emocjonalnym). W oparciu o wyniki dotychczasowych badań stwierdzić można, iż pozytywna wartość finansowa może zwiększyć wartość emocjonalną (niefinansową), zaś negatywna wartość finansowa może obniżyć wartość emocjonalną. Jednak pozytywna wartość emocjonalna niekoniecznie ma wpływ na wartość postrzeganą przez pryzmat finansowy, zaś wysoce negatywna wartość emocjonalna może ujemnie wpływać na wartość finansową [Wang, Keswani, Taylor 2006, ss. 109–123].

W badaniach i podejściach do przedmiotowego problemu zauważyć można zatem łączną analizę tego, co dzieje się w obszarze emocji w rodzinie oraz tego, co dzieje się w obszarze emocji w biznesie. Niezwykle ważna jest świadomość transferu emocji i łączne postrzeganie oraz podejście, w którym zauważyć można wskazywanie specyficznych

efektów działania emocji, które przekształcają się adekwatnie do emocji rodziny i emocji odnoszących się do samej firmy.

Odnosząc się do emocji rodziny i ich transferu do firmy rodzinnej T.M. Pieper [2007] oraz T.M. Pieper i J.H. Astrachan [2008], badając mechanizmy zapewniające długoterminowe przetrwanie firmy rodzinnej jako niezbędny warunek dla sukcesu firmy rodzinnej i jej trwałości, wskazali spójność. Istotne dla przedmiotowej problematyki jest to, że wśród nakreślonych przez nich czterech konstruktów owej spójności, dwa odnoszą się do sfery emocjonalnej. Wskazali oni na szczególne znaczenie spójności finansowej biznesu, spójności finansowej rodziny, spójności emocjonalnej rodziny oraz spójności emocjonalnej biznesu. Emocje zatem postrzegać można jako mające wpływ nie tylko na bieżące funkcjonowanie firmy rodzinnej, ale także czynnik wpływający na jej trwałość. Utrzymanie wielopokoleniowego przetrwania w przypadku firm rodzinnych zdaje się bowiem aspektem kluczowym dla sensu ich istnienia.

Podsumowanie

Znacząca rola emocji w firmach rodzinnych systematycznie zyskuje zainteresowanie badaczy eksplorujących problematykę przedsiębiorstw rodzinnych. Ma to szczególne znaczenie w kontekście liczby firm rodzinnych funkcjonujących na świecie [Faccio, Lang 2002, ss. 365–395]. Emocje stanowią substytut kalkulacji i racjonalnych przesłanek o charakterze ekonomicznym, stanowią też jednocześnie czynnik komplementarny, który z powodzeniem wpisuje się w działalność przedsiębiorstwa, uzupełniając braki w odpowiedziach na pytania zadawane przez przedsiębiorców w procesie decyzyjnym, w swoisty sposób z jednej strony zastępując, a z drugiej uzupełniając neoklasyczną racjonalność.

W odniesieniu do roli emocji w firmie rodzinnej zasadne jest stwierdzenie, że dominująca rola właściciela powoduje, że jego podejście i działania są wyznacznikiem sukcesu przedsiębiorstwa (szczególnie z sektora MSP) [Okręglicka 2016, ss. 26–32]. Emocje przenoszone z właściciela i jego rodziny na grunt przedsiębiorstwa mogą mieć niebagatelny wpływ na realizowanie celów firmy, a także wcześniejsze ich ustalanie oraz w rezultacie na sukces i jego percepcję.

Analiza wniosków z badań prowadzonych w ostatnich latach w obszarze neuronauk wskazuje też na możliwości stymulowania przedsiębiorczości zgodnie z poznawanymi w coraz szerszym stopniu procesami mózgowymi: myśleniem, w tym podejmowaniem decyzji oraz emocjami i opartym na nich zachowaniem [Jamka 2016, ss. 51–64].

Badania zmierzające do rozpoznania powiązań między działaniami związanymi z budowaniem zasobu emocji oraz tych budujących organizację mają szansę rzucić nowe

światło na zrozumienie nie tylko procesu przedsiębiorczego jako całości, ale także specyfiki faz początkowych w egzystencji firm rodzinnych. Poprzez badania takie zyskać można lepsze zrozumienie tego, jak cechy emocjonalne w organizacji wpływają na rodzaj, czas i sekwencję działań założycielskich [Shepherd, Patzelt 2017, ss. 181–208].

Emocje stanowią nieodłączne tło, stając się w niektórych przypadkach główną treścią, codziennego funkcjonowania człowieka. Zagadnienie emocji przedsiębiorcy jest problemem interesującym poznawczo w kontekście zarządzania firmą rodzinną, na którą wpływ wywiera osoba przedsiębiorcy-właściciela wraz z rodziną, której cechy kształtują zarówno zachowania pracowników zatrudnionych w istniejących przedsiębiorstwach, jak i wpływają na działania charakterystyczne dla realizacji procesu przedsiębiorczego, zarówno w istniejących organizacjach, jak i te zmierzające do materializacji nowych przedsięwzięć gospodarczych.

Bibliografia

Kurczewska A. (2012), *W jaki sposób myślą przedsiębiorcy? – czyli „Jeśli mogę kontrolować przyszłość, nie muszę jej przewidywać"*, „E-mentor", nr 5 (47) /, http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/47/id/965 (7.05.2014).

Smith A. (1989), *Teoria uczuć moralnych*, tłum. D. Petsch, PWN, Warszawa.

Abdel-Maksoud A., Dugdale D., Luther R. (2005), *Non-financial performance measures in manufacturing companies*, „British Accounting Review", 37, ss. 261– 297.

Aghion P., Bolton P. (1992), *An incomplete contracts approach to financial contracting,* „Review of Economic Studies", 59(3), ss. 473–494.

Anderson R.C., Reeb D.M. (2003), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500*, "The Journal of Finance", 58(3), ss. 1301–1328.

Arystoteles (2004), *Retoryka. Retoryka dla Aleksandra. Poetyka*, przekł. H. Podbielski, PWN, Warszawa.

Astrachan J.H., Jaskiewicz P. (2008), *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation*, „Family Business Review", 21(2), 139–149.

Barsade S.G., Gibson D. (2007), *Why does affect matter in organizations?*, „Academy of Management Perspectives", 21(1), 36–59.

Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R., Larraza-Kintana M. (2010), *Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less?*, „Administrative Science Quarterly", 55(1), 82–113.

Brundin E., Florin-Samuelsson E., Melin L. (2008), *The family ownership logic: core characteristics of family-controlled businesses*, CeFEO Working Paper Series, Center for Family Enterprise and Ownership Jönköping International Business School.

Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic Planning for the Family Business*, Palgrave, New York.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2004),*Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28(4), 335–354.

Chrisman J.J., Chua J.H., Zahra S.A. (2003), *Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions,* "Entrepreneurship Theory and Practice", 27(4), 359–365.

Chua J.H., Chrisman J.J. and Steier L.P. (2003), *Extending the theoretical horizons of family business research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 27(4), 331–338

Shepherd D.A., Patzelt H. (2017), *Trailblazing in Entrepreneurship. Creating New Paths for Understanding the Field*, Springer International Publishing, Cham, Switzerland, ss. 181–208.

Danes S.M., Lee J., Stafford K., Heck R.K.Z. (2008), *The effects of ethnicity, families and culture on entrepreneurial experience: an extension of Sustainable Family Business Theory*, "Journal of Developmental Entrepreneurship", 13(3), 229–268.

Danes S.M., Zuiker V., Kean R., Arbuthnot J. (1999), *Predictors of family business tensions and goal achievement*, "Family Business Review", 12(3), 241–252.

Davidson R.J., Begley S. (2013), *Życie emocjonalne mózgu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Denison D., Leif C., Ward J.L. (2004), *Culture in family- owned enterprises: recognizing and leveraging unique strengths*, "Family Business Review", 17(1), ss. 61–70.

Dyer W.G. (2003), *The family: the missing variable in organizational research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 27(4), 401–416.

Eagleman D. (2012). *Mózg incognito. Wojna domowa w twojej głowie*, Carta Blanca/PWN, Warszawa.

Faccio M., Lang L.H.P. (2002), *The Ultimate Ownership of Western European Corporations*, "Journal of Financial Economics", 65(3), ss. 365–395.

Fineman S. (2003), *Understanding Emotion at Work*, Sage, London.

Fleming Q.J. (2000), *Keep the Family Baggage Out of the Family Business*, Fireside, New York.

Frijda, N.H. (1986), *The Emotions*, Cambridge University Press, Cambridge.

Goel S., Jones R.J. III. (2016), *Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: review and future directions*, "Family Business Review", 29, ss. 94–120.

Gomez-Mejia L.R., Nunez-Nickel M., Gutierrez I. (2001), *The role of family ties in agency contracts*, "Academy of Management Journal", 44(1), s. 81–95.

Gorlewski B., *Podejście behawioralne w naukach ekonomicznych. Przykład ekonomiki transportu* [w:] R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.), *Nauki ekonomiczne w świetle nowych wyzwań gospodarczych*, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Hochschild A. (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*, University of California Press, Berkeley, CA.

Hollander B.S., Elman N.S. (1988), *Family- owned businesses: an emerging field of inquiry*, "Family Business Review", 1(2), ss. 145–164.

James W. (1884), *What is an emotion?*, "Mind", 9(34), ss. 188–205.

Jamka B. (2016), *Neuronauki a stymulowanie przedsiębiorczości: potencjał ukryty w specjalizacji półkul mózgowych, neuroprzekaźnikach i plastyczności mózgu* [w:] M. Kosała, M. Urbaniec, A. Żur (red.), *Współczesne dylematy badań nad przedsiębiorczością*, „Przedsiębiorczość Międzynarodowa", vol. 2, nr 1, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków, ss. 51–64.

Jędrzejczyk W. (2013), *Intuicja jako kompetencja menedżerska w teorii i praktyce zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń.

Kellermanns F.W., Eddleston K.A. (2004), *Feuding families: When conflict does a family firm good*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28(3), ss. 209–228.

Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Zellweger T.M. (2012), *Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 36(6), ss. 1175–1182.

Kepner E. (1983), *The family and the firm: a coevolutionary perspective*, "Organizational Dynamics", 12(1), ss. 57–70.

Kets-de-Vries M.F.R., Carlock R.S., Florent-Treacy E. (2007), *Family Business on the Couch: A Psychological Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester, UK.

Khatri N., Ng H.A. (2000), *The role of intuition in strategic decision making*, „Human Relations", 53, ss. 57–86.

Kuhnen C., Knutson B. (2005), *The Neural Basis of Financial Risk Taking*, „Neuron", 47 (5), sa. 763–770.

Lazarus R.S. (1991), *Emotion & Adaptation*, Oxford University Press, New York.

LeCornu M.R., Richard G.P., McMahon G.P., Forsaith D.M., Stanger A.M.J. (1996), *The small enterprise financial objective function*, „Journal of Small Business Management", 34(3), ss. 1–14.

Lemańska-Majdzik A., Sipa M. (2014), *Determinants of building competitive positions of family enterprises–case study*, „Journal of Intercultural Management", 6(3), ss. 111–121.

Lubatkin M. (2007), *One more time: What is a realistic theory of corporate governance?*, „Journal of Organizational Behavior", 28(1), ss. 59–67.

Okręglicka M. (2016), *Postawy przedsiębiorcze wspierające innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji", 9 (920), ss. 26–32.

Mączyńska E. (2011), *Dysfunkcje gospodarki w kontekście ekonomii kryzysu*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Wydawnictwo Ekonomia w dobrym wydaniu, Zeszyty Naukowe, nr 9, ss. 43–70.

Mikolášová J. (2015), *Rodinné podnikání se zaměřením na firmu Hostinec a Pivovar U Koníčka*, Diplomová práce, Ekonomická fakulta VŠB-TU, Ostrava za: Z. Mikoláš, J. Mikolášová, J. Karpeta (2016), *Biznes rodzinny – badania terenowe,* Studia Ekonomiczne/Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach (270), ss. 209–218.

Morris M.H., Williams R.O., Allen J.A., Avila R.A. (1997), *Correlates of success in family business transitions*, „Journal of Business Venturing", 12(5), ss. 385–401.

Nordqvist M. (2005), *Familiness in top management teams: commentary on Ensley and Pearson's "An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: cohesion, conflict, potency, and consensus"*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 29(3), ss. 285–291.

Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K.A. (2003), *The impact of the family and the business on family business sustainability*, „Journal of Business Venturing", 18, ss. 639–666.

Nowak P.A. (2016), *Behawioralne koincydencje społeczeństwa informacyjnego* [w:] P.A. Nowak (red.), *INNOWACJE 2016. ICT w służbie społeczeństwu*, Urząd Marszałkowski Województwa Łódzkiego Departament Cyfryzacji Wydział Społeczeństwa Informacyjnego, Łódź.

Pelled L.H., Eisenhardt K.M., Xin K.R. (1999), *Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance,* „Administrative Science Quarterly", 44(1), ss. 1–28.

Pieper T.M. (2007), *Mechanisms to Assure Long- Term Family Business Survival: A Study of the Dynamics of Cohesion in Multigenerational Family Business Families*, Peter Lang, Frankfurt am Main.

Pieper T.M., Astrachan J.H. (2008), *Mechanisms to Assure Family Business Cohesion: Guidelines for Family Business Leaders and Their Families*, Cox Family Enterprise Center, Coles College of Business, Kennesaw State University, Kennesaw, GA.

Pieper T.M., Klein S.B. (2007), *The bulleye: a systems approach to modeling family firms*, „Family Business Review", 20(4), ss. 301–319.

Rafaeli A., Schwartz N., Tschan F. (2007), *Emotion in Work Settings* [w:] K. Scherer, D. Sander (red.), *Oxford Companion to the Affective Sciences*, Oxford University Press, Oxford.

Russell J.A. (1980), *A circumplex model of affect*, „Journal of Personality and Social Psychology", 39, ss. 1161–1178.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2003), *Toward a theory of agency and altruism in family firms*, „Journal of Business Venturing", 18(4), ss. 473–490.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001),*Agency relationships in family firms: Theory and evidence*, „Organization Science", 12(2), ss. 99–116.

Shepherd D.A. (2016), *An emotions perspective for advancing the fields of family business and entrepreneurship stocks, flows, reactions, and responses*, „Family Business Review", 29, ss. 151–158.

Siebels J.F., zuKnyphausen-Aufseß D. (2012), *A review of theory in family business research: The implications for corporate governance,* „International Journal of Management Reviews", 14(3), ss. 280–304.

Steier L. (2003), *Variants of agency contracts in family- financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities*, „Journal of Business Venturing", 18(5), ss. 597–618.

Sutton R.I., Rafaeli A. (1988), *Untangling the relationship between displayed emotions and organizational sales: the case of convenience stores*, „Academy of Management Journal", 31, ss. 461–487.

Tagiuri R., Davis J. (1996), *Bivalent attributes of the family firm*, „Family Business Review", 9(2), ss. 199–208.

Tellegen A. (1985), *Structures of mood and personality and their relevance to assessing anxiety, with an emphasis on self- report* [w:] A.H. Tuma, J.D. Maser (red.), *Anxiety and the Anxiety Disorders*, Erlbaum, Hillsdale, NJ, ss. 681–706.

Tyszka T. (2010), *Decyzje perspektyw psychologiczna i ekonomiczna*, Wydawnictwo SCHOLAR, Warszawa, ss. 127–128.

Van-den-Heuval J., Goel S., Van-Gils A., Voordeckers W. (2007), *Family businesses as emotional arenas: the influence of family CEO's empathy and external monitoring on the importance of family goals*, Research Center for Innovation and Entrepreneurship (KIZOK), University of Hasselt, Netherlands.

Villalonga B., Amit R. (2006), *How do family ownership, control and management affect firm value?*, „Journal of Financial Economics", 80, ss. 385–417.

Walsh F. (2003), *Normal Family Process*, Guilford, New York.

Wang Y.-H., Keswani A., Taylor S.J. (2006), *The relationship between sentiment, returns and volatility*, „International Journal of Forecasting", 22, ss. 109– 123.

Watson T.J., Petre P. (1990), *Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond*, Bantam Books, New York.

Whiteside M.F., Brown F.H. (1991), *Drawbacks of a dual systems approach to family firms: can we expand our thinking?*, „Family Business Review", 4(4), ss. 383–395.

Rudny W. (2016), *Emocje w procesach decyzyjnych na rynkach finansowych*, „Studia Ekonomiczne", 267, ss. 163–174.

Wright P., Ferris S.P. (1997), *Agency conflict and corporate strategy: The effect of divestment on corporate value*, „Strategic Management Journal", 18, ss. 77–83.

Zellweger T.M., Dehlen T. (2011), *Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners*, „Family Business Review", 25, ss. 280–297.

Zellweger T.M., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Chua J H. (2012), *Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control*, „Organization Science", 23, ss. 851–868.

Zellweger T.M., Astrachan J.H. (2008), *On the emotional value of owning a firm*, „Family Business Review", 21(4), ss. 347–363.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543-8190
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 323–334

Olga Martyniuk
Uniwersytet Gdański
omartyniuk@ug.edu.pl
Ewa Majerowska
Uniwersytet Gdański
emajerwoska@hotmail.com

Społeczna odpowiedzialność polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wyniki badań empirycznych[1]

Corporate Social Responsibility of Polish Family Firms – Results of Empirical Studies

Abstract: Family firms may have unique perspectives of socially responsible behaviour due to family involvement. However, there is a lack of agreement in foreign literature about whether family firms are more or less socially responsible in comparison to their non- family counterparts. During the last few years Polish family business scholars have extensively studied how family firms make strategic decisions but subject of implementation of CSR idea has not been explored widely. This paper reports the results of an empirical study of a sample 251 SMEs concerning community social responsibility. Our results indicate that family firms are not more likely to practice social responsible actions related to spatial environment than non family firms. The paper also suggests directions for future research in the context of community social responsibility of family businesses.
Key words: CSR; Corporate Social Responsibility; family firms; Polish family firms; socially responsible behaviour

[1] Artykuł finansowany jest ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach umowy UMO–2013/09/B/HS4/01175.

Wstęp

Współczesna rzeczywistość gospodarcza powoduje konieczność stosowania przez podmioty gospodarcze różnorodnych koncepcji i metod wpływania na otoczenie w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich jest koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu (ang. *Corporate Social Resposibility* – CSR). Jest ona związana z przekonaniem o konieczności aktywnego udziału przedsiębiorstw w kształtowaniu rozwoju ekonomicznego, społecznego i ekologicznego. To koncepcja zarządzania zorientowana na budowanie trwałych i pozytywnych relacji między różnymi grupami interesu, w której zakłada się, że generowaniu zysków może i powinna towarzyszyć troska o szeroko pojęte środowisko społeczne i przyrodnicze [Teneta-Skwiercz 2013, s. 27]. Ramy społecznej odpowiedzialności biznesu określa norma ISO 26000, w której odpowiedzialność społeczna zdefiniowana jest jako odpowiedzialność organizacji za wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie w kluczowych obszarach, takich jak:

- ład organizacyjny,
- prawa człowieka,
- praktyki z zakresu pracy,
- środowisko,
- uczciwe praktyki operacyjne,
- zagadnienia konsumenckie,
- zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności lokalnej [PN-ISO 26000].

Idea CSR wynika z przekonania, że należy porzucić zarządzanie wewnętrzne, oparte na samodzielnie gromadzonych zasobach i umiejętnościach, na rzecz zarządzania skierowanego na zewnątrz organizacji, akcentując odpowiedzialną współpracę z otoczeniem, umożliwiającą konkurowanie nie tylko w oparciu o potencjał własny, ale również udostępniony przez partnerów w wyniku różnego rodzaju wspólnych działań [Matejun 2011, s. 265 za Adamik 2008, s. 319].

Społeczna odpowiedzialność może być podejmowana w różnych formach i może dotyczyć różnych zakresów działalności przedsiębiorstwa, wśród których można wymienić za J.K. Adamczyk [2009, ss. 143–149]:

- działalność podstawową przedsiębiorstwa, która obejmuje m.in. wytwarzanie i dostarczanie społecznie pożądanych wyrobów i usług w sposób efektywny i równocześnie etyczny;
- przedsięwzięcia komercyjne polegające na promowaniu przedsiębiorstwa poprzez sponsoring kultury, sportu i rekreacji;

- inicjatywy społeczne na rzecz społeczności lokalnej;
- działalność filantropijną.

Wiele cech przedsiębiorstw rodzinnych stanowi dobry fundament do wdrażania przez nie standardów społecznie odpowiedzialnego biznesu. Wartości rodzinne oraz orientacja długookresowa i chęć przekazania przedsiębiorstwa przyszłym pokoleniom rodziny mogą wskazywać na większe zaangażowanie tych podmiotów na polu społecznym, zwłaszcza w środowisku lokalnym. Brakuje jednak badań, które jednoznacznie by to potwierdzały, zwłaszcza w Polsce, gdzie kapitał firm rodzinnych budowany jest stosunkowo krótko, bo w większości przypadków od początku transformacji ustrojowej [Starnawska, Popowska 2015, s. 12].

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących społecznej odpowiedzialności małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych w kontekście ich działalności na rzecz społeczności lokalnej. Badania ankietowe zostały przeprowadzone wśród 251 przedsiębiorstw sektora MSP.

Realizacji celu pracy podporządkowano jej części składowe. W pierwszym punkcie wskazano na podstawie przeglądu literatury polskiej i zagranicznej na charakterystyki przedsiębiorstw rodzinnych wspierające lub ograniczające działanie tych podmiotów zgodnie z ideą CSR. Następnie zaprezentowano dotychczasowe krajowe badania w zakresie CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych. Opis metodologii przeprowadzonych przez autorów badań empirycznych wraz z analizą otrzymanych wyników zawarto w kolejnej części opracowania. W zakończeniu artykułu przedstawiono wnioski z przeprowadzonych badań.

Specyfika działalności przedsiębiorstw rodzinnych a idea CSR

Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególny typ podmiotów gospodarczych, których istotę można opisać za pomocą dwóch subsystemów – systemu rodzinnego (rodzina) i systemu gospodarczego (przedsiębiorstwo). Silne zależności między nimi determinują cele i sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa i rodziny. W podmiotach tych rodzina może być z jednej strony źródłem ich przewagi, a z drugiej ich słabością – w kontekście możliwości realizacji idei CSR. Do zalet tej grupy podmiotów wynikających z ich rodzinnego charakteru w kontekście CSR można zaliczyć:

- Dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy, czego konsekwencją jest długookresowa orientacja tych podmiotów, a przez to prawdopodobnie bardziej etyczne ich zachowanie [Long, Mathews 2011, ss. 287– 308].

- Rodzinną kulturę organizacyjną, której przejawem może być altruizm, a rezultatem większa dbałość o pracowników, kontrahentów, otoczenie. Ze spójności systemu wartości przedsiębiorstwa i rodziny właścicieli wynikać także może specyficzna hierarchia celów, nie zawsze zgodna z logiką ekonomiczną [Chrisman i in. 2012, ss. 267–293; Kotlar, De Massis 2013, ss. 1263–1288].
- Potrzeby rodziny właścicieli wynikające z tzw. wartości socjoemocjonalnej (*socio-emotional wealth*). Właściciele firm rodzinnych angażują się w działania prospołeczne, nawet jeśli to zaangażowanie nie przynosi korzyści ekonomicznych, a to dlatego, że rodzina otrzymuje coś w rodzaju korzyści społeczno-emocjonalnych [Starnawska, Popowska 2015, s. 184 za Berrone, Cruz, Gomez-Mejia 2012, ss. 258–279]. Często reputacja podmiotu rodzinnego utożsamiana jest z reputacją rodziny, stąd każde nieodpowiedzialne zachowanie może doprowadzić nie tylko do pogorszenia wizerunku przedsiębiorstwa, ale także do stygmatyzacji rodziny jako społecznie nieodpowiedzialnej.

Ponadto lokalny charakter podmiotów rodzinnych, szczególnie w przypadku mikro i małych jednostek, powoduje, że są one oceniane pod każdym względem przez społeczności lokalne, szczególnie dlatego, że lokalizacja przedsiębiorstwa rodzinnego jest często tożsama z miejscem zamieszkania rodziny właścicieli [Martyniuk, Gierusz 2016, ss. 283–295; Kahn, Henderson 1992, ss. 271–282]. Sprzyja to działaniom społecznie odpowiedzialnym, bowiem rodzinie zależy, aby pokazać się z jak najlepszej strony [Niehm i in. 2008, s. 332].

Szczególna dbałość o przetrwanie firmy rodzinnej oraz specyficzna hierarchia celów i wartości firm rodzinnych pozwalają sądzić, że podmioty te będą w większym stopniu i w sposób naturalny zmotywowane do stosowania idei CSR, jako że do najczęstszych stymulatorów podejmowania działalności prospołecznej zalicza się: poprawę wizerunku przedsiębiorstwa (pozytywna kampania wizerunkowa), rozpoznawalność podmiotu jako lidera etycznego oraz przyczynianie się do zaspokajania długookresowych interesów firmy.

Oprócz czynników naturalnie wspomagających proces wdrażania idei CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje szereg czynników utrudniających ten proces. Wśród nich wymienić można:

- Specyficzną hierarchię celów, w przypadku gdy cele rodziny dominującej są w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu.
- Specyficzną strukturę zatrudnienia, której konsekwencją może być nepotyzm [Reid, Adams 2001, ss. 310–320; Astrachan, Kolenko 1994, ss. 251–262; Burkart i in. 2003], co oznacza m.in. niesprawiedliwy system wynagrodzeń [Chua i in, 2009, ss. 355– 372].

E. Mazur-Wierzbicka [2014, ss. 232–234] do barier utrudniających implementację idei CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych zalicza: brak wiedzy i umiejętności właścicieli i zarządzających, co wiąże się m.in. z niechęcią do myślenia perspektywicznego, skłonnością

do traktowania przedsiębiorstwa jako prostego systemu koncentracji na chwili obecnej czy nieumiejętnością rozpoznawania czynników wpływających na stan przedsiębiorstwa oraz z brakiem spisanej strategii. Z kolei A. Banasiak [2014, ss. 131– 132] do najistotniejszych barier zalicza: słabą znajomość problematyki CSR i mylenie jej z działalnością filantropijną generującą koszty, obawy przed zmianą i wchodzeniem w nowe, nieznane obszary, brak pomysłu na prowadzenie działań społecznie odpowiedzialnych. Wydaje się jednak, że wymienione bariery nie są wyróżnikami przedsiębiorstw rodzinnych, a raczej cechami charakterystycznymi mikro- i małych podmiotów w kontekście stosowania idei CSR. W związku z tym, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne to głównie mikro- i małe podmioty, te bariery z pewnością ich dotyczą.

Podsumowując, można stwierdzić za C. Cruz i in. [2014, s. 1296], że przedsiębiorstwa rodzinne wydają się być bardziej społecznie odpowiedzialne od przedsiębiorstw nierodzinnych wobec interesariuszy zewnętrznych (kontrahenci, społeczność lokalna) niż wobec interesariuszy wewnętrznych (pracownicy). Ponadto badania pokazują, że większe zaangażowanie rodziny we własność przedsiębiorstwa rodzinnego zwiększa zainteresowanie filantropią, czyli uznaniową formą społecznej odpowiedzialności, natomiast większe zaangażowanie rodziny w procesy zarządzania zmniejsza tę skłonność [Starnawska, Popowska 2015, s. 187].

Przegląd polskich badań z zakresu CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych

Analiza polskich publikacji z zakresu społecznej odpowiedzialności wskazuje, że dotychczas nie przeprowadzono kompleksowych badań dotyczących stosowania tej idei przez przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, chociaż od kilku lat prowadzi się badania dotyczące zarządzania strategicznego w tych podmiotach [m.in.: Safin 2007; Lewandowska 2013; Marjański 2006]. W publikacjach dotyczących CSR w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych najczęściej opisywane są przypadki pojedynczych podmiotów [Mazur-Wierzbicka 2016, s. 236; Matejun 2011, ss. 269–272; Hałasik 2016, ss. 108–119] albo proponowane jest ujęcie teoretyczne [Banasiak 2014, ss. 125–124; Mazur-Wierzbicka 2014; Starnawska, Popowska 2015; Klimek, Lipiec 2016]. Badania własne w tym zakresie przeprowadzone zostały przez K. Chudy [2012, ss. 235–250] w 52 przedsiębiorstwach rodzinnych działających w Katowicach i Częstochowie. Ponad połowa badanych przez K. Chudy (54%) odpowiedziała, że warto być społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą; 31% respondentów nie potrafiło ustosunkować się do tego pytania i podało odpowiedź „nie wiem". Należy zaznaczyć, iż tylko (a może aż) 15% osób uznało, że niestety bycie społecznie od-

powiedzialnym przedsiębiorcą nie jest istotne z punktu widzenia prowadzenia działalności gospodarczej. Zdaniem 29% śląskich przedsiębiorców społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca to przede wszystkim osoba angażująca się w działalność prospołeczną poprzez wspieranie lokalnych inicjatyw na rzecz mieszkańców badanych miast. Działalność ta ma zazwyczaj charakter pomocy finansowej w formie sponsoringu. Według 28% ankietowanych społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca to osoba, która bierze odpowiedzialność za skutki swego wpływu na środowisko naturalne w związku z prowadzoną działalnością. Ponadto osoba ta nie tylko podejmuje szereg inicjatyw mających na celu poprawę stanu środowiska naturalnego, ale także unika zanieczyszczeń oraz oszczędza zasoby naturalne. Co piąty ankietowany był zdania, że społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca to osoba podejmująca szereg działań na rzecz lokalnej społeczności przy jednoczesnym dbaniu o zatrudnionych pracowników. Istotne z punktu widzenia celu prowadzonego badania było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca jest atutem współczesnego przedsiębiorstwa. Mogłoby się wydawać, iż zdecydowana większość przedsiębiorców rodzinnych udzieli twierdzącej odpowiedzi. Po weryfikacji kwestionariusza ankietowego okazało się jednak, iż zaledwie 27% z nich było takiego zdania; 16% respondentów nie potrafiło udzielić odpowiedzi na to pytanie, a 9% uznało, że bycie społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorcą nie jest atutem dla firmy.

Pilotażowe badania własne przeprowadzone zostały także przez A. Brzezińskiego [2016, ss. 153–156] w roku akademickim 2014/2015 na grupie 180 studentów z dwóch uczelni ekonomicznych Wrocławia i jednej uczelni z południowej części województwa śląskiego. Wśród badanych 40 osób zadeklarowało pracę w podmiotach rodzinnych. Zgodnie z deklaracjami ankietowanych działania w ramach CSR podejmuje 37,5% przedsiębiorstw rodzinnych. Działania te w 90% przypadków mają charakter sporadyczny i niezaplanowany i obejmują sponsoring sportu (67%), sponsoring kultury (13%), sponsoring oświaty i nauki (13%) oraz inne działania (20%). A. Brzeziński przeprowadził także analizę porównawczą podejścia do idei CSR przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Okazało się, że wśród badanych podmiotów przedsiębiorstwa nierodzinne częściej podejmowały działania zgodne z tą koncepcją (56% w porównaniu z 37,5 % przedsiębiorstw nierodzinnych).

Metodyka i wyniki przeprowadzonych badań empirycznych

Badania jakościowe przeprowadzono w 2015 roku przy wykorzystaniu kwestionariuszy pytań metodą CATI w losowo wybranych podmiotach z sektora MSP zlokalizowanych w wybranych gminach podmiejskich Metropolitalnego Obszaru Gdańsk–Gdynia–Sopot

(MOGGS). Wśród 251 podmiotów objętych badaniem ze względu na formę prawną można wyróżnić trzy rodzaje przedsiębiorstw, które zostały włączone do próby badawczej:

- osoby prawne – 63 jednostki,
- jednostki organizacyjne niemające osobowości prawnej – 94 jednostki,
- osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – 75 jednostek.

Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności największą grupę przedsiębiorstw w próbie badawczej stanowiły podmioty z:

- sekcji G, handel hurtowy i detaliczny, naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle – 26,4% badanych przedsiębiorstw,
- sekcji C , przetwórstwo przemysłowe – 18,3% badanych przedsiębiorstw.

W badaniu ankietowym struktura przedsiębiorstw ze względu na ich wielkość prezentowała się następująco:

- mikroprzedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników 2–9) – 83,7% badanych podmiotów (210 przedsiębiorstw),
- małe przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników 10–49) – 14,3% badanych podmiotów (36 przedsiębiorstw),
- średnie przedsiębiorstwa (liczba zatrudnionych pracowników 50–249) – 2% badanych podmiotów (5 przedsiębiorstw).

Prawidłowo wypełnione kwestionariusze (225 sztuk) otrzymano od 98 przedsiębiorstw rodzinnych i 127 przedsiębiorstw nierodzinnych. W związku z tym, że kwestia rodzinności przedsiębiorstwa była jednym z kilku badanych aspektów funkcjonowania MSP w MOGGS, klasyfikacja przedsiębiorstw do grupy rodzinnych była bardzo uproszczona, co z pewnością stanowi słabą stronę prezentowanych badań empirycznych. O zaliczeniu przedsiębiorstwa do grupy podmiotów rodzinnych decydowały odpowiedzi respondentów na pytanie, czy uważają swoją firmę za firmę rodzinną. Wskazano, że za podmiot rodzinny należy uznać taki, w którym przynajmniej dwóch członków rodziny właścicieli uczestniczy w bieżącej działalności jednostki.

Prezentowane w artykule wyniki badań stanowią część projektu, którego celem jest m.in. ocena wpływu przedsiębiorstw sektora MSP na ład przestrzenny otoczenia, w którym funkcjonują. Dlatego pytania dotyczące społecznej odpowiedzialności dotyczyły działań na rzecz społeczności lokalnej w zakresie poprawy jakości infrastruktury w otoczeniu badanych przedsiębiorstw. Jak stwierdza Niehm i in. [2008, s. 333], działalność w tym obszarze CSR rzadko jest przedmiotem badań naukowych. Wydaje się, że działania na rzecz społeczności lokalnej w zakresie poprawy infrastruktury (np. sponsoring lub partycypacja w budowie oświetlenia, drogi) to inicjatywy korzystne zarówno dla społeczności lokalnej, jak i samego przedsiębiorstwa, nie tylko w związku z poprawą wizerunku, ale także ze względu na ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej. Z kolei działania typu sponsoring lub partycypacja w budowie ścieżki rowerowej, placu za-

baw czy parku to znowu nie tylko marketing wizerunkowy, ale również działania poprawiające jakość życia rodziny właścicieli, bowiem, jak wskazują przeprowadzone badania, blisko połowa (44,6%) przedsiębiorstw rodzinnych jest zlokalizowana w miejscu zamieszkania rodziny właścicieli [Martyniuk, Gierusz 2016, s. 291]. Stąd sformułowano następującą hipotezę zerową i hipotezę alternatywną:

Hipoteza zerowa:

Firmy rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi, są w takim samym stopniu skłonne do partycypacji w działaniach przyczyniających się do poprawy wyglądu otoczenia wokół przedsiębiorstwa.

Hipoteza alternatywna

Firmy rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi, są bardziej skłonne do partycypacji w działaniach przyczyniających się do poprawy wyglądu otoczenia wokół przedsiębiorstwa.

Następnie ustalono proporcje skłonności do partycypacji w działaniach na rzecz infrastruktury dla firm rodzinnych i nierodzinnych. Wyniosły one odpowiednio:

- Firmy rodzinne p=0,387755; co oznacza, że 38,7755% firm rodzinnych wyraża chęć partycypacji.
- Firmy nierodzinne p=0,354331; co oznacza, że 35,4331% firm nierodzinnych wyraża chęć partycypacji.

W kolejnym kroku zastosowano test istotności dla dwóch wskaźników struktury (proporcji). Statystyka testu wyniosła Z=0,515213. Zakładając, że poziom istotności, czyli dopuszczalnego błędu α=0,05 – przyjmując hipotezę alternatywną, że firmy rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi, są bardziej skłonne do partycypacji w działaniach przyczyniających się do poprawy wyglądu otoczenia wokół przedsiębiorstwa – wartość krytyczna wyniosła Z_{α} =1,64.

$Z<Z_{\alpha}$, czyli brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej, co oznacza, że firmy rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi, są w takim samym stopniu skłonne do partycypacji w działaniach przyczyniających się do poprawy wyglądu otoczenia wokół przedsiębiorstwa.

Jeżeli sformułowano hipotezę alternatywną, że: firmy rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi**,** *nie są tak samo* skłonne do partycypacji w działaniach przyczyniających się do poprawy wyglądu otoczenia wokół przedsiębiorstwa, to wówczas obszar krytyczny testu jest dwustronny, a wartość krytyczna $Z_{\alpha/2}$=1,96, a to oznacza, że brak podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej; tak więc firmy rodzinne, w porównaniu z nierodzinnymi, są tak samo skłonne do partycypacji w działaniach przyczyniających się do poprawy wyglądu otoczenia wokół przedsiębiorstwa.

Ostatecznie nie można potwierdzić hipotezy badawczej, że firmy rodzinne są bardziej skłonne do partycypacji w działaniach przyczyniających się do poprawy wyglądu otoczenia wokół przedsiębiorstwa – hipoteza została odrzucona.

W związku z tym, że autorzy nie znaleźli w literaturze przedmiotu podobnych badań empirycznych, dyskusja z innymi wynikami dotyczyć będzie tylko kwestii porównania zastosowania CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych i nierodzinnych. Autorzy artykułu są świadomi, że może to być słabą stroną prezentowanych wyników, jednak z drugiej strony może stać się inspiracją do dalszych badań w tym zakresie, np. przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w miastach różnej wielkości. Bowiem jak stwierdza Niehm i in. [2008, s. 332], lokalizacja przedsiębiorstwa i wielkość społeczności lokalnej może mieć znaczenie dla aktywności przedsiębiorstw w zakresie CSR. Jak wynika z naszych badań, rodzinny charakter przedsiębiorstwa nie ma wpływu na większe zaangażowanie w działalność społecznie odpowiedzialną. Brak istotnych różnic między podmiotami rodzinnymi i nierodzinnymi w tym zakresie potwierdziły także wyniki otrzymane przez G.W. Dyer i D.A. Whetten [2006, ss. 785–802].

Zakończenie

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest jednym z nurtów w istotny sposób wpływających na rozwój i zachowania strategiczne współczesnych podmiotów gospodarczych. Obecnie stanowi popularną koncepcję akcentującą rolę podmiotów gospodarczych w rozwoju społeczno-ekonomicznym, jednak jej zastosowanie w działalności polskich przedsiębiorstw rodzinnych do tej pory rzadko było przedmiotem badań naukowych. Dotychczasowe polskie publikacje naukowe dotyczące idei CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych zawierały opis praktyki CSR w wybranych podmiotach albo miały charakter teoretyczny, a prezentowane nieliczne wyniki badań jakościowych miały raczej charakter pilotażowy. Celem przeprowadzonych przez autorów badań empirycznych było uzupełnienie tej luki badawczej. Dotyczyły one oceny skłonności do podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych w zakresie rozwoju lokalnej infrastruktury przez podmioty rodzinne zlokalizowane w strefach podmiejskich. Wydawało się bowiem, że w związku ze wskazywanym w literaturze przedmiotu:

- istotnym wpływem społeczności lokalnej na działalność podmiotów rodzinnych,
- socioemocjonalną wartością przedsiębiorstwa rodzinnego,
- faktem zamieszkania rodziny właścicieli w miejscu prowadzenia działalności

ta grupa jednostek będzie częściej angażowała się w działania społecznie odpowiedzialne w zakresie ładu przestrzennego niż podmioty nierodzinne. Postawiona hipoteza nie została jednak potwierdzona. Zarówno około 40% badanych przedsiębiorstw rodzin-

nych, jak i nierodzinnych było skłonnych partycypować w działaniach na rzecz rozwoju lokalnej infrastruktury.

Wydaje się, że w przyszłości warto byłoby przeprowadzić badania dotyczące społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw rodzinnych w jednym lub kilku kluczowych obszarach CSR, z uwzględnieniem wielkości przedsiębiorstwa rodzinnego, jego wieku, lokalizacji, udziału rodziny we własności i zarządzaniu, bowiem zagraniczne badania wskazują, że te cechy mogą mieć wpływ na zaangażowanie przedsiębiorstw rodzinnych w działania społecznie odpowiedzialne.

Bibliografia

Adamczyk J.K. (2009), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw: teoria i praktyka*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Adamik A. (2008), *Partnerska współpraca ze środowiskiem biznesowym jako wyznacznik konkurencyjności MŚP*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Astrachan J.H., Kolenko T.A. (1994), *A neglected factor explaining family business success: Human resource practices*, "Family Business Review", 7(3).

Banasiak A. (2014), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. 3, *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Ł. Sułkowski, A. Marjański (red.), Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Berrone P., Cruz C.C., Gómez-Mejía L.R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research*, "Family Business Review" 2012, no. 25.

Brzeziński A. (2016), *Społeczna odpowiedzialność firm rodzinnych, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XVII, z. 6, cz. 3 *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, (red) B. Piasecki, A. Marjański, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Burkart M., Panunzi F., Shleifer A. (2003), *Family firms*, "The Journal of Finance", 58(5).

Chrisman J. J., Chua J. H., Pearson A. W., Barnett T. (2012), *Family involvement, family influence, and family – centered non-economic goals in small firms*, "Entrepreneurship theory and practice", 36(2).

Chua J. H., Chrisman J. J., Bergiel E. B. (2009), *An agency theoretic analysis of the professionalized family firm*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 33(2).

Chudy K. (2012), *Społecznie odpowiedzialny przedsiębiorca atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa – przykład firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", *Firmy rodzinne-współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Ł. Sułkowski (red.), Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Cruz C., Larraza-Kintana M., Garcés-Galdeano L., Berrone P. (2014), *Are family firms really more socially responsible?*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 38(6).

Dyer W. G., Whetten D. A. (2006), *Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 30(6).

Hałasik K. (2016), *Społeczna odpowiedzialność biznesu w rodzinnych firmach z sektora MSP branży energetycznej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, (2).

Kahn J. A., Henderson D. A. (1992), *Location preferences of family firms: Strategic decision making or "home sweet home"?*, "Family Business Review", 5(3).

Klimek J., Lipiec J. (2016), *CSR w firmach rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, (2).

Kotlar J., De Massis A. (2013), *Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals,* "Entrepreneurship Theory and Practice", 37(6).

Lewandowska A. (2013), *Decyzje strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych jako implikacja wartości ich założycieli w świetle badań własnych*.

Long R. G., Mathews K. M. (2011), *Ethics in the family firm: Cohesion through reciprocity and exchange*, "Business Ethics Quarterly", 21(02).

Marjański A. (2006), *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, praca doktorska, AE im. O. Langego, Wrocław.

Martyniuk O., Gierusz A. (2016), *Location Behavior of Family Firms – Evidence of Poland*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 6, *cz.* 2, *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności,* (red) B. Piasecki, A. Marjański, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Matejun M. (2011), *Społeczna odpowiedzialność biznesu firm rodzinnych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (156).

Mazur-Wierzbicka E. (2014), *Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. 1, *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Mazur–Wierzbicka E. (2016), *Odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego w biznesie rodzinnym,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 6, cz. 3, *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, (red) B. Piasecki, A. Marjański, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Niehm L. S., Swinney J., Miller N. J. (2008), *Community social responsibility and its consequences for family business performance*, „Journal of Small Business Management", 46(3).

PN-ISO 26000 – Guidance on social responsibility, www.odpowiedzialnybiznes.pl dostęp:2.02.2017

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

Safin, K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne-istota i zachowania strategiczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. Seria: Monografie i Opracowania (nr 100), (1179).

Starnawska M., Popowska M. (2015), *O mniej lub bardziej słodkim cukrze czyli kilka uwag o odpowiedzialności społecznej firm rodzinnych i przedsiębiorstw społecznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 848, Ekonomiczne Problemy Usług nr 116.

Teneta-Skwiercz D. (2013), *Uwarunkowania realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach polskich na tle doświadczeń Wielkiej Brytanii i Niemiec*, Monografie i Opracowania Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, (234).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 335–349

María del Rosario Valdez Páez
Héctor Melesio Cuèn Díaz
Universidad Autónoma de Sinaloa
Valpa20@hotmail.com

La responsabilidad social empresarial como modelo de negocio en la pequeña empresa familiar. Caso: Sport Game S.A. De C.V.

Corporate Social Responsibility as a Business Model in a Small Family Business. Case Study: Sport Game S.A. De C.V.

Abstract: A family owned-company is a complex system given the personal and professional factors that define it; nevertheless, it is a fundamental part of productive structures in worldwide economies. In this case study is analyzed the business model Corporate Social Responsibility (CSR) implementation developed from a consensus vision between all family members who together constitute the company researched. This article presents results of a case study made in the company SPORT GAME S.A. de C.V. located in the city of Culiacan, Sinaloa, Mexico. The main objective of this investigation was to analyze characteristics of the organization in respect of new business model adoption for family-owned companies. Data collection was obtained through semi-structured interviews and surveys addressed to members of the business, that contributed to know existed affinity to the CRS model. The study found that company´s vision, decision taking and capital are controlled within it. The presence of the brand image and the systematized processes which allow the execution of innovative business models have achieved growth and brand positioning of SPORT GAME S.A de C.V.

Key words: Corporate Social Responsibility, family-owned company, business models.

Introducción

Ante la catarsis de cambios de paradigmas y estructuras económicas mundiales, está la necesidad obligada de adaptación de nuevos modelos empresariales que permitan responder ante los compromisos humanos, sociales y ambientales, considerando la redefinición de los fundamentos de la empresa; donde el respeto a los recursos del planeta sea más justo y el objetivo no solo sea el crecimiento sino la optimización del desarrollo humano, combinando éste los sistemas digitales, biológicos y físicos.

Es necesario reorientar y enfocar las estrategias empresariales para satisfacer las demandas de la sociedad de manera innovadora y con modelos de negocios que permitan la rentabilidad de la empresa y desarrollo social de la comunidad y el medio ambiente. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una nueva forma de hacer negocios ya que es una manera de generar valor agregado que la empresa ofrece a la sociedad en general y que a mediano o largo plazo estas acciones se conviertan en una ventaja competitiva, creando una imagen positiva de la organización y de esta manera garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial [Aguilera & Puerto 2012, p. 10].

El objetivo principal de la investigación fue analizar las características de la organización respecto a la adopción de nuevos esquemas de negocios para las empresas familiares. La recolección de la información se llevó a cabo a partir de entrevistas semiestructuradas a los miembros de la empresa que están referidos en el acta constitutiva dicha investigación fue complementada con una encuesta que contribuyo a conocer la afinidad existente hacia el modelo de negocio (RSE). Se aborda el caso de éxito de SPORT GAME S.A de C.V al lograr el posicionamiento de marca en menos de un año y seis meses estructurando su modelo de negocio para la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial como estrategias de intervención y generando con ello programas en cada uno de los ámbitos de RSE[1] y acciones que coadyuven al desarrollo de la comunidad y el posicionamiento local de la empresa.

Actualmente existen pocos estudios en México que hayan planteado las estrategias para implementar la cultura del uso de la Responsabilidad Social Empresarial y que den a conocer qué las motiva a comportarse responsablemente, así como en los obstáculos a los que se enfrentan [López 2013, p. 40]. El estudio de este caso permite conocer los factores que influyen en el posicionamiento de la marca aunada a su penetración en el mercado bajo el esquema de ESR.

[1] Los ámbitos de la responsabilidad social son: Calidad de vida en la empresa, Ética empresarial (cumplimiento legal), Vinculación de la empresa con la comunidad y Cuidado y preservación del medio ambiente.

La innovación de SPORT GAME. S.A. de C.V.

SPORT GAME S.A de C.V es una empresa pequeña de origen familiar, fundada en diciembre de 2015 y localizada en la ciudad de Culiacán, Sinaloa que nace ante la inquietud y visión emprendedora del tercer hijo de la familia Manuel Enrique Páez, respaldada por su padre un empresario en el ámbito del sector Salud, Páez empieza a realizar sus actividades empresariales desde los 17 años; obteniendo con ello éxitos y fracasos que permitieron obtener un aprendizaje que coadyuvó a detonar el modelo de negocio innovador SPORT GAME.

Una de las características principales de ésta empresa es que aunque su tamaño es pequeño las decisiones importantes del negocio se toman en las reuniones semanales que realizan fungiendo este proceso al similar a un consejo, aunque existe la participación del padre por medio de los consejos empresariales que en su expertis manifiesta; la toma de decisión recae en el Director General que es el hijo. La implementación de modelo de Empresa Socialmente Responsable y Franquicia fueron planificados, gestionados y ejecutados por el Director General con anticipada aprobación en las reuniones; dicha toma de decisión no fue cuestionada ni analizada solo aceptada y a su vez impulsada.

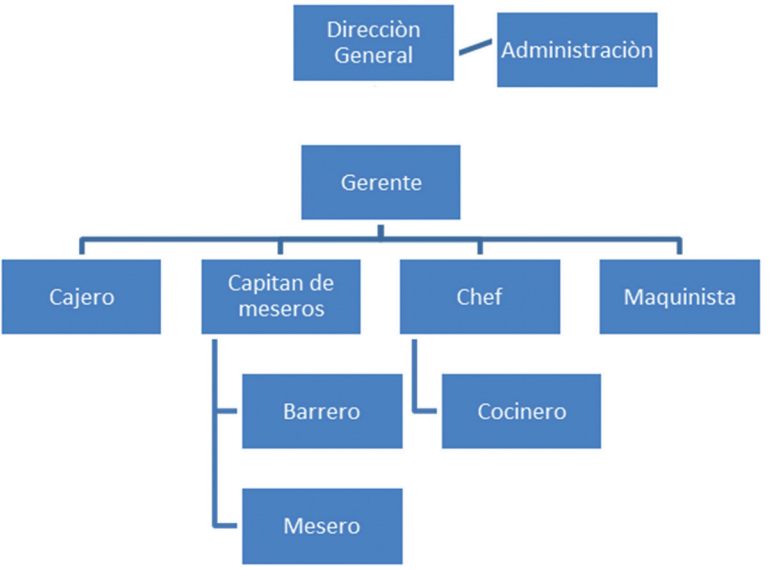
En este sentido Chua y Sharma [1999] suponen insuficiente definir a una empresa familiar por sus componentes y reconocen que su diferencia es comportamental; así la visión de la empresa, la unión de intenciones de sus miembros para lograr esa visión y el comportamiento encaminado a prolongar su posesión a través de distintas generaciones de una misma familia explican más específicamente las características que las difieren de las empresas que no tienen relaciones familiares. De la Garza [2008] plantea que la empresa familiar es aquella donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar. Para Castrillo [2007] la empresa familiar es una empresa cuya propiedad – o al menos una parte significativa – esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo.

La oportunidad de negocios radica en la existencia de alrededor 22 ligas de softbol y 11 de béisbol en Culiacán, que alberga una población femenil y varonil que van desde los 6 años hasta más de 55 años. Por otra parte las zonas de billar son escasas y no cuentan con ambiente familiar, motivando con ello la combinación entre los dos deportes. Es importante para la empresa lograr el posicionamiento de su marca con la construcción de una imagen institucional que permita crear lealtad en los clientes.

SPORT GAME es una empresa dirigida a la familia donde se practica el deporte y el sano esparcimiento bajo el concepto de restaurante bar integrándole a ello cajas de bateo de doble función (softbol y béisbol), mesas de billar profesionales y jengas gigantes; en sus servicios se encuentra el área de alimentos en los que la empresa ofrece platillos preparados bajo un proceso de producción cuidadoso e implementa en sus procesos sistemas de gestión de calidad que permiten obtener distintivos otorgados por la Secretaría de Turismo (SECTUR)[2].

Actualmente la empresa cuenta con 26 empleados que van desde la administración general de la empresa, personal de intendencia, meseros, cocineros, cajeros, responsables de cajas de bateo y chef. Su organigrama se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Imagen 1. SPORT GAME. Organigrama (2015)



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la imagen 1 la empresa en su estructura organizativa no manifiesta involucrar a más miembros de la familia, sin embargo en la práctica se lleva a cabo la intervención de familiares para la toma de decisión. Desde sus inicios la empresa determinó por medio de su filosofía el sentido de responsabilidad social implementada y determinada por la dirección por lo cual tiene como misión "Promover la salud físi-

[2] SECTUR ofrece al área de restaurantes distintivos como Punto Limpio y Distintivo H en los cuales la empresa garantiza que los procesos de preparación de alimentos cuentan con las medidas higiénicas básicas.

ca y mental a través del deporte, la recreación familiar y desarrollo social fomentando una cultura de esparcimiento, igualdad y cuidado al ambiente a precios competitivos en espacios armoniosos" y visión "Ser la empresa líder en cajas de bateo y fomento del deporte en el Noroeste del país, lograr el posicionamiento único en marca e instalaciones confortables que cuiden el medio ambiente y propicien un lugar único para trabajar".

En febrero del 2016 se incorpora a la Asociación Civil ACCIONARSE A.C. que incluye a las 105 Empresas Socialmente Responsable de la región noroeste del país. Sinaloa se encuentra en segundo lugar a nivel nacional con mayor número de ESR seguido del Ciudad de México. Según el centro mexicano para la competitividad, destaca a Culiacán como la ciudad con más empresas distinguidas como socialmente responsables por número de habitantes en todo México. Enlistados Estados con más Empresas Socialmente Responsables Distrito Federal 400, Sinaloa 87, Jalisco 83, Nuevo León 82, Sonora 76 [Sonoran Business Sensor 2015][3].

Es en noviembre de 2016 que SPORT GAME S.A. de C.V. ingresa a la lista de las Empresas que obtienen el Distintivo de Empresa Socialmente Responsable (Distintivo ESR®)[4], dicho distintivo es un autodiagnóstico que evalúa el avance en la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial y que trae consigo el reconocimiento otorgado anualmente por CEMEFI, AliaRSE y Foro Empresa. Dicho distintivo no sólo agrega valor a la marca y rentabilidad, sino que acredita a las empresas ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, como una organización comprometida voluntaria y públicamente con una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio[5].

Implementación de la Responsabilidad Social en SPORT GAME

El compromiso humano, social, ambiental lleva implícita la acción; la participación de las empresas en una nueva era no es una opción, es una obligación moral y estrategia de negocio que determinara su permanencia en los mercados pero sobre todo responderá a las necesidades cambiantes del mundo, donde el respeto a los recursos del planeta sea más justo y el objetivo no solo sea el crecimiento si no la optimización del desarrollo humano.

[3] http://www.sonoranbusinesssensor.com/2015/05/e-s-r-ocupa-sinaloa-ii-lugar-nacional.html.

[4] El listado de las empresas que obtuvieron el Distintivo ESR se puede observar en https://www.cemefi.org/esr/.

[5] http://www.distintivoesr.com/que-es-el-distintivo-esr.php.

El replanteamiento de la historia por lograr la supervivencia hace modificar a las empresas sus valores, es por ello que SPORT GAME asume en su código de conducta y políticas el compromiso de coadyuvar al desarrollo sostenible del medio ambiente, la comunidad y sus empleados con valores definidos que llevan al respeto de leyes y normas nacionales e internacionales. Dichas políticas, programas y acciones están implementados dentro de un Manual de Gestión de la Responsabilidad Social de la empresa el cual incluye las acciones implementadas en los cuatro ámbitos: calidad de vida, ética empresarial, vinculación con la comunidad y cuidado y preservación del medio ambiente.

La RSE es una nueva forma de hacer negocios ya que es una manera de generar valor agregado que la empresa ofrece a la sociedad en general y que a mediano o largo plazo estas acciones se conviertan en una ventaja competitiva, creando una imagen positiva de la organización y de esta manera garantizar su permanencia y consolidación en el ámbito empresarial [Aguilera & Puerto 2012: 10]. Si las empresas persiguen únicamente el beneficio económico pueden estar en riesgo de desaparecer, y si estas practican la RSE en el sentido amplio del concepto, las ganancias serán el resultado de su compromiso hacia todos y la sociedad, dicho en otras palabras serán la recompensa de su compromiso social, lo cual ha sido posible en empresas de gran éxito y que son socialmente responsables [Barrozo 2008: 75].

En base a lo anterior es que SPORT GAME desde su fundación incorpora las políticas generales de responsabilidad social y que obedecen al Decálogo de ESR y Principios de Responsabilidad Social[6] implementa las acciones que lo llevan a incorporarse a las Empresas Socialmente Responsables y las cuales son propuestas, implementadas y verificadas por el Comité de Responsabilidad de SPORT GAME.

En la siguiente sección se presentarán las acciones y políticas que la empresa implementó.

Ámbito de Calidad de Vida

Para SPORT GAME la parte fundamental de su existencia radica en el talento humano, trabajo en equipo y en la alegría de servir que esta solo se generará cuando sus integrantes respondan a satisfactores personales de crecimiento y desarrollo en su vida respondiendo a seis vertientes:

a) Empleabilidad y relaciones laborales.
b) Diálogo social
c) Condiciones de trabajo y protección social.
d) Balance trabajo y familia
e) Capacitación y desarrollo humano.
f) Salud y Seguridad laboral.

[6] https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo_esr.pdf.

Los programas que se desarrollan en este ámbito son los siguientes:

a) Traslado Seguro: el objetivo del programa es brindarle un traslado seguro a los empleados del turno nocturno con la contratación de un vehículo exclusivo para ello. El impacto de este programa es la retención del personal y la disminución de la rotación; así como contribuir a disminuir el uso de vehículos que coadyuven al medio ambiente.

b) Distinción a los trabajadores: en este programa la empresa realiza una carta de honor expedida por el Director General donde se reconozca el esfuerzo de cada una de las áreas que conforman SPORT GAME, con ello se contribuye a la motivación a los trabajadores determinara la actitud de servicio que se tenga con los clientes lo cual contribuirá con el cumplimiento de la misión.

c) SPORT GAME en familia: este programa busca generar una relación armoniosa entre tiempo invertido en el trabajo del empleado y su familia y con eso coadyuvar a su desarrollo personal y la empresa beneficiarse con la motivación y pertinencia en sus actividades. Las actividades que incluye es un torneo trimestral de Jenga Gigante[7].

d) SPORT GAME Capacita: el programa consiste brindar brinda las herramientas necesarias que construyen las habilidades técnicas y actitudinales que permiten el cumplimiento de metas y logros por medio de la capacitación continúa de sus empleados. Las temáticas que abordan la capacitación son: cursos de desarrollo personal, cursos de mejora en atención al cliente, calidad en el servicio, implementación de 5's, manejo de redes sociales y cursos relacionados a la responsabilidad social.

Ámbito de Ética Empresarial

El fomento de los valores y normas morales que rigen en nuestra sociedad radica en el ejemplo en la acción que se contribuye a cada uno de los acontecimientos que marcan las contribuciones positivas o negativas de las entidades generadoras de cambio. Generar el cambio es actuar y contribuir en nuestra sociedad con cada uno de los empleados que asumen la responsabilidad y el respeto como forma de vida. El Código de ética de SPORT GAME (2016) contiene cada uno de los apartados de la normativa que se tiene que seguir para pertenecer con la identidad de la empresa. Se incorporan toda la normativa y leyes jurídicas que enmarcan los compromisos de la empresa con sus diferentes grupos de interés y a su vez se extiende el compromiso ético, anticorrupción, el gobierno corporativo y la competencia justa.

Las políticas específicas que la empresa implementa para el desarrollo de este tema son:

[7] Es un juego de habilidad física y mental en el cual los participantes deben de retirar bloques de una torre por turnos e irlos colocarlos en la parte superior hasta que se caiga. En el programa SPORT GAME en familia, la empresa premia a las familiar ganadoras con artículos digitales que fomenten el uso de las tecnologías.

• Promover las buenas prácticas de gobierno corporativo fomentando la transparencia en la rendición de cuentas, así como la equidad entre accionistas.
• Vigilar el cumplimiento del código de ética y conducta de SPORT GAME el cual protege los derechos humanos de las y los trabajadores.
• Vincular a SPORT GAME con el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) para fortalecer las actividades que prevengan la discriminación.
• Fomentar la cultura anticorrupción dando seguimiento a las políticas de la Secretaria de Función Pública (SFP) haciendo referencia a la Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción [DOF 2016][8].

Los programas que implementa la empresa son:

a) EBOX: es un programa estratégico que se implementó con la finalidad de que los empleados dispongan de un medio discreto y confidencial para hacer preguntas o expresar inquietudes relacionadas con la ética y la conducta moral que se manifieste dentro de la empresa, tenga que ver esta, con sus clientes, proveedores, socios comerciales o alguna actividad ilícita o de corrupción que incumpla con los valores y el Código de Ética y Conducta de la empresa. El programa funciona por medio de una página de internet en la cual se puede acceder de cualquier lugar para enviar y firmar de manera anónima todas las quejas y denuncias que se presenten, éste es supervisado por el Gerente General y canalizado dependiendo de la situación o el caso expuesto a Recursos Humanos o a Comité de Responsabilidad Social.

b) Campaña permanente Anticorrupción: Para la promoción de la denuncia y queja de corrupción en el país SPORT GAME se suma a la Ley Anticorrupción de la Función Pública del Gobierno Federal y expone cerca de sus lugares de operación los posters emitidos por dicha secretaria. Las campañas pueden variar dependiendo de las emisiones que realice el gobierno.

Actualmente en la empresa no se ha generado ninguna denuncia por este medio electrónico se ha accedido a las pláticas con el jefe inmediato quien ha resuelto los conflictos laborales. El concepto de responsabilidad social está relacionado con la ética y la transparencia en la gestión de los negocios, y debe reflejarse en las decisiones cotidianas que pueden causar impactos en la sociedad, en el medio ambiente y en el futuro del propio negocio.

Ámbito de Vinculación con la comunidad

La generación de sinergias con los distintos actores sociales y grupos de interés propician un desarrollo causante de ventajas competitivas en las regiones. SPORT GAME no

[8] Diario Oficial de la Federación (DOF). http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA.pdf.

será la excepción al convertirse en un generador de cambio, sus programas están orientados a contribuir a la educación, prevención de adicciones y promoción del deporte.

Actualmente en Sinaloa viven 787 536 niños y niñas de 0 a 14 años, que representan el 28% de la población de esa entidad, se estiman 166 877 jóvenes entre 16 y 17 años [INEGI 2010], a su vez Sinaloa ocupa el tercer lugar en el consumo de crack, el quinto lugar en el consumo de cocaína, y el séptimo lugar en consumo de metanfetamina. La empresa busca su causa social en la promoción del deporte y la generación de acciones afirmativas para contrarrestar la problemática de violencia en la comunidad, considerando a la educación, cultura y deporte las únicas alternativas para la generación de nuevos ciudadanos.

Los ejes que abarcará la vinculación en la empresa son los siguientes:

a) Inversión social

b) Participación activa en la comunidad.

c) Creación de empleo y desarrollo de habilidades

d) Generación de valor e ingresos.

Las políticas específicas que la empresa implementa son:

• Realizar un diagnóstico previo de la comunidad en donde opera la empresa para detectar la problemática emergente, los temas comunitarios, costumbres y creencias.

• Planear y priorizar las actividades relevantes para contribuir en la comunidad donde opera la empresa.

• Realizar una evaluación anual del impacto que la empresa género en la comunidad con sus respectivos indicadores.

• Buscar la vinculación con organizaciones civiles y Instituciones de Asistencia Pública para fortalecer las relaciones de dialogo con las organizaciones locales.

• Gestionar los apoyos a través de la participación con instituciones gubernamentales, académicas y comunitarias para la gestión de apoyo a la educación, cultura y deporte.

• Fomentar la misión y visión de SPORT GAME donde se contribuye al fomento al deporte y fortalece el capital social y humano por medio del esparcimiento y recreación familiar. Contratar a personal que desarrolle habilidades para el fortalecimiento de la empresa y a su vez la empresa generara empleos en la localidad y facilitara la práctica a estudiantes de diversos perfiles académicos.

• Proponer el uso de tecnologías como medio de mejora continua y para la disminución de tiempo e insumos.

• Buscar generar vinculación con Instituciones Educativas que generen conocimientos tecnológicos para la mejora de los procesos.

• Vincular a la empresa con las organizaciones de la Sociedad Civil para generar valor e ingresos incluyéndolos dentro de sus grupos de interés acercando programas de negocios a la comunidad.

- Los proyectos sociales y causas a patrocinar por la empresa, serán seleccionados, y deben de obedecer a la misión y visión de SPORT GAME.
- Apoyar a autoridades en la realización de actividades o programas no apartidistas afines a las políticas y valores de la empresa.

Los programas que implementa para mejorar la vinculación y generar acciones que aporten al entorno de la empresa son:

a) Convenios con grupos de interés que contribuyan a lograr a la misión y visión de la empresa como son: Instituto Municipal del Deporte (IMDEC), Dirección General de Deporte (Universidad Autónoma de Sinaloa), Empresas Socialmente Responsables, Secretaría de Salud (Estatal y Municipal), Consejo Sinaloense contra las Adicciones (COSICA) y Ligas de Béisbol Regionales.

b) Campañas en coordinación con instituciones de salud: estas campañas consisten en concientizar a las comunidades aledañas a la empresa y se realizan enfocadas a temáticas de salud en los campos de softbol en los que SPORT GAME tiene presencia. Actualmente la empresa cuenta con dos campañas de salud donde se realizan tomas de presión y pláticas sobre diabetes beneficiando a más de 200 deportistas.

c) Patrocinio a niña o niño para entrenamiento de Béisbol. Este programa es el seguimiento de niñas y niños vulnerables que deseen continuar en el deporte por medio de la gestión y patrocinio de clínicas de béisbol profesionales que logren que se desenvuelvan en el deporte.

d) Clínicas de SPORT GAME: Se realizaran bimestralmente una clínica de béisbol para niños y niñas de bajos recursos y vulnerables a adicciones en coordinación con equipos de beisbolistas de Culiacán y alguna organización de salud externa que permita evaluar el estado de las y los niños asistentes. La finalidad de realizar estas clínicas es de proporcionar a los niños y niñas el conocimiento de los deportes, vean las instalaciones y posteriormente ofrecerles aperitivos para degustar. Actualmente SPORT GAME ha impartido más de 7 clínicas de bateo a niños desde orfanatos hasta primarias públicas beneficiando a más de 250 niñas y niños.

Los programas implementados en la vinculación empresarial se basa en el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) expresado por la European Commission determinando que la RSE son "Prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto por los empleados, comunidades y el entorno, lo cual contribuir al éxito empresarial sustentable" [Dahlsrud 2006].

Ámbito de Cuidado y preservación del medio ambiente

La implementación de acciones en pro del cuidado y preservación del medio ambiente ya no es una opción o alternativa del desarrollo de la empresa y con ello de la comuni-

dad; es una obligación enérgica y moral; es una creación de conciencia permanente en las nuevas generaciones es la existencia misma de las espacies; de nuestra especie lo que pareciera la frase iniciadora en otras décadas hoy es un imperante. Para la empresa SPORT GAME salvaguardar los ecosistemas con la optimización de recursos implementados las temáticas estratégicas para el desarrollo de este tema son los siguientes:

- Prevención de la contaminación
- Uso sustentable de los recursos
- Mitigación y adaptación al cambio climático
- Protección y restauración del ambiente natural
- Educación y cultura ambiental

Para las realizar las acciones la empresa implementa las siguientes políticas:

- Comunicar al personal de la empresa la política ambiental de SPORT GAME así como el decálogo de acciones de cuidado y ahorro de energía y agua.
- Vigilar que en la empresa se mantenga las compras ecológicas que permitan una producción limpia ecoeficiente.
- Verificar que las instalaciones eléctricas y de agua potable sean ahorradoras.
- Promover el aprovechamiento alternativo a través del reciclaje, reducción y donación.
- Promover el uso de transporte colectivo para sus empleados y con ello reducir el uso de vehículos.
- Realizar el programa de manejo integral de los recursos en coordinación con el encargado de cocina.
- Implementar a través de la implementación de la metodología 5'S el uso responsable de insumos de oficina (papel, agua, combustibles y energía eléctrica).
- Fomentar la participación de los y las empleadas para la propuesta de diseños sustentables de los productos así como la vinculación con instituciones educativas que innoven productos que mejoren el medio ambiente.
- El comité designara a través del encargado de compras los productos que son dañinos para el medio ambiente y hará una selección en el inventario; estableciendo de esta manera los criterios para la selección de materiales.
- Investigar las proyecciones climáticas locales a futura para identificar los riesgos e integrar la adaptación al cambio climático a su proceso en toma de decisiones y a su vez propone acciones que logreen minimizar los daños.
- Investigar sobre las plantas endémicas de la localidad y cuales están en peligro de extinción.
- Implementar un programa de restauración del uso del suelo por medio de la reforestación de la localidad con árboles endémicos en peligro de extinción.

• Capacitar a los empleados sobre la importancia de la preservación del medio ambiente mediante un programa.
• Vincular a la empresa con Organizaciones de la Sociedad Civil enfocadas al cuidado del medio ambiente para participar en sus programas como cadena de valor.
• Contribuir con campañas de comunicación sobre las acciones ambientales que se ha tenido en la empresa.

Los programas en este ámbito que la empresa promueve son:

a) Campañas en coordinación con instituciones ambientales: Las campañas de concientización que se realizan en referencia a temáticas de cuidado del medio ambiente se hacen en los campos de softbol en los que SPORT GAME tiene presencia y algunas se llevan a cabo dentro de las instalaciones de la empresa. Algunas campañas pueden incluir la asistencia a zonas de limpieza de la ciudad.

b) Centro de Acopio de pilas: este programa consiste en poseer contenedores de pilas para todas las instituciones, organismos o comunidad que desee depositar las pilas que utilizan en los hogares, así mismo concientiza los daños que estas pueden generar en el medio ambiente y en la salud de las personas.

c) SPORT GAME separa tu basura: el programa de separación de basura va aunado a la disminución de merma en la utilización de los insumos ya; sea en el área de restaurantes o en las cajas de bateo. Actualmente existen contendedores en la cocina que separan la basura en orgánica, papel y cartón, metal y vidrio, lo anterior para reutilizarla, así mismo se mantiene un cuidado permanente en el uso de energía eléctrica y el uso moderado del agua.

d) Restaurando nuestros ecosistemas: Este programa consiste en mantener las especies endémicas de la región reforestando áreas verdes y concientizando sobre la importancia que es conservar los suelos y nuestras especies. Las actividades se realizaran vinculadas con instituciones educativas, organismos de la sociedad civil enfocados a la reforestación de áreas y se verá involucrado todo el personal de SPORT GAME de manera rotativa.

Conclusiones

La implementación de esquemas y la sistematización de prácticas de responsabilidad social conllevan al posicionamiento de la identidad empresarial (marca) en el mercado, generan lealtad con el cliente y contribuyen al desarrollo de acciones afirmativas para elevar la competitividad de la región. El fomento de estos esquemas de negocios en las pequeñas y medianas empresas en nuestro país generan un compromiso consciente y congruente de cumplir con lo establecido en las leyes y normas tanto internas como externas y considerar las expectativas de todos los grupos de interés generando con ello el respeto por los valores éticos, la comunidad, las personas y el medio ambiente.

Actualmente en la región las empresas socialmente responsables pertenecen a gremios que permiten organizarse de manera colectiva y generan acciones sociales que se comparten y permiten su adaptación y reproducción en otras empresas, pero existe la falta de cultura de sistematizar y medir los impactos que se generan en la empresa en sus finanzas, recursos humanos y las mejoras en la comunidades. Consideramos que únicamente se ve a la Responsabilidad Social Empresarial como un tema vanguardista, que permite crear una imagen de forma no de fondo (cambio de estructura empresarial) y solo para cumplir muchas veces con el requisito del distintivo que le permite formar parte de la cadena de valor de alguna empresa de interés.

SPORT GAME S.A de C.V a un año de su creación es un ejemplo de como una empresa familiar Socialmente Responsable puede generar posición de marca, desarrollo de un esquema de franquicia que permite expansión y rentabilidad pero a su vez establece un compromiso con sus grupos de interés mediante una metodología que permite crear vinculación con la comunidad, lograr indicadores que reduzcan el consumo de los insumos energéticos y a su vez contribuyan al medio ambiente, el compromiso de la empresa se genera a través del desarrollo integral de las personas que forman parte del equipo. El reto para la empresa radica en la permanencia de llevar a la práctica cada una de las políticas y acciones establecidas, generar en su personal la identidad cultural de SPORT GAME y fomentar en ellos una cultura sostenible que vaya más allá del cumplimiento con la empresa y que este sea el reflejo en su familia y comunidad.

Bibliografía

AccionaRSE (2016), Rentabilidad Sustentable, 2016, Noviembre 05, de AccionaRSE Sitio web: http://www.accionarse.com/.

Aguilera A. & Puerto D. (2012, enero-junio), *Crecimiento Empresarial basado en la Responsabilidad Social Empresarial*, "Pensamiento & gestión", 32, 1–26, 2016, agosto, 02, De REDALYC Base de datos.

Barrozo F. (2007), *Responsabilidad social empresarial: concepto y sugerencias para su aplicación en empresas constructoras*, "Ingeniería", 11, 65–72, 2016, agosto 16, De Redalyc Base de datos.

Barrozo F. (2008), *La responsabilidad social empresarial Un estudio en cuarenta empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán*, "Contaduría y Administración", 226, 73–91, 2016, agosto 16, De Scielo Base de datos.

CEMEFI (2016), *Decálogo de Responsabilidad Social*, 2016, agosto 30 de CEMEFI Sitio web: http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogoesr.pdf.

Castrillo L. y J. San Martín (2007), *La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas, una evidencia empírica*, "Contaduría y Administración", mayo-agosto (222): 59–82.

Censos Económicos 2009 (2011), *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos*, 2016, septiembre 25, de INEGI Sitio web: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf.

Chua J., J. Chrisman y P. Sharma (1999), *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 23 (4): 19–39.

Correa M., Flynn S. & Amit A. (2004), *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*, Santiago de Chile: CEPAL.

Cox R. (2011), *RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL DE LAS PYMES: EL CASO DEL DISTRITO V DE HUELVA-ESPAÑA*, "Organizações & Sociedade", 18, 139–152, 2016, septiembre 15, De redalyc Base de datos.

Diario Oficial de la Federación (DOF) (2016), Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción, 2016, agosto 05, de DOF Sitio web: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGSNA.pdf.

Distintivo ESR (2016), Distintivo ESR. 2016, agosto 30 de Distintivo ESR.Sitio web: http://www.distintivoesr.com/que-es-el-distintivo-esr-php.

INEGI (2010), Población adolescente en el estado de Sinaloa, 2016, septiembre 25, de INEGI Sitio web: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/poblacion/comotu.aspx?tema=me&e=25.

Garza M. de la J. Medina y J. Díaz (2008), *Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso*, X Asamblea General de la ALAFEC, No. 21, República Dominicana.

Gallardo D. & Sánchez M. (2013, Mayo 16), *Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación*, "Universia Business Review", 38, 14–31. 2016, agosto 16, De Redalyc Base de datos.

Lòpez A. (2013), *Hacia la responsabilidad social empresarial de pequeñas empresas: caso Mèxico*, "Revista Internacional Administraciòn & Finanzas", 6,39–54.

Secretaria de Economía (2012), Que es una PYME, 2016, noviembre 05, de Secretaria de Economía Sitio web: http://www.fondopyme.gob.mx/2012/pdfs/RO_FPYME_2012_DOF_23122011.pdf.

Sonora n Business Sensor (2015), Lugar que ocupan las empresas sinaloenses en Responsabilidad Social, 2016, julio 30, de Sonaranbusinnesssensor Sitio web: http://www.sonoranbusinesssensor.com/2015/05/e-sr-ocupa-sinaloa-ii-lugar-nacional.html.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 351–361

Olga Samuel-Idzikowska
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania Zakład Metodologii Organizacji i Zarządzania
olga.idzikowska@wp.pl

Istota kontraktu psychologicznego w zarządzaniu firmami rodzinnymi

The Essence of the Psychological Contract in Management in Family Businesses

Abstract: The purpose of this article is to identify the essence of the psychological contract management process with special reference to the functioning of family businesses. Relationships were analyzed between family members acting as participants in the organization remaining in direct relation to business. Indication of the relationship between management and specific to family businesses psychological contract may provide useful guidance, helping to develop effective relationships between workers and owners of family businesses and the development of effective relationships between employees of such organizations. Effective management of the psychological contract can affect the efficiency of management throughout the enterprise.
Key words: psychological contract, family involvement in management, family business, change management.

Wstęp

Kapitał ludzki stanowi zdecydowanie kluczowy element budowania efektywności każdej organizacji. We współczesnym zarządzaniu coraz częściej zwraca się uwagę na rela-

cje pracownicze, wskazując je jako jeden z głównych czynników efektywności organizacji. Relacje pracownicze są zaś zależne od stopnia realizacji wzajemnych oczekiwań. Kiedy uczestnicy organizacji mają poczucie, że ich potrzeby i oczekiwania są spełnione, zgodnie z regułą wzajemności dokładają wszelkich starań, by spełnić oczekiwania, jakie stawia przed nimi organizacja. Dokładnie odwrotnie jest, kiedy organizacja nie spełnia oczekiwań pracownika. W przypadku specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych, relacje pomiędzy jej członkami nabierają szczególnego znaczenia. Andrzej Blikle uważa, że stopień trudności zarządzania firmą rodzinną nie jest prostą sumą stopni trudności zarządzania firmą i rodziną, ale czymś znacznie większym, bo każde niepowodzenie w firmie przenosi się natychmiast na rodzinę, a każdy kryzys w rodzinie – na firmę [Blikle 2012, s. 39]. Dlatego właśnie w przedsiębiorstwach rodzinnych kontrakt psychologiczny, rozumiany jako niepisany formalnie zbiór wzajemnych oczekiwań zaistniałych między każdym członkiem organizacji [Schein 1965 za: Armstrong 2007], nabiera szczególnego znaczenia. Umiejętne zarządzanie tak rozumianym kontraktem psychologicznym w opisywanym typie przedsiębiorstw może w znacznym stopniu przełożyć się na relacje, które tym samym przełożą się na efektywność firmy i zwiększenie jej znaczenia na rynku. Głównym celem niniejszego opracowania jest zatem oddanie specyfiki relacji, które kształtują kontrakt psychologiczny w szczególnym rodzaju przedsiębiorstw, jakimi są firmy rodzinne. Dodatkowym atutem pracy jest zwrócenie uwagi czytelników na zaobserwowaną lukę badawczą i wskazanie kierunku badań, które autorka opracowania zamierza przeprowadzić. Analizowane są relacje pomiędzy członkami rodziny występującymi jako uczestnicy organizacji pozostający w bezpośredniej zależności służbowej.

Kontrakt psychologiczny – teoretycznie

„Kontrakt psychologiczny w organizacji odnosi się do relacji pracowniczych. Składają się na niego wzajemne zobowiązania i oczekiwania pracodawcy i pracownika. Stan kontraktu psychologicznego wpływa na warunki współdziałania. Specyficzne oczekiwania każdej ze stron kontraktu wykraczają poza ramy formalnoprawnych uzgodnień" [Adamska 2011, s. 267]. Literatura przedmiotu wskazuje, że jest on ważną determinantą kształtującą zachowanie ludzi w organizacji. Może być postrzegany jako swego rodzaju uzupełnienie formalnie spisanego kontraktu. Każdy pracownik wnosi do organizacji osobiste oczekiwania, każdy pracodawca ma indywidualne oczekiwania w stosunku do zatrudnianych jednostek. „Oczekiwania te mogą być związane z różnymi obszarami funkcjonowania: po pierwsze – ze sprawami ekonomicznymi (np. wynagrodzenie, premie), po drugie – z rozwiązaniami organizacyjnymi (np. możliwość częściowej pracy z domu), po trzecie – z aspektami psychologicznymi (np. ryzyko stresu zawodowego, poczucie przynależności czy szacunek społeczny)" [Pawlak 2013, s. 384]. Zdaniem E. Morrison i S. Ro-

binson to właśnie kontrakt psychologiczny, zbudowany na przekonaniach pracowników dotyczących obopólnych zobowiązań pomiędzy nimi a organizacją, leży u podstaw stosunku pracy [Pawlak 2013, s. 384 za: Morrison, Robinson, 1997, s. 226]. By skutecznie zarządzać firmą rodzinną, powinno brać się pod uwagę aspekt kontraktu psychologicznego ze szczególnym uwzględnieniem jego specyfiki, wynikającej z faktu, iż część uczestników organizacji jest ze sobą spokrewnionych. Właśnie ten typ relacji czyni ją wyjątkową w odniesieniu do zarządzania ludźmi w każdej innej firmie. Kontrakt psychologiczny stanowi zatem bardzo ważny element zarządzania organizacją; jeśli wzajemne oczekiwania zostają spełnione, kształtuje się obustronna postawa zaangażowania, członkowie organizacji czują się współodpowiedzialni za realizację celów oraz wysoko zmotywowani do pracy. Jeśli jednak niepisane oczekiwania nie są spełniane, może pojawić się frustracja, zniechęcenie i w znacznym stopniu spada motywacja do realizacji celów organizacyjnych. Pracownicy tracą poczucie przynależności i spełnienia, tym samym przyczyniając się do obniżenia efektywności całego przedsiębiorstwa. „Kontrakt psychologiczny stanowi użyteczną metaforę dla opisu relacji pracowniczych i podejmowania decyzji o zmianach organizacyjnych" [Adamska 2011, s. 269 za: Guest, Conway 1998]. D. Guest w 2004 roku zaproponował model relacji pracowniczych oparty na koncepcji kontraktu psychologicznego [Adamska 2011, s. 269].

Tabela 1. Kontekst kształtowania się relacji i jego wpływ na postawy i zachowania pracowników

Czynniki kontekstowe	Polityka i praktyka	Kontrakt psychologiczny	Stan kontraktu psychologicznego	Wyniki
Indywidualne: Wiek Płeć Wykształcenie Poziom hierarchii Rodzaj pracy Godziny pracy Rodzaj zatrudnienia Pochodzenie etniczne Staż Wynagrodzenie **Organizacyjne:** Sektor Wielkość Rodzaj własności Strategia biznesowa Związki zawodowe	Polityka i praktyka ZL Bezpośrednie uczestnictwo Relacje pracownicze Kultura/klimat organizacyjny	Wzajemne obietnice, zachęty, obligacje	Realizacja umowy Zaufanie Sprawiedliwość	**Postawa:** Organizacyjne zaangażowanie Satysfakcja z pracy Równowaga praca-życie prywatne Bezpieczeństwo pracy Motywacja Stres **Zachowanie:** Frekwencja Intencja pozostania w organizacji/ opuszczenia organizacji Wydajność Zachowania obywatelskie

Źródło: opracowanie na podstawie modelu operacyjnego zastosowania koncepcji kontraktu psychologicznego dla opisu relacji pracowniczych [Adamska 2011, s. 270 za: Guest 2004, ss. 541–555].

D. Guest wskazuje czynniki kontekstowe jako te, które determinują zawartość kontraktu psychologicznego. Przekładają się bowiem bezpośrednio na politykę organizacyjną, relacje pracownicze, a także kulturę i klimat organizacyjny. Realizacja umowy, przekładająca się bezpośrednio na zaufanie i poczucie sprawiedliwości, ma wpływ zarówno na postawy, jak i zachowanie pracowników w organizacji. Z punktu widzenia opisywanego w artykule zjawiska, niezwykle istotny wydaje się fakt, iż jako jeden z czynników kontekstowych, wskazany został rodzaj własności przedsiębiorstwa. Przedstawione powyżej argumenty, ukazujące rodzaj własności organizacji jako istotny dla opisywanego zjawiska czynnik kontekstowy, są interesującym punktem wyjścia do poszukiwań zależności pomiędzy kontraktem psychologicznym a zarządzaniem w firmach rodzinnych. Pragnąc dogłębnie scharakteryzować zjawisko kontraktu psychologicznego, warto wspomnieć, jakie są jego rodzaje. D. Rousseau na podstawie przeprowadzonych badań wymienia cztery rodzaje kontraktów psychologicznych [Rousseau 2000]:

- Relacyjny kontrakt psychologiczny**,** opiera się na relacji i wzajemnej wymianie bezpieczeństwa zatrudnienia z tytułu zawarcia długookresowej umowy o pracę w zamian za zaangażowanie i lojalność pracownika wobec organizacji. Gratyfikacje uzyskiwane przez pracownika wynikają z jego przynależności do organizacji.
- Zrównoważony kontrakt psychologiczny, opiera się na wymianie bezpiecznego zatrudnienia i możliwości rozwoju zawodowego w zamian za zaangażowanie i lojalność pracownika. Gratyfikacje pracownika są ściśle uzależnione od jego osiągnięć.
- Transakcyjny kontrakt psychologiczny, opiera się na transakcji polegającej na czasowym zaangażowaniu pracownika w realizację celów organizacji. Zazwyczaj są to relacje krótkoterminowe, wynagrodzenie jest przewidywalne, uzależnione od formalnych aspektów zawartej umowy.
- Przejściowy kontrakt psychologiczny, opiera się na konieczności podjęcia pracy przez pracownika z braku innych możliwości zarobkowania. Charakteryzuje się niskimi wynagrodzeniami oraz brakiem pewności co do przyszłych działań pracodawcy, co bezpośrednio przekłada się na niski poziom zaufania. a co za tym idzie słabym zaufaniem pracowników do organizacji, spowodowanym niskimi, nieprzewidywalnymi wynagrodzeniami oraz niepewnością co do przyszłych działań pracodawcy [Rogozińska-Pawełczyk 2011, ss. 64–65 za: Rousseau, 2000 za: Bohdziewicz 2008, ss. 117–119].

Na podstawie dokonanej dotychczas analizy dostępnej literatury, można dojść do wniosku, że najczęściej występującym rodzajem relacji pomiędzy pracownikami firm rodzinnych najprawdopodobniej będą kontrakt relacyjny i zrównoważony, charakterystyczne dla relacji długoterminowych.

Specyfika funkcjonowania firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią odrębną grupę firm, charakteryzującą się specyficznymi relacjami wewnątrzorganizacyjnymi. W badaniu zrealizowanym w roku 2009 dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przyjęto szeroką definicję tego typu podmiotów gospodarczych sektora MMSP w Polsce, która stanowi połączenie kryterium zarządu i własności. Zgodnie z tą definicją firma rodzinna to: „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym: 1. co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie, 2. co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie, 3. członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie" [Marjański 2012, s. 35]. Według źródeł literaturowych, udział przedsiębiorstw rodzinnych w Unii Europejskiej waha się od 60% do 80% ogółu funkcjonujących przedsiębiorstw[1]. „Prowadzone na świecie i w naszym kraju badania wykazały, że w gospodarce rynkowej małe i średnie firmy rodzinne są jednym z fundamentów globalnej gospodarki, stanowiąc znaczącą grupę jej przedsiębiorstw. Ich tworzenie, rozwój i funkcjonowanie poprzez pokolenia ma niezwykle istotne znaczenie dla rozwoju rynków krajowych i zagranicznych". [Marjański 2012, s. 30]. Znaczenie i udział firm rodzinnych w rozwoju gospodarki stale wzrasta, tym samym wzrasta zainteresowanie efektywnym zarządzaniem w tego typu organizacjach. R. Tagiuri i J. Davis w 1982 roku, po raz pierwszy zaproponowali model ułatwiający definiowanie firm rodzinnych, tym samym umożliwiający odróżnienie ich od firm nierodzinnych. „3 Circle" Model of Family Business uwzględnia trzy systemy, które wzajemnie „nakładają" się na siebie. Należą do nich: – system rodziny, – system przedsiębiorstwa, – system własności [Tagiuri, Davis,1982].

Na przykładzie sukcesji, rozumianej jako dążenia do ciągłości przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę, iż w każdym systemie obowiązują specyficzne cele: system rodziny – cel: harmonia w rodzinie i zachowanie przedsiębiorstwa w rodzinie; system przedsiębiorstwa – cel: niezależność; system własności – cel: pozytywny rozwój przedsiębiorstwa [Safin, Pluta, Pabjan, 2014 za: Spelsberg, Gebler, Wiesbaden 2011, s. 54]. W celu scharakteryzowania funkcjonowania firm rodzinnych, należy zwrócić uwagę na ich wielowymiarowość. Wielowymiarowość oznacza swoistego rodzaju wyzwanie dla osób zarządzających tego typu organizacją, gdyż ich specyfika bezpośrednio przekłada się na zachowania ludzi w opisywanej grupie podmiotów gospodarczych. J. Jakubowski zauważył, że dynamika rozwoju takiej firmy jest inna niż w „zwykłym" przedsiębiorstwie.

[1] Więcej na ten temat: Final Report of the Expert Group, Overview of Family –Business-Relevant Issues: Reserch, Network, Policy Measures and Existing Studies, European Comission 2009.

W każdej firmie wybuchają kłótnie, ciągną się kryzysy, ścierają się różne style pracy i wizje rozwoju, ale tam, gdzie relacje rodzinne silnie rzutują na sytuację firmy, wszystko to może mieć inne, nieprzewidywane w tradycyjnych modelach rozwoju biznesu przyczyny i konsekwencje [Jakubowski 2012, s. 17]. Celem, do którego dążą członkowie organizacji, jest zatem nie tylko określony wynik finansowy, ale także utrzymanie przedsiębiorstwa w rodzinie a rodziny w harmonii.

W nawiązaniu do powyższego stwierdzenia, Ł. Sułkowski i A. Marjański wyróżnili specyficzne problemy, wynikające z rodzinnego charakteru i dotyczące sfery zarządzania oraz stosunków społecznych obejmujących przede wszystkim:

a) problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu;
b) skuteczność sukcesji i transferów międzypokoleniowych;
c) zastosowanie zarządzania strategicznego;
d) problemy wzrostu, etapów rozwoju i profesjonalizacji biznesów rodzinnych;
e) problemy psychologiczne i społeczne, związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2009].

Jednakże pomimo wielu wyzwań, firmy rodzinne mają wiele mocnych stron, które stanowią o ich wyjątkowości. „Mocnych stron tkwiących w wartościach i atmosferze organizacji, w której styl życia rodziny przenika się z kulturą organizacyjną firmy. Taka umiejętność jest bazą silnego, nowoczesnego przywództwa niezbędnego w każdej działalności. To także źródło skutecznego budowania relacji interpersonalnych (z klientem, z pracownikiem), co we współczesnym biznesie odgrywa kluczową rolę" [Jakubowski 2012, s. 17].

Podsumowując powyższe, warto dobierać taką strategię zarządzania, która uwzględnia mocne i słabe strony relacji, wynikające z jej specyfiki. Zarządzanie firmą rodzinną stanowi duże wyzwanie, ponieważ wymaga połączenia dwóch instytucji – firmy i rodziny w jedną, spójną całość. Firma i rodzina mają zazwyczaj odmienne cele, rodzina to instytucja społeczna, stawiająca na pierwszym miejscu aspekty emocjonalne, firma zaś nastawiona jest na realizację celów ekonomicznych. Warto zwrócić także uwagę na odmienne normy rodziny i przedsiębiorstwa.

Tabela 2. Różnice między normami rodziny a normami przedsiębiorstwa

Normy rodziny	Normy przedsiębiorstwa
Stwarzanie szans realizacji potrzeb osobom spokrewnionym, zwłaszcza własnym dzieciom	Zatrudnianie tylko osób odpowiednio wykwalifikowanych
Zapewnienie wsparcia odpowiedniego do pojawiających się potrzeb	Zapewnienie wynagrodzenia odpowiedniego do wkładu oraz uwarunkowań rynkowych

Brak różnic pomiędzy rodzeństwem, postrzeganie każdego jako jednostkę, a nie jako średnią (przeciętną)	Poprzez różnicowanie i identyfikowanie najlepszych postrzeganie każdego jako przeciętną, a nie jako jednostkę
Stwarzanie każdemu możliwości nauki odpowiednio do jego potrzeb	Stwarzanie możliwości nauki odpowiednio do potrzeb organizacji

Źródło: K. Safin, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 1, za: T. Siefer, *Du kommst später mal in die Firma!* Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen, Heidelberg 1996, s. 63.

Powyższe zestawienie wskazuje kolejny element wyróżniający firmy rodzinne od nierodzinnych. Jak zaznacza C. Sikorski, normy oraz wzorce zachowań wynikają bezpośrednio z przyjętego systemu wartości. Określają, do czego należy dążyć, a czego unikać, i w jaki sposób należy to czynić [Sikorski 2002]. Powyższe normy, jeśli są w przedsiębiorstwie realizowane, przekładają się bezpośrednio na kulturę organizacyjną, która to zasadniczo wpływa na zachowania ludzi w organizacji.

Zarządzanie kontraktem psychologicznym w firmach rodzinnych

W oparciu o dotychczasową wiedzę autorki, u podstaw skutecznego zarządzania kontraktem psychologicznym w firmie rodzinnej kluczowa wydaje się efektywna komunikacja. Przywołując wspominaną we wstępie definicję, z której jednoznacznie wynika, że kontrakt psychologiczny zawiera wzajemne oczekiwania i zobowiązania znajdujące się poza formalno-prawnymi umowami, można założyć, iż część kontraktu psychologicznego nie została zwerbalizowana. Kiedy wszystkie oczekiwania zostałyby jasno i precyzyjnie wyrażone, można założyć, iż udałoby się uniknąć konfliktów wynikających z braku realizacji wzajemnych dążeń. „Wypracowany przez lata system komunikacji, używanie tego samego *kodu* i częste przebywanie ze sobą wszystkich członków rodziny przekłada się zdecydowanie na szybsze podejmowanie decyzji. Zażyłe relacje rodzinne pozwalają członkom danej rodziny w łatwiejszy sposób wyrazić swoje opinie, również te mniej pozytywne. Właściciele i pracownicy z rodziny, ale również spoza rodziny, są zdania, że więzy krwi sprzyjają rozwiązywaniu wszelkich konfliktów" [Niemczał 2015, s. 67]. Warto zwrócić uwagę na elementy, umożliwiające skuteczne zarządzanie kontraktem psychologicznym w firmie rodzinnej. Są to głównie: świadomość istnienia kontraktu psychologicznego i traktowanie go jako stałego elementu występującego w każdej organizacji, wynikającego ze specyfiki natury ludzkiej, a także świadomość specyfiki kontraktu psychologicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym, wynikającego z konieczności połączenia dwóch instytucji, firmy i rodziny, mających często rozbieżne cele.

Pokrewieństwo może w znaczny sposób kształtować kontrakt psychologiczny, bowiem jest on uzależniony od przekonań i wartości, a także tożsamości poszczególnych członków organizacji. Kontrakt psychologiczny w firmie rodzinnej ma często wymiar emocjonalny, wzajemne oczekiwania wykraczają poza relacje służbowe i mieszają się z relacjami w rodzinie. Często oczekiwania kształtują się przez lata, a niespełnienie ich przez jedną ze stron powoduje rozczarowanie, często prowadzące do konfliktów. W ramach projektu partnerskiego Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych „Firmy rodzinne", finansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego, ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet II, Działanie 2.1, Poddziałanie 2.1.3, skierowanego do osób pozostających w relacjach służbowych w firmach rodzinnych przeprowadzono serię warsztatów mających na celu miedzy innymi usprawnienie komunikacji w wyżej wymienianym typie przedsiębiorstw. Opierając się na informacjach zwrotnych od uczestników projektu, zwrócono uwagę na następujące aspekty, będące niewątpliwie elementami kontraktu psychologicznego [Werończak 2012, ss. 76–82] (aczkolwiek w publikacji ta terminologia nie została użyta), w bezpośredni sposób przekładające się na relacje w miejscu pracy:

- oczekiwania rodziców wobec dzieci,
- oczekiwania dzieci wobec rodziców,
- wzajemne oczekiwania małżonków.

Przytoczone powyżej obszary funkcjonowania pracowników organizacji stanowią proponowany zakres badań w kierunku kontraktu psychologicznego w firmach rodzinnych. Zgodnie z aktualną wiedzą autorki, nie przeprowadzono do tej pory badania kontraktu psychologicznego w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Obszar ten stanowi lukę badawczą. Studia literaturowe wykazują jednocześnie duże zainteresowanie tematyką samego kontraktu psychologicznego jako zjawiska kształtującego relacje pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, a także duże zainteresowanie funkcjonowaniem firm rodzinnych. Przeprowadzona dotychczas analiza dostępnej literatury wskazuje zasadność przeprowadzenia badań stanowiących uzupełnienie zaobserwowanej luki badawczej. Do tej pory opublikowano ponad 500 artykułów naukowych o tematyce związanej z kontraktem psychologicznym na arenie międzynarodowej. Jednakże na podstawie dokonanych przez autorkę opracowania badań literaturowych, w Polsce tematyka jest niewystarczająco zbadana. Pogląd ten jest zgodny z obserwacjami A. Rogozińskiej-Pawełczyk, która uważa, że w Polsce nie odnotowano większych badań z opisywanego zakresu, a te, które przeprowadzono, głównie badania ilościowe, dają jedynie nikły ogląd sytuacji [Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 3]. Przeprowadzone do tej pory badania skoncentrowane były głownie wokół diagnozy rodzaju kontraktu psychologicznego, pewnych aspektów kształtujących kontrakt psychologiczny, jak przywiązanie do organizacji, poczucie sprawiedliwości i wartości organizacyjnych, a także badania kształtu kontraktu

psychologicznego i kompleksowego wynagradzania [Rogozińska-Pawełczyk 2016, s. 3]. Jednocześnie warto zaznaczyć, iż żadne z tych badań, nie były skoncentrowane na rodzimych firmach rodzinnych. W związku z powyższym, autorka opracowania planuje przeprowadzenie szczegółowych badań ilościowych w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Celem poznawczym planowanych badań jest zdiagnozowanie specyfiki relacji, które kształtują kontrakt psychologiczny w szczególnym rodzaju przedsiębiorstw, jakimi są firmy rodzinne. Celem praktycznym jest zwiększenie sprawności funkcjonowania firm rodzinnych poprzez dostarczenie wskazówek, które będą mogły być wykorzystane w praktyce zarządzania. Badania osadzone w paradygmacie radykalnego humanizmu ułatwiłyby poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, obejmujące swoim zakresem zagadnienia takie jak między innymi percepcja wzajemnych oczekiwań pomiędzy członkami rodziny występującymi w relacjach służbowych, wzajemne zobowiązania, sposób motywacji oraz wpływ powyższego na zarządzanie firmami rodzinnymi. Analiza relacji pomiędzy członkami rodziny, występującymi jako uczestnicy organizacji pozostający w bezpośredniej zależności służbowej, pozwoli częściowo odpowiedzieć na pytanie, jakie elementy kontraktu psychologicznego wpływają na zarządzanie firmą rodzinną.

Podsumowanie

„Człowiek wnosi do organizacji wkład w postaci wysiłku, kompetencji, zdolności, czasu czy lojalności, w celu zaspokojenia potrzeb i wymagań organizacji. Przedsiębiorstwo odpowiada na te oczekiwania pracownika, oferując różnego rodzaju zachęty, tj. płacę, możliwość kariery, status czy pewność zatrudnienia. Po stronie organizacji jest nadzieja, iż pracownicy będą wydajni, lojalni, wykażą się poświęceniem i będą podtrzymywać dobry wizerunek firmy. Z kolei pracownicy chcą być traktowani jak istoty ludzkie, mieć możliwość uczenia się i rozwoju oraz być informowanymi o postępach w pracy" [Rogala 2013 za: Kożusznik 2007, ss. 40–41]. Powyższe elementy stanowią kontrakt psychologiczny, znajdujący się poza formalno-prawnymi umowami. Od tego, czy spełnione są wzajemne oczekiwania, zależą relacje w organizacji, które w bezpośredni sposób wpływają na jej efektywność. Zarządzanie firmą rodzinną stanowi duże wyzwanie, ponieważ wymaga połączenia dwóch instytucji, firmy i rodziny w jedną, spójną całość. Firma i rodzina mają zazwyczaj odmienne cele, rodzina to instytucja społeczna, stawiająca na pierwszym miejscu aspekty emocjonalne, firma zaś nastawiona jest na realizację celów ekonomicznych. W związku z powyższym, w przedsiębiorstwach rodzinnych można obserwować specyficzne oczekiwania wynikające z bliskich relacji. Świadomość istnienia kontraktu psychologicznego w tego typu przedsiębiorstwach oraz umiejętne wykorzystanie tej wiedzy dla potrzeb pracowników i organizacji, wydają się bardzo ważnymi elementami zarządzania.

Bibliografia

Adamska K. (2011), *Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego,* „Psychologia społeczna", tom 6, Instytut Psychologii Uniwersytet Gdański.

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Blikle A. (2012), *Specyfika zarządzania w firmach rodzinnych w: Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa.

Bohdziewicz P. (2008), *Kariery zawodowe w gospodarce opartej na wiedzy (na przykładzie grupy zawodowej informatyków),* Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Final Report of the Expert Group, Overview of Family –Business-Relevant Issues: Reserch, Network, Policy Measures and Existing Studies, European Comission, 2009.

Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych (2012), red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa.

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

Guest D. (2004), *The psychology of the employment relations: An analysis based on psychological contract, "*Applied Psychology: An International Review", 53 (4).

Jakubowski J. (2012), *Wprowadzenie* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa.

Morrison E.W., Robinson S. (1997), *When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops*, „The Academy of Management Review", Vol. 22, No. 1.

Niemczał Ł. (2015)*, Rola więzi rodzinnych w kontekście sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych,* Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, ZN WSH Zarządzanie 2015 (3).

Pawlak J. (2013), *Kryzys kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją jako wynik kryzysu finansów publicznych na przykładzie pracowników oświaty*, Katedra Psychologii i Dydaktyki Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Rogala A (2013), *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Praca doktorska, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.

Rogozińska-Pawełczyk A. (2011), *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat***,** „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi"**,** Wydanie 3–4 (80–81).

Rogozińska-Pawełczyk A. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kontrakcie psychologicznym***,** IPiSS, seria „Studia i Monografie", Warszawa.

Rousseau D.M. (2000), *Psychological Contract Inventory. Technical Report Heinz School of Public Policy and Graduate School of Industrial Administration*, Carnegie Mellon University, Pittsburgh (PA).

Safin K., Pluta J., Pabjan B. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych,* seria: Przedsiębiorstwa rodzinne, Warszawa, ISBN 978-83-7930-364-9.

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Schein E H. (1965), *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey.

Sikorski C. (2002), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.

Spelsberg H., Gabler, Wiesbaden (2011), *Die Erfolgsfaktoren familieninterner. Unternehmensnachfolgen. Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen.*

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

Werończak L. (2012), *Dialog międzypokoleniowy* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, red. K. Bryczkowska, M. Olszewska, M. Mączyńska, PARP, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 363–373

Urszula Gołaszewska-Kaczan
Uniwersytet w Białymstoku
ulakaczan@o2.pl

Specyfika kontraktu psychologicznego w firmach rodzinnych

The specificity of Psychological Contract in Family Businesses

Abstract: We live in the world of contracts and we are surrounded by contractual obligations. Of course these contracts differ in formality and the level of detail, but their most important characteristic is that they are all based on an exchange. We are aware of the existence of some contracts (e.g. when we sign a contract), while other function outside of our direct perception (like the "rules" of friendship). In this paper the attention is brought to a specific contract in work relationship - psychological contract. The aim of the article is to present the issue of the psychological contract and to show the characteristics of this contract in the setting of a family business. The structure of the paper was created with this goal in mind. The article has a theoretical aspect and is based on the analysis of available literature on psychological contracts and on family businesses.
Key words: psychological contract, family businesses

Wprowadzenie

Jak twierdzą autorzy książki „Organizacje a kontrakt psychologiczny", żyjemy w świecie kontraktów i jesteśmy przez kontraktowe zobowiązania otoczeni. Oczywiście kontrakty te różnią się stopniem formalizacji i szczegółowości, ale ich najważniejszą cechą jest to, że wszystkie opierają się na wymianie [Makin, Cooper, Cox 2000, s. 9]. Z istnienia niektórych kontraktów zdajemy sobie sprawę (np. podpisywane umowy), inne funkcjonu-

ją poza naszym bezpośrednim postrzeganiem (np. „warunki" przyjaźni). Kontrakty dotyczą więc różnych sfer naszego życia, jednak w tym miejscu uwaga zwrócona będzie na środowisko pracy.

Celem artykułu jest przedstawienie zagadnienia kontraktu psychologicznego w stosunkach pracy i próba ukazania specyfiki tego kontraktu w odniesieniu do firmy rodzinnej. Celowi temu podporządkowano układ pracy. Praca ma charakter teoretyczny, oparto ją o analizę dostępnej literatury poświęconej zarówno kontraktom psychologicznym, jak i firmom rodzinnym.

Istota kontraktu psychologicznego

W stosunkach pracy możemy mówić przynajmniej o dwóch rodzajach kontraktów – ekonomicznym i psychologicznym. Różnią się one treścią kontraktu oraz sposobem regulacji wymiany. Pokazuje to Tabela 1.

Tabela 1. Przykładowe elementy treści i procesu w poszczególnych rodzajach kontraktów w stosunkach pracy

Rodzaje kontraktu	Treść	Proces
Ekonomiczny	Pieniądze	Procedury dyscyplinujące
Psychologiczny	Nagroda za dodatkowy wysiłek	Prawa do uzgodnienia

Źródło: Makin, Cooper, Cox 2000, s. 11.

Mankin, Cooper i Cox [Makin, Cooper, Cox 2000, ss. 11–12] podkreślają, iż kontrakt ekonomiczny kładzie nacisk przede wszystkim na sprawy związane z treścią pracy, zaś kontrakt psychologiczny – na kwestie procesu, czyli traktowania ludzi w firmie. Kontrakt ekonomiczny bierze pod uwagę bardziej transakcje, zaś kontrakt psychologiczny – relacje pomiędzy jednostką i organizacją.

Kontrakt ekonomiczny, kojarzony z formalną, podpisaną umową, jest obu stronom stosunków pracy, bardzo dobrze znany. Kontrakt ten jest często negocjowany, pracownik i pracodawca formułują w sposób wyraźny – ustnie, pisemnie – swoje oczekiwania. Kontrakt zostaje zawarty, gdy strony dojdą do porozumienia. Postanowień kontraktu ekonomicznego łatwiej jest przestrzegać – wiedząc, czego oczekuje druga strona. Łatwiej jest też wskazać ewentualne obszary, w których kontrakt ten jest naruszany.

Z kolei z istnienia kontraktu psychologicznego, strony często nie zdają sobie sprawy. Czym jest więc kontrakt psychologiczny? Kontrakt psychologiczny definiowany jest najczęściej za E.H. Scheinem jako „niepisany zbiór oczekiwań działających cały czas po-

między każdym członkiem organizacji, a różnymi kierownikami i innymi osobami w tej organizacji" [Jamka 2011, s. 43]. Nieco inne podejście do tego zagadnienia reprezentuje Z. Ratajczak, która stwierdza, że jest to „zbiór indywidualnych przekonań dotyczących zobowiązań między pracownikiem a organizacją; jest on zbudowany na percepcji, jaka powstaje w umyśle pracownika odnośnie tego, jakie obietnice składa organizacja w zakresie świadczeń […] i tego, co w zamian za to da on organizacji" [Ratajczak 2007, ss. 100–101]. Definicja ta wyraźnie nawiązuje do definicji zaproponowanej przez D.M. Rousseau, w której ujęto kontrakt psychologiczny jako zespół przekonań ludzi odnośnie umowy dotyczącej warunków wymiany i wynikających z nich korzyści zarówno dla pracodawcy, jak i pracobiorcy [Wołowska 2013, s. 52].

Analizując powyższe definicje można uznać, że kontrakt psychologiczny ze strony pracownika są to jego wewnętrzne przemyślenia co do tego, jakie korzyści odniesie z pracy w organizacji, ale także jakie postawy powinien reprezentować będąc jej członkiem (co otrzymuję – co daję). Dla pracodawcy jest to z kolei zbiór przekonań o tym, co jest w stanie zapewnić pracownikowi i czego w zamian oczekuje od pracownika. Bardzo ważne jest właśnie podkreślenie, że kontrakt psychologiczny opiera się na zobowiązaniach wzajemnych. Obie strony, czyli pracodawca i pracownik, czegoś oczekują, ale także godzą się jednocześnie spełniać oczekiwania drugiej strony.

Należy też podkreślić, że we wszystkich definicjach pojawiają się stwierdzenia, iż kontrakt psychologiczny to oczekiwania, indywidualne przekonania, nie zaś pewność i pełna gwarancja, iż będzie to miało miejsce.

Kolejna kwestia, na którą należy zwrócić uwagę, to subiektywny charakter kontraktu psychologicznego. Wynika to zarówno z braku formalnego ujęcia kontraktu, jak i jego zależność od indywidualnych przemyśleń pracownika. Zwraca na to uwagę przykładowo A. Rogozińska-Pawełczyk, uznając iż „każda ze stron może posiadać odmienny jego obraz. Bazuje on bowiem na trzech charakterystycznych elementach: braku literalnego wyrażenia jego istoty, poczuciu wzajemnych relacji łączącej pracodawcę i pracownikiem oraz określaniu przez każdą ze stron wzajemnych subiektywnych oczekiwań i zobowiązań wobec siebie" [Rogozińska-Pawełczyk 2011, s. 62].

Jednocześnie należy zauważyć, iż treść kontraktu jest dynamiczna. Nie jest stabilna przede wszystkim po stronie oczekiwań zatrudnionego, zmienia się w czasie wraz z przeobrażeniami w otoczeniu firmy, w samym przedsiębiorstwie oraz ze zmianą sytuacji osobistej pracownika.

Na treść kontraktu wpływa zarówno otoczenia dalsze jak i bliższe. Przykładowo poziom bezrobocia rzutuje na aspiracje pracownika co do proponowanego mu stanowiska, jego poczucia bezpieczeństwa i stabilności zatrudnienia czy awansu zawodowego. Sytuacja w branży, poziom konkurencji wpływa na stosunek zatrudnionego do konieczności rozwoju czy wrażliwości na pozytywny wizerunek firmy. Z kolei sytuacja firmy

(ekonomiczna, organizacyjna) może decydować o zapatrywaniach pracownika na problem sprawiedliwego traktowania, przejrzystej polityki personalnej, etyczności zachowań. Natomiast jego doświadczenie życiowe i zawodowe mogą zaowocować oczekiwaniami dotyczącymi zaspokojenia potrzeby szacunku, statusu czy samorealizacji. Istotną rolę w procesie kształtowania się oczekiwań pracownika mają też przeszłe zachowania organizacji, jej wizerunek i opinia o firmie.

Badania pokazują, że im „dłużej pracownik jest zatrudniony, tym bardziej rozszerza się zakres kontraktu psychologicznego, a wzajemne, subiektywne oczekiwania i zobowiązania obejmują coraz większą część relacji pracownik – pracodawca. […] zmiany owe najczęściej polegają na tym, iż pracownicy postrzegają zakres swoich obowiązków wobec organizacji jako strukturę stabilnie zdefiniowaną, natomiast coraz obszerniejszy zakres powinności skłonni są przypisywać pracodawcy" [Rogozińska-Pawełczyk 2011, s. 63].

Oczywiście zmieniają się także oczekiwania organizacji względem pracownika. Wpływ na to mają podobne czynniki, jak przy kształtowaniu się oczekiwań zatrudnionego – zmiany w otoczeniu, sytuacja w firmie, dotychczasowe zachowania pracownika.

Niezależnie od zachodzących zmian, można chyba jednak wymienić niektóre, najczęstsze oczekiwania obu stron kontraktu. Według M. Armstronga [Armstrong 2011, s. 260] z punktu widzenia pracownika są to:

- sposób traktowania pod kątem uczciwości, sprawiedliwości i spójności,
- pewność zatrudnienia,
- pole do wykazania się kompetencjami,
- oczekiwania w stosunku do kariery oraz możliwość rozwoju umiejętności,
- zaangażowanie i wpływ,
- ufność w dotrzymanie obietnic przez kierownictwo organizacji.

Natomiast z punktu widzenia pracodawcy można wskazać takie aspekty jak:

- kompetencje,
- starania,
- zgodność z przepisami,
- oddanie i lojalność.

Korzyści płynące z realizacji kontraktu psychologicznego i konsekwencje jego naruszenia

Zdanie sobie sprawy z istnienia kontraktu psychologicznego i podjęcie próby realizacji jego elementów, staje się obecnie wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa i pracownika. Kontrakt ten, zarówno jego składniki, jak i prawidłowa realizacja, staje się bowiem podstawą do budowania dobrych stosunków pracownik-przedsiębiorstwo, rzutuje na

poziom motywacji i zaangażowanie personelu, a w konsekwencji wpływa na sukces firmy. Inne korzyści w odniesieniu do pracownika i do firmy przedstawia Tabela2.

Tabela 2. Korzyści z realizacji kontraktu psychologicznego

Korzyści dla organizacji	Korzyści, które odnosi pracownik
pozwala na efektywne wykorzystanie potencjału kompetencyjnego pracowników mobilizuje do przestrzegania zasad mobilizuje do konsekwentnego kształtowania określonej wartościami kultury organizacyjnej stymuluje zaangażowania pracowników i zwiększa ich lojalność jest elementem procesu zarządzania talentami	poczucie bezpieczeństwa i stabilności poczucie indywidualnego traktowania umożliwia wykazanie się umiejętnościami ułatwia realizacje oczekiwań, pozwala na zaangażowanie i wpływanie na życie organizacji, buduje zaufanie

Źródło: opracowanie własne na podst. Juchnowicz 2014, s. 411.

Z kolei naruszenie kontraktu psychologicznego prowadzi do szeregu negatywnych konsekwencji. Złamanie kontraktu psychologicznego „może być dla stron sygnałem, iż nie mają już (bądź nigdy nie miały) wspólnego zbioru wartości czy celów" [Wołowska 2013, s. 55]. J. Pawlak przytacza wyniki badań, według których „naruszenie kontraktu psychologicznego oprócz negatywnych emocji, takich jak rozczarowanie czy złość, powoduje również obniżenie zaufania i satysfakcji z pracy. Ci, którzy przeżyli takie naruszenie, są też bardziej gotowi do opuszczenia organizacji. […] inną konsekwencją […] może być zwiększenie się zachowań kontrproduktywnych, a zatem takich, które przyczyniają się do spadku efektywności bądź poszczególnych osób bądź całej organizacji. Skoro bowiem pracownik ma poczucie, że pracodawca nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań, on także przestaje być zobligowany do podejmowania zachowań produktywnych (efektywnych i wydajnych), które wpisane były w kontrakt psychologiczny i których organizacja od niego oczekiwała" [Pawlak, s. 386].

Wśród konsekwencji niedotrzymania kontraktu psychologicznego można także wskazać [Taylor, Delcampo, Blancero 2009, ss. 645–646]:

- spadek zaufania i lojalności wobec firmy,
- mniejsze zaangażowanie,
- obniżenie poziomu zachowań obywatelskich w pracy,
- obniżenie poziomu własnych powinności wobec firmy,
- odejścia z pracy,
- sabotaż, przemoc, wzrost liczby skarg sadowych,
- nasilone monitorowanie wykonywania przez firmę umów formalnych.

Kontrakt psychologiczny w firmie rodzinnej

Podejmując próbę wskazania specyfiki kontraktu psychologicznego w firmie rodzinnej, należy po pierwsze podnieść kwestię dwóch grup zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie. Reprezentowani są tu więc zarówno pracownicy – członkowie rodziny, jak i pracownicy „obcy", spoza rodziny[1]. Wpływa to zdecydowanie, wobec różnych oczekiwań tych dwóch grup pracowników, na postrzeganą przez nich treść kontraktu. Rzutuje także na ewentualne zobowiązania organizacji.

Grupa pracowników będących członami rodziny, wydaje się być grupą uprzywilejowaną w stosunku do pracowników spoza rodziny. Ich oczekiwania, formułowane w ramach kontraktu psychologicznego w stosunku do przedsiębiorstwa, są zazwyczaj wyższe niż drugiej grupy pracowników. Wskazać tutaj można przykładowo na następujące modyfikacje:

- wyższe oczekiwanie co do trwałości zatrudnienia,
- bardziej realne oczekiwania co do wysokości wynagrodzenia (znajomość sytuacji ekonomicznej firmy i jej możliwości finansowych),
- wyższe oczekiwanie co do możliwości wpływania na kluczowe decyzje dotyczące firmy (w związku z dążeniem firm rodzinnych do niedopuszczania osób spoza najbliższego kręgu do decydowania o rozwoju przedsiębiorstwa [Sudoł 2006, ss. 100–101]),
- oczekiwanie łagodniejszego, uprzywilejowanego traktowania (pracownikom z rodziny „trudniej jest wytknąć błędy, wyegzekwować polecenia, nie wspominając już o zwolnieniu z pracy" [PARP, s. 5], toleruje się ich niższą wydajność) .
- oczekiwanie szybkiej i łatwej kariery (w związku z często podkreślanym zjawiskiem nepotyzmu panującym w firmach rodzinnych). „Kryteria rekrutacji i awansu są nieprofesjonalne, nieoparte na kompetencjach i talentach" [Więcek-Janka 2012, s. 59].

Zawartość kontraktu psychologicznego formułowanego przez pracowników nie będących członkami rodziny także ulega dużej modyfikacji, w stosunku do standardowego kontraktu, ze względu na rodzinny charakter firmy.

Po pierwsze firmy rodzinne, z racji na swoją specyfikę nastawione są przede wszystkim, jak już wspomniano, na karierę członków rodziny, rozumianą jako możliwość sukcesji, objęcia najwyższych stanowisk przez kolejnego członka rodziny. Jak stwierdza A. Marjański – sukcesja jest wręcz kluczowym elementem strategii firm rodzinnych, ma

[1] Wydzielenie tych dwóch grup spowodowane jest chęcią uzyskania większej przejrzystości opisu. Autorka zdaje sobie sprawę, iż w literaturze spotkać można również wydzielenie większej liczby grup pracowników firmy rodzinnej. Przykładowo A. Blikle wymienia: pracowników nie będących ani właścicielami, ani członkami rodziny, pracowników będący właścicielami, ale nie będących członkami rodziny, pracowników będących zarówno właścicielami, jak i członkami rodziny, pracowników będących członkami rodziny, ale niebędących właścicielami. [Blikle 2012, s. 41].

wpływ na przetrwanie przedsiębiorstwa [Marjański 2012, s. 11]. Dla osób spoza rodziny istnieje natomiast nieoficjalna granica możliwości rozwoju i awansu, której osoby te nie są w stanie przekroczyć [Surdej, Wach 2010, s. 44]. Rozumiejąc tą sytuację, pracownicy spoza rodziny często wyłączają możliwość awansu ze swojej listy oczekiwań w stosunku do przedsiębiorstwa (już nawet w momencie starania się o posadę).

Po drugie pracownicy nie będący członkami rodziny mogą ograniczać także swoje oczekiwania dotyczące rozwoju, rozumianego jako możliwość uczestnictwa w szkoleniach, kursach. Wynikać to może zarówno w braku środków finansowych w wielu firmach rodzinnych, jak i z faktu, iż są to najczęściej firmy małe i pojawia się problem niedoborów kadrowych i braku zastępstwa za osobę biorącą udział w szkoleniu [Brzeziński 2014, s. 196].

Po trzecie, modyfikacja kontraktu psychologicznego może dotyczyć zmniejszenia poziomu oczekiwanej pewności zatrudnienia. Pracownicy spoza rodziny rozumiejąc, iż występuje preferencja dla osób z rodziny, liczą się z faktem mniejszej gwarancji trwałości zatrudnienia.

Kolejna specyfika kontraktu psychologicznego ze strony osób spoza rodziny dotyczy tego, iż będąc często znajomymi właściciela lub współpracownikami z poprzedniego miejsca pracy, dopasowują oni swoje oczekiwania finansowe do sytuacji ekonomicznej firmy. „Oczekiwane korzyści finansowe, zwłaszcza w początkowych fazach funkcjonowania firmy, kiedy występują niedobory finansowe, a planowane zyski opóźniają się, mogą być ograniczone Funkcjonujące wtedy kontrakty psychologiczne […] oparte na […] zaufaniu, jako wzajemne obietnice i deklaracje (ustne) dają nadzieję, że wraz z poprawą kondycji finansowej firmy, nastąpią spodziewane korzyści pracownika. Wiara w składa obietnice może tu być silniejsza, niż w firmach z wynajętym menedżerem, ponieważ właściciel funkcjonuje w roli menedżera w sposób niezagrożony" [Brzeziński 2014, s. 195].

Często podkreślanym wyróżnikiem biznesu rodzinnego jest to, iż członkowie rodziny, którzy pracują razem, dbają i troszczą się o siebie nawzajem oraz o pracowników najemnych, w stopniu większym niż w firmach nierodzinnych [Jeżak i inni, 2004, s. 25]. Stąd rodzinny charakter firmy może wpływać na przekonanie pracowników spoza rodziny, iż mogą spodziewać się bardziej przyjacielskich, właśnie rodzinnych stosunków wśród załogi oraz paternalistycznego podejścia ze strony właścicieli.

Jak wyglądają natomiast oczekiwania w ramach kontraktu psychologicznego od strony przedsiębiorstwa? Tutaj również należy wskazać na pewną specyfikę i rozpatrzeć problem w odniesieniu do zatrudnionych członków rodziny oraz w odniesieniu do osób spoza rodziny.

Wydaje się, że w stosunku do osób niebędących członkami rodziny, formułowane oczekiwania są standardowe. Tak jak stwierdzono wcześniej oczekuje się zaangażowa-

nia w pracę, lojalności w stosunku do firmy, przestrzegania zasad i norm panujących w firmie, kształtowania pozytywnego wizerunku firmy.

Z kolei chcąc ukazać oczekiwania wobec członków rodziny, warto przytoczyć zaproponowany przez D.M. Rousseau podział kontraktów psychologicznych przy uwzględnieniu dwóch kryteriów: czasu zatrudnienia (umowy krótkoterminowe i długoterminowe) oraz wymagań związanych z uczestnictwem w organizacji (określone przez związek pomiędzy wynagrodzeniem i zachowaniami i ich efektywnością). Rodzaje tych kontraktów przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Rodzaje kontraktu psychologicznego

Czas trwania kontraktu	Związek pomiędzy uzyskanymi wynikami pracy a wynagrodzeniem	
	Specyficzny	Niespecyficzny
Krótkoterminowy	Transakcyjny - jednoznaczność Łatwość zerwania kontraktu Niski poziom zaangażowania Swoboda inicjowania nowych kontraktów Niski poziom uczenia się Niski poziom integracji Np. sprzedawca zatrudniony na okres świątecznych zakupów	Przejściowy Wieloznaczność/niepewność Wysoka rotacja/wygaśnięcie kontraktu Niestałość Np. doświadczenia pracownika podczas przeprowadzania redukcji stanowisk, łączenia firm lub przejęcia firmy
Długoterminowy	Zbalansowany Wysoki poziom przywiązania Wysoki poziom integracji Ciągły rozwój Wzajemne wsparcie Wysoka aktywność Np. zespół o wysokim zaangażowaniu	Relacyjny Wysoki poziom zaangażowania Wysoki poziom przywiązania afektywnego Wysoka integracja/identyfikacja Stabilność Np. członkowie firmy rodzinnej

Źródło: opracowanie własne na podst. [Adamska 2011, s. 272]

W tym ujęciu kontrakt łączący firmę rodzinną z zatrudnionymi w niej członkami rodziny, został określony jako relacyjny. Cechą tego kontraktu jest jego długoterminowość. W stosunku do osób będących członkami rodziny, z pewnością formułowane są więc wyższe oczekiwania dotyczące trwałości relacji.

Wzmocnionym oczekiwaniem firmy rodzinnej w stosunku do swojego członka jest także lojalność i identyfikacja z firmą. Każdy członek rodziny buduje wizerunek rodzinnego biznesu.

Kolejna specyfika oczekiwań ze strony firmy w stosunku do pracowników będących członkami rodziny – to obniżone oczekiwania co do posiadanych kompetencji, a zdecydowany nacisk położony na wysokie zaangażowanie w sprawy firmy.

Na koniec warto podkreślić, iż ze względu na unikalne, osobiste i trwałe relacje między członkami rodziny, naruszenie kontraktu psychologicznego przez osobę będącą członkiem rodziny i nie wywiązywanie się z realizacji skierowanych w stosunku do niej oczekiwań, może być bardziej przez firmę odczuwalne, a jednocześnie, dla tej osoby, wiązać się może z określonymi karami psychologicznymi [Ward, Envick, Langford 2007, s. 43].

Zakończenie

Wydaje się, iż znaczenie kontraktów psychologicznych będzie rosło po pierwsze ze względu na zmniejszającą się liczbę osób zatrudnionych. Już obecnie pracodawcy, którym zależy na najlepszych pracownikach, prześcigają się w tworzeniu odpowiednich warunków pracy, a tym samym w realizacji oczekiwań pracowników. Drugim powodem zainteresowania kontraktami psychologicznymi może być fakt, iż następuje odchodzenie od tradycyjnego modelu zatrudnienia (w którym oczekiwania obu stron kontraktu były w miarę przewidywalne) na rzecz elastycznych form zatrudnienia, co zdecydowanie zmienia relacje pomiędzy pracownikiem i pracodawcą. W takiej sytuacji niepisany kontrakt psychologiczny i jego zrozumienie, staje się bazą wzajemnych stosunków pomiędzy stronami. Jednocześnie wobec rosnącej konkurencji, firmy muszą posiadać pracowników lojalnych, przywiązanych i zaangażowanych, a w tym także pomaga zrozumienie oczekiwań, które mają w stosunku do przedsiębiorstwa zatrudnieni w nim.

Z powyższymi wyzwaniami borykają się także firmy rodzinne. W wypadku biznesu rodzinnego, jak starano się wykazać w artykule, sytuacja dotycząca kontraktów psychologicznych, komplikuje się. Różne grupy zatrudnionych w takich firmach, mają różne oczekiwania w stosunku do pracodawcy. Jednocześnie również pracodawca, stawia tym grupom różne wymagania. Stąd w przedsiębiorstwach rodzinnych niezbędna staje się próba prawidłowego zrozumienia, odczytywania oczekiwań każdej grupy zatrudnionych i w konsekwencji podejmowanie działań dążących do ich realizacji, w sposób satysfakcjonujący dla każdej grup.

Bibliografia

Adamska K. (2011), *Kontrakt psychologiczny w organizacji – Kwestionariusz Kontraktu Psychologicznego*, „Psychologia Społeczna", t. 6, 3 (18).

Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

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

Brzeziński A. (2014) *Interesy pracownicze w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7.

Jamka B. (2011), *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał. Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

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

Juchnowicz M. (2014), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy-narzędzia-aplikacje*, PWE, Warszawa.

Makin P., Cooper C., Cox C. (2000), Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy, PWN, Warszawa.

Marjański A. (2012), Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego [w:] Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju, Ł. Sułkowski (red.), Wyd. SAN, Łódź.

PARP, Charakterystyka firm rodzinnych na podstawie badania jakościowego, http://firmyrodzinne.pl/download/pentor/Pentor_prezentacja_jakosciowa.pdf, dostęp: 2 lutego 2017.

Pawlak J., *Kryzys kontraktu psychologicznego między pracownikiem a organizacją jako wynik kryzysu finansów publicznych na przykładzie pracowników oświaty*, https://www.ur.edu.pl/file/43406/32.pdf, dostęp: 1 lutego 2017.

Ratajczak Z. (2007), *Psychologia pracy i organizacji*, PWN, Warszawa.

Rogozińska-Pawełczyk A. (2011), *Od relacyjnego do transakcyjnego kontraktu psychologicznego – zmieniający się paradygmat*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 3–4.

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

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

Taylor B., Delcampo R.G., Blancero D.M. (2009), *Work–family conflict/facilitation and the role of workplace supports for U.S. Hispanic professionals,* "Journal of Organizational Behavior" nr 30.

Ward S.G., Envick B.R., Langford M. (2007), *On the Theory of Psychological Contracts in Family Firms***,** "The Entrepreneurial Executive", Vol. 12.

Więcek-Janka E. (2012), *Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)* [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju,* Ł. Sułkowski (red.), Wyd. SAN, Łódź.

Wołowska A. (2013), *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny,* Wyd. Naukowe Uniwersytetu A. Kopernika, Toruń.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 375–385

Rafał Tyszkiewicz
Społeczna Akademia Nauk
Wydział Zarządzania
rtyszkiewicz@spoleczna.pl

Altruistyczne zachowania przedsiębiorstw rodzinnych

Altruistic Behaviour of Family Businesses

Abstract: Family businesses are the basis of the world economy. Their foundation, development and functioning are important not only for the domestic economy but also for the global one. Their characteristics can be demonstrated with the use of two subsystems. One is a family, the other is economic system. Between these two exist strong interconnections which determine the objectives and aims and the way the family and the business function. As a result they are becoming the stimuli of the their development. Family businesses are the oldest form of such activities, they exist in the cultures all over the world. Similarly, current family businesses are dominant form of doing business. Family businesses account for a half of SME in Poland. The aim of this article is to identify the altruistic behaviour of family businesses and the characteristics of altruistic dilemmas in the family.
Key words: family businesses, altruistic, economic system

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią najbardziej rozpowszechnioną formę prowadzenia działalności gospodarczej. We współczesnej gospodarce odgrywają fundamentalną rolę w wielu sektorach gospodarki, a ich rozwój i zapewnienie ciągłości funkcjonowania ma

istotne znaczenie zarówno w wymiarze gospodarek krajowych, jak i dla gospodarki światowej [Mariański 2012, s.9]. Zauważa się, że są one filarem i uosobieniem każdej gospodarki wolnorynkowej. Nieprzerwanie biorą czynny udział w rozwijaniu gospodarki kraju i stanowią podstawowe źródło bogactwa narodów oraz wzrostu zatrudnienia. Firmy rodzinne najczęściej kojarzy się z małą i średnią przedsiębiorczością, choć znane są również notowane na giełdzie duże koncerny oraz holdingi. Należy podkreślić, że firmy rodzinne generują ponad 50% PKB [Bell 2002], a niektórzy twierdzą, że odsetek ten przekracza 75% [Gallo 1994].

Przedsiębiorstwa rodzinne cechuje długookresowa perspektywa funkcjonowania [Leszczewska 2016, s. 83]. Świadomość znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w funkcjonowaniu gospodarki polskiej ma stosunkowo krótką tradycję, sięgającą drugiej połowy lat 90-tych minionego stulecia; gwałtowny wzrost zainteresowania nastąpił po roku 2000. W konsekwencji problematyka funkcjonowania firm rodzinnych jest na gruncie polskim mało rozpoznana. W Europie Zachodniej, a w szczególności w Stanach Zjednoczonych, badania nad funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych są znacznie bardziej popularne, o czym świadczy chociażby liczba publikacji w tym zakresie. Pierwsze czasopismo naukowe podejmujące tę problematykę, „Family Business Review", opublikowane zostało przez Blackwell Publishing już w roku 1988.

Problematyka funkcjonowania i identyfikacji podstawowych determinant funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych jest stosunkowo skomplikowana, z tego wynika m.in. ich heterogeniczność i kompleksowość. Problemy te utrudniają jednocześnie ich jednoznaczne ujęcie definicyjne. Jako firmy rodzinne mogą być traktowane zarówno zupełnie małe biznesy, w których partycypuje dwóch członków rodziny, jak i multinarodowe koncerny tworzone przez wiele odłamów rodzin. Jako przykład można tu przytoczyć koncern Dr Oetker czy Henkel AG, w których partycypują różne odłamy rodzinne, skupiające prawie 600 spokrewnionych członków. Cechą wspólną wszystkich definicji są interakcje między członkami rodziny [Zaborowski 1969] oraz system przedsiębiorstwa funkcjonujący w oparciu o sprzężenie zwrotne między rodziną a firmą [Chrisman i in. 2005]. W tym kontekście wpływ rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego jest podstawowym czynnikiem różnicującym firmy rodzinne od nierodzinnych. Wpływ rodziny może być jednak bardzo różny i uzależniony od czynników o charakterze obiektywnym i subiektywnym. Do pierwszej grupy należą m.in. własność/posiadane udziały, wielkość podmiotu i sposób zarządzania. W grupie czynników subiektywnych występują wartości i postawy rodziny właścicielskiej, zaangażowanie rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem oraz orientacja na przekazanie firmy następcy [Safin 2010, s. 29].

Interesującym podejściem do definiowania firm rodzinnych jest spojrzenie altruistyczne. Zgodnie z nim przedsiębiorstwo jest firmą rodzinną wtedy, gdy zachowuje się

jak firma rodzinna, tzn. gdy cechują ją m.in. specyficzne zachowania względem interesariuszy. Określenie specyficznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych nie jest proste, choć na pewno jednym z nich jest altruizm względem pracowników (członków rodziny) firmy rodzinnej. Celem niniejszej publikacji jest identyfikacja altruistycznych zachowań firm rodzinnych oraz charakterystyka cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego świadczącego usługi gastronomiczne.

Altruizm jako przejaw zachowań przedsiębiorstw rodzinnych

Podstawową trudnością w funkcjonowaniu przedsiębiorstw rodzinnych jest znalezienie równowagi w relacjach między firmą, rodziną i stabilnym wzrostem oraz przetrwaniem w dłuższej perspektywie. Mam tu na myśli przede wszystkim aspekty dziedziczenia. Analizując zachowania przedsiębiorstw rodzinnych można zauważyć, że relacje te wielokrotnie się przenikają, a to czy będą się one uzupełniały czy wykluczały, zależy od postaw członków rodziny [Wróblewska-Kazakin, s.133].

Jednym z typowych zachowań w firmach rodzinnych jest zachowanie oparte na teorii służebności (*sthewardship)*. Zgodnie z nią managerowie firm rodzinnych nie zachowują się oportunistycznie, tylko jak stewardzi działający w interesie firmy i rodziny [Davis i in. 1991, s. 20]; kierują się chęcią perfekcyjnej realizacji powierzonych im zadań, co sprawia, że kontrola staje się zbędna. Dla managera (stewarda) interes firmy jest ważniejszy niż jego własne korzyści. Te maksymalizuje dzięki wzrostowi wartości przedsiębiorstwa. Przedkładanie interesu firmy nad własny nie oznacza jednak, że manager jest bezinteresowny i zupełnie zaniedbuje swoje interesy. Jego zachowania są pochodną realistycznej oceny własnej sytuacji. U podstaw zachowań managerskich leży założenie, że działania i uzyskane efekty przyniosą pozytywne skutki dla firmy i rodziny (pryncypała), co w dłuższej perspektywie korzystnie wpłynie na sytuację managera. Takie myślenie jest spójne z koncepcją własności psychologicznej, rozumianej jako stan umysłu, uczuć i postaw. Oznacza mentalne przywiązanie do rzeczy [Hall 2005]. Własność psychologiczna jest siłą sprawczą poczucia odpowiedzialności, które prowadzi do angażowania czasu i energii. Jest także źródłem zachowań altruistycznych (opiekuńczych, ochronnych, zabezpieczających przedmiot własności).

Postawy altruistyczne są warunkiem koniecznym służebności managera względem firmy. Te zaś są możliwe, gdy przedsiębiorstwo dąży nie tylko do realizacji celów ekonomicznych, ale także psychologicznych i społecznych. Postawy najbardziej altruistyczne występują w małych przedsiębiorstwach rodzinnych w relacjach między rodzicem a dzieckiem [Schulze 2001, s. 102]. Firmy takie znajdują się z reguły w centrum życia rodzinnego, determinują je. Członkowie rodziny permanentnie rozmawiają o proble-

mach firmy, są skłonni do wyrzeczeń na każdym etapie jej funkcjonowania (np. w okresach słabszej koniunktury). Rozwój firmy traktowany jest jako cel wspólny, jednoczący wszystkich członków rodziny, a prowadzona działalność stanowi spoiwo rodziny [Sułkowski, Mariański 2009, s. 29].

Warunkiem koniecznym altruistycznych zachowań przedsiębiorstw rodzinnych jest również występowanie trwałych relacji opartych na wzajemnym zaufaniu, zwłaszcza emocjonalnym [Corbetta 2004, s. 119]. W firmach rodzinnych jest ono szczególnie silne ze względu na wspólną historię, tożsamość i rytuały. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych służebność względem firmy i partnerów możliwa jest dzięki identyfikacji managera z realizowanymi zadaniami i satysfakcji z wykonywanej pracy. W firmach rodzinnych pracownicy są z natury bardziej skłonni do przejmowania odpowiedzialności i podejmowania działań wymagających kreatywności. Zachowania altruistyczne, oparte na pełnym zaufaniu redukuje jednak poczucie niepewności i niepokoju. W najgorszym przypadku może doprowadzić do tzw. „ślepego zaufania" mającego charakter dysfunkcyjny, gdyż tłumi instynkt ostrzegawczy [Sundaramurthy 2008]. Ponadto altruizm może prowadzić do powstawania zbędnych kosztów związanych np. z próżniactwem społecznym (*free riding*), a rodziny mogą borykać się z trudnościami rozwiązywania konfliktów. Postawy altruistyczne i nepotyzm może prowadzić także do trudności w zwalnianiu nieproduktywnych członków rodziny.

Zachowania altruistyczne są utrudnione w przedsiębiorstwach rodzinnych, w których zatrudnieni są nie tylko członkowie rodziny lub występują udziałowcy mniejszościowi i większościowi. Na podstawie badań empirycznych Christmas i in. [Chrisman 2007, s. 1036] dowiedli, że managerowie przedsiębiorstw rodzinnych, w których nie występują relacje bezwzględnie altruistyczne, zachowują się raczej jak agenci, a nie stewardzi. Dlatego zachowania przedsiębiorstw rodzinnych mogą znajdywać swoje uzasadnienie również w teorii agencji, bazującej na rozdziale władzy zarządczej i własności w firmie [Steier 2003, s. 597]. W tym przypadku właściciele posiadają formalną kontrolę nad spółką, ale de facto jej nie sprawują. W teorii agencji relacje między właścicielem a zarządzającym są tak uregulowane, by managerowie nie przedkładali własnych korzyści nad interes właścicieli. Podstawa regulacji relacji jest kontrakt ekonomiczny, na mocy którego właściciel deleguje na managera (agenta) prowadzenie firmy w jego imieniu. W przeciwieństwie do prawnego wymiaru kontraktu, który koncentruje się na aspektach technicznych umowy, kontrakt ekonomiczny szczególne znaczenie przypisuje korzyściom wynikającym ze specjalizacji i wymiany.

W praktyce jednak teoria agencji wydaje się mieć ograniczone zastosowanie, gdyż w firmach rodzinnych często pryncypał i agent (właściciel, prezes zarządu, dyrektor) to często ta sama osoba lub członkowie tej samej rodziny (zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach). Ponadto właściciele takich firm często sceptycznie odnoszą

się do zatrudniania na kluczowych stanowiskach osób spoza rodziny, wychodząc z założenia, że „obcy" manager będzie realizował jedynie cele ekonomiczne, a zaniedbywał społeczno-psychologiczne. Niemniej wraz z rozwojem i „rozrastaniem" się przedsiębiorstwa rodzinnego na znaczeniu będzie zyskiwało zinstytucjonalizowanie zarządzania i powierzenie jej osobom z zewnątrz. W konsekwencji częściej stosowana będzie teoria agencji. Można zatem przyjąć, że zachowania przedsiębiorstw rodzinnych stanowią pewne kontinuum zachowań altruistycznych i oportunistycznych. Przy czym altruistyczne postawy właścicieli wydają się nieuniknione i mogą prowadzić do szeregu konfliktów i nieporozumień. Zwłaszcza w tych przedsiębiorstwach, które zarządzane są zgodnie z teorią agencji. Wówczas altruizm rodziców/właścicieli może prowadzić do zatrudniania w firmie członków rodziny na preferencyjnych zasadach oraz bez weryfikacji kompetencji [Karra i in. 2006, s. 874]. W konsekwencji altruizm prowadzi do faworyzowania członków rodziny względem osób z zewnątrz. Poza tym właściciele mniej niż pozostałych pracowników kontrolują i dyscyplinują członków rodziny. Nie podejmują również żadnych decyzji, które mogłyby negatywnie wpłynąć na ich własną pozycję, posiadany majątek czy pogorszyć sytuację któregokolwiek z członków rodziny. W literaturze przedmiotu zjawisko takie określane jest jako brak samokontroli [Lubatkin i inni 2005, s. 317]. Problem ten szczególnie widoczny jest w przedsiębiorstwach rodzinnych, które nie są kontrolowane przez radę nadzorczą. W takim przypadku zarządzający członkowie rodziny i właściciele nie muszą tłumaczyć swoich decyzji.

Zachowania altruistyczne maleją wraz ze wzrostem liczby udziałowców z rodziny. wówczas poszczególni członkowie rodziny dążą do maksymalizacji własnych korzyści. Schultze et. al. dowodzi, że w koncernach rodzinnych poszczególni właściciele myślą o korzyściach własnych i swoich dzieci, a dopiero później o przedsiębiorstwie [Schulze, Lubatkin, Dino 2003, s. 187].

Reasumując, altruistyczne/służebne spojrzenie na relacje właściciel przedsiębiorstwa – manager uwypukla elementy o charakterze psycho-socjologicznym. Wskazuje na fakt, że nie zawsze i nie wszyscy managerowie kierują się jedynie własnym interesem. Wielu managerów firm rodzinnych ma świadomość, że partykularne interesy jednostki i interes firmy powinny się ze sobą łączyć.

Dylematy altruistyczne w rodzinie

Istotny wpływ na funkcjonowanie firmy rodzinnej na rynku wywierają problemy związane ze zrównoważeniem potrzeb celów rodziny z potrzebami firmy. Na przykład tradycyjnym staje się rozdźwięk między korzyścią z posiadania udziałów (oczekiwanie na wypłatę dywidendy z zysku) a obowiązkami zarządzającego (potrzeba inwestowania zysków

w celu utrzymania rentowności i rozwoju firmy). Może się on jeszcze pogłębić przez to, że członkowie rodziny mają różny punkt widzenia na przyszłość firmy (czy spieniężyć udziały, czy zatrzymać je dla długoterminowych zysków).

Rodzina jest organizacją zdecydowanie skupioną na sobie (relacjach wewnątrz) i w związku z tym częściej podejmuje decyzje na podstawie emocji niż przesłanek ekonomicznych. Jeżeli przedsiębiorstwo, rodzina i poszczególne osoby mają różne cele i potrzeby, a także znajdują się na różnym etapie swojego rozwoju, obszar występowania potencjalnego konfliktu się powiększa. Stan równowagi jest w tym przypadku rzadkością, ponieważ etap rozwoju rodziny czy jej członków ulega zmianom np. w momencie, gdy działalność firmy wymaga restrukturyzacji, jej założyciel może chcieć zebrać owoce swojej długoletniej pracy [Thornton 2004, s. 17].

W firmach rodzinnych radzenie sobie z konfliktem jest trudniejsze z powodu złożoności wzajemnego oddziaływania systemów rodziny i firmy. Konflikty dotyczące spraw biznesowych często są przejawem skrywanych domysłów i żywiołowości rodziny. Przykładowo częstym obszarem występowania problemów w rodzinnych przedsiębiorstwach są kwestie dotyczące zasad zatrudnienia i odejścia pracowników, wynagrodzeń i dodatków, przywództwa i sprawowania kontroli oraz określania zadań.

Analizując literaturę przedmiotu, zauważa się, że z familitaryzmem mamy do czynienia w pierwszej fazie rozwoju firmy rodzinnej, ponieważ później staje się on barierą. W tym miejscu powstaje pytanie: dlaczego tak się dzieje. Otóż w pierwszej fazie rozwoju firmy rodzinnej istotne znaczenie mają wizja i zaufanie. Kwestia zaufania jest najważniejsza i odróżniająca firmę rodzinną od innych. Pracownikom niezwiązanym pokrewieństwem nigdy nie zawierzy się w takim stopniu jak rodzinie, a w zarządzaniu firmą zaufanie jest elementem kluczowym. Oczywiście funkcjonowanie firmy, podobnie jak rodziny, jest sprawą indywidualną, ale jeśli rodzina jest stabilna i wierna własnym wartościom i ideałom, to w takim układzie zauważa się same plusy.

Należy jednak zaznaczyć, że pracując w firmie rodzinnej, jest się bardziej zmotywowanym, ma się większe poczucie realizacji wspólnego celu, bycia częścią rodzinnego dzieła, a to oprócz satysfakcji jest również sprawą honoru. A przede wszystkim zaangażowanie członków rodziny w zarządzanie mobilizuje do skutecznej pracy, gdyż wytyczone cele są bliższe.

W miarę rozwoju firmy coraz ważniejszy staje się profesjonalizm, związany nie tylko ze specjalizacją określonych funkcji, ale i wymogami odnośnie umiejętności zarządczo-przywódczych. Firma rodzinna jest przykładem organizacji, w której dominującym aktywem jest odpowiedzialny i charyzmatyczny przywódca. To najczęściej on posiada cechy przywódcze oraz umiejętności, które umożliwiają samorealizację i rozwój pokoleń. Firma rodzinna stanowi przykład organizacji, której nie powinno oceniać się jedynie poprzez pryzmat wskaźników finansowych, ale także poprzez pryzmat wartości

lidera. Powstaje pytanie, ile warta jest firma, a ile jej lider. Trudno jest na dzień dzisiejszy odpowiedzieć na to pytanie, ponieważ jeszcze nikt nie opracował idealnego wzoru wyceny.

Każdy inwestor, analizując sytuację firmy, najbardziej zainteresowany jest wskaźnikami finansowymi, posiadaną przez firmę unikalną technologią, niezwykłą wartością dodaną w produktach lub usługach, czy też wysokimi udziałami w rynku. Właściciel codziennie ma kontakt z pracownikami, może zachęcać ich do działań, zwiększających wartość firmy. Oczywiście musi jednak zapewnić im system motywacyjny, który sprawi, że będą chcieli poczuć się jak współwłaściciele [Remisiewicz 2008, s. 57].

Właściciele, kierując się intuicją i wiedzą potrafią wizję przeistoczyć w wartościowe aktywa. Czy potrafiliby osiągać podobne sukcesy, gdyby pracowali w nienależącej do nich organizacji? Odpowiedź nie jest jednoznaczna, ale prawdopodobnie brzmi nie. Decydującym czynnikiem okazuje się stopień motywacji, którego nawet programy motywacyjne najlepszych międzynarodowych organizacji nie są w stanie im zapewnić. Motywowanie czynnikami finansowymi po przekroczeniu określonego wysokiego pułapu okazuje się niewystarczające, ponieważ po jego osiągnięciu zamożni ludzie oczekują innego rodzaju motywacji. Dla prawdziwego przedsiębiorcy rodzinnego, praca dla siebie samego i realizacja dowolnego pomysłu byłaby czymś nie do osiągnięcia, mając nad sobą radę nadzorczą i walne zgromadzenie akcjonariuszy z funduszy inwestycyjnych, które dodatkowo mogą dowolnie rekrutować nowych kandydatów na dane stanowisko.

Nie jest łatwo bowiem członkom rodziny w firmie rodzinnej pracować, wymagać i dodatkowo móc z łatwością przyjaźnić się z pozostałymi pracownikami w momencie, kiedy decydują oni o ich poziomie zarobków. Dlatego też nieodzowny jest system wartości i komunikacji, który pomaga pozostałym pracownikom czuć się komfortowo i bezpiecznie w bieżących kontaktach. Istotną sztuką jest stworzenie atmosfery, w której pozostali pracownicy czują się porównywalnie odpowiedzialni i zaangażowani w życie firmy, co ich właściciele. Pomaga w tym uzmysłowienie im, że przecież firma z osobowością prawną jest osobnym organem, a rachunek bankowy firmy nie jest rachunkiem osobistym jej właściciela.

Troska o losy i zdrowie ich własnych rodzin to dowód na szacunek, którym darzymy ich pracę, a impreza integracyjna pomaga członkom rodzin pokazać, że oni także są ludźmi. Należy dzielić się z nimi zarówno dobrymi, jak też złymi informacjami. Muszą być pewni, że system wartości bierze ich pod uwagę i że jest na tyle stabilny, że firma nagle nie przestanie wynagradzać ich za pracę lub nie przestanie w jednym momencie istnieć. Pracownicy dodatkowo bardziej utożsamiają się z firmą, gdy jest ona prowadzona w sposób zgodny z prawem i pomaga społeczności lokalnej.

Biorąc pod uwagę wynagrodzenia członków rodziny, należy stwierdzić, że podejmowanie decyzji związanych ze sposobem wynagradzania członków rodziny za wkład, jaki

do niej wnoszą, jest jednym z największych wyzwań stojących przed rodzinną firmą. Wynagrodzenie może przyjąć formę objęcia stanowiska menadżerskiego lub udziałów albo obu możliwości równocześnie. Oczywiście, jeśli firma jest kierowana przez właścicieli, to różnica między dochodem z kapitału a wynagrodzeniem za pracę jest często teoretyczna. Jednak w miarę przejmowania funkcji kierowniczych przez pracowników niebędących właścicielami istotna staje się sprawa rozróżnienia wynagrodzenia za wypełnianie obowiązków menedżera od dochodu związanego z posiadaniem udziałów, co pozwoli uniknąć napięcia w rodzinnych relacjach. Podczas gdy członkowie kadry kierowniczej należących do rodziny mogą myśleć, że są niedostatecznie wynagradzani, rodzinni udziałowcy mogą uważać, że kadra kierownicza otrzymuje zbyt wiele [Thornton 2004, s. 24, 30].

Nawet jeśli pracownicy doceniają różnice płynące z uzyskiwania dochodów z zatrudnienia i z posiadania udziałów, to ich współmałżonkowie i inni członkowie rodzin mogą mieć inne zdanie na ten temat. Jeśli do firmy została włączona dalsza rodzina, zwłaszcza wtedy, kiedy firma została przejęta przez kolejne pokolenie, ocena sprawiedliwości niektórych decyzji finansowych może być różna i powodować podziały w rodzinie.

Ponieważ rodzina prawdopodobnie pozostawi znaczną część swoich inwestycji w firmie, powinna sprawdzić, jakie są plany związane z przejęciem zarządzania przez następne pokolenia, szczególnie jeśli właściciel chce przejść na emeryturę. Powinna się również zająć kwestią wyznaczenia odpowiedniego następcy i zmotywowania go do takiego działania, które podnosiłoby wartość udziałów, a tym samym majątku rodziny.

Aby wyselekcjonować, a później zatrzymać w firmie wysoko wykwalifikowaną kadrę kierowniczą, rodzina musi dołożyć szczególnej staranności do tego, żeby jej członkowie spoza rodziny odgrywali kluczową rolę w prowadzeniu przedsiębiorstwa. Najlepszym sposobem załagodzenia obaw członków zarządu i zapewnienia długoterminowych relacji jest utworzenie pakietu wynagrodzeń bezpośrednio związanego z wynikami przedsiębiorstwa.

Zapewniając pracownikom nienależącym bezpośrednio do rodziny udziały w przedsiębiorstwie lub stosując jakiś inny bodziec długoterminowy, taki jak np. fikcyjne opcje terminowe kupna/ sprzedaży akcji, rodzina podkreśla swoje zaangażowanie w ich wybór na członków zarządu. Zmotywuje to również członków zarządu do pracy w firmie przez dłuższy okres. Rozważając tego typu kwestie, rodzina powinna pomyśleć o sformułowaniu odpowiedniej strategii, na wypadek kiedy pracownicy spoza rodziny rezygnują z pracy w firmie albo stają się niezdolni do pracy, a także przemyśleć, jak sprawa majątku kapitałowego, zgromadzonego przez nich może zostać uregulowana – czy pod koniec jego umowy o pracę czy w ustalonym wcześniej terminie.

Podsumowanie

Altruizm jest jednym z elementów familizmu, wywierającym wpływ na funkcjonowanie firm rodzinnych. Firmy rodzinne są jednym z fundamentów światowej gospodarki. Ich tworzenie, rozwój oraz funkcjonowanie mają istotne znaczenie nie tylko dla gospodarki krajowej, ale także globalnej. Ich istotę można przedstawić przy pomocy dwóch subsystemów. Jednym z nich jest rodzina, natomiast drugim system gospodarczy. Między tymi systemami występują silne współzależności, które determinują cele oraz sposób funkcjonowania rodziny i firmy. W efekcie stają się one stymulatorami oraz destymulatorami ich rozwoju. Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszym znanym sposobem prowadzenia biznesu, znajdujemy je we wszystkich kulturach i okresach historii na całym świecie. Również obecne biznesy rodzinne stanowią dominującą formę prowadzenia działalności gospodarczej. W Polsce firmy rodzinne stanowią ponad połowę małych i średnich przedsiębiorstw. Są one utożsamiane z małymi i średniej wielkości firmami, chociaż niektóre z nich rozrastają się do dużych rozmiarów. Firmy rodzinne, bez względu na rozmiary, stają się coraz bardziej znaczącym elementem gospodarki.

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne i ma kilka synonimów „biznes rodzinny czy firma rodzinna". Wszystkie one wskazują na charakterystyczną cechę tego podmiotu, jaką jest połączenie działalności w serze gospodarczej ze sferą rodzinną. Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym", lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania.

Bibliografia

Bell D. (002), *The Break-up of Family Capitalism* [w:] *Family Business Sourcebook*, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Entreprise Publishers, Georgia.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P. (2005), *Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm*, "Entrepreneurship Theory and Practice", No.29.

Chrisman J.J., Sharma P., Taggar S. (2007)**,** *Family influences on firms: An introduction*, "Journal of Business Research", No. 60.

Corbetta G., Salvato C.A. (2004), *The board of directors in family firms: one size fits all?,* "Family Business Review", Vol.17.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1991), *Toward a Stewardship Theory of Management*, "The Academy of Management Review", Vol. 22.

Gallo M.A. (1994), Global Perspectives on Family Businesses, Family Business Center, Chicago.

Hall, A. (2005), Beyond the legal: Psychological ownership and responsibility in the family business. Paper presented at the FBN 16th annual world conference, Brussels, Belgium.

Karra N., Tracey P., Phillips N. (2006), Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity", "Entrepreneurship theory and practice", Vol. 60.

Leszczewska K. (2016), Cechy modelu biznesu przedsiębiorstw rodzinnych, „Przedsiębiorczość i zarządzanie", t. XVII, z.7.

Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y, Dino R.N. (2005), The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 26(3).

Machaczka J. (2001), Podstawy zarządzania, PWE, Warszawa

Marjański A. (2012), Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego, „Przedsiębiorczość i zarządzanie" red. Ł. Sułkowski, t. XIII, z. 7.

Remisiewicz M. (2010), Abecadło zarządzania [w:] Vademecum Przedsiębiorcy, Polska Fundacja Ośrodków Wspomagania Rozwoju Gospodarczego, „OIC Poland", Lublin.

Safin K. (2010), Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje, „Problemy zarządzania", vol. 8, nr 4.

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N. **(2003),** *Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms,* "Academy of Management Journal", 46(2).

Schulze W.S., Lubatkin M.H., Dino R.N., Buchholtz A.K. (2001), Agency relationships in family firms: Theory and evidence, "Organization Science", No. 12.

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

Sułkowski Ł, Marjański A. (2009), Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, War-

szawa, Poltex

Sundaramurthy Ch. (2008), Sustaining Trust within family business, „Family Business Review", v. XXI, no.1.

Steier L. (2003), Variants of agency contracts in family- financed ventures as a continuum of familial altruistic and market rationalities, "Journal of Business Venturing", 18(5).

Thornton G. (2004), Biznes rodzinny, Helion, Gliwice.

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

Wróblewska-Kazakin A. (2012), Problemy decyzyjne w firmach rodzinnych na przykładzie średniego przedsiębiorstwa, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIII, z.7.

Zaborowski Z. (1969**),** *O rodzinie. Rodzina jako grupa społeczno-wychowawcza*, Nasza Księgarnia, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 387–408

Jacek Lipiec
Szkoła Główna Handlowa
jacek.lipiec@gmail.com

Matka i syn na Evereście: O wartościach w rodzinie i biznesie

Mother and Son on the Top of Everest: Family and Business Values

Abstract: This article presents the importance of values in family firms. The discussion on values in the axiological and economic perspectives is provided in this article. There is no consensus on the classification of values and in many cases they are identified as goods. As a consequence, the article proposes to analyze prevailing values in family firms. In particular, two kind of values may be selected: human and the absolute. The latter one may appear in critical circumstances as in mountaineering. This was the reason to interview Małgorzata Pierz-Pękalą and Daniel Mizera who as the first mother and son reached the top of Everest. In addition, they run a family business that allows them to satisfy this passion. Key words: values, family firms, Everest

Wstęp

Wartości stanowią fundament tożsamości każdego społeczeństwa, a także kultury organizacyjnej. Odgrywają kluczową rolę w rozwoju osobistym jednostki oraz całego gatunku ludzkiego. Wartości można analizować z perspektywy aksjologicznej oraz ekonomicznej, jednak w obu przypadkach ciągle budzą szereg wątpliwości i rozbieżności [Chmie-

lecki 1999, s. 165; Pharo 2008, ss. 224–225]. Z poziomu organizacyjnego zarządzanie wartościami stanowi duże wyzwanie ze względu na subiektywne oraz abstrakcyjne pojmowanie wartości [Bugdol 2006, s. 10]. Polski filozof, Władysław Tatarkiewicz, uważa, że zdefiniowanie wartości jest trudne, jeśli w ogóle możliwe; twierdzi też, że najczęściej „wartość" zastępowana jest słowem „dobro" [Tatarkiewicz 1978, ss. 61–62]. Stanisław Jałowiecki dyskurs o wartości podsumowuje krótko, stwierdzając, że to „bodaj najbardziej nieuporządkowany teren badań empirycznych" [Jałowiecki 1982, s. 112]. Z powyższego wynika, że w tematyce wartości jest jeszcze wiele do zbadania. Jak zauważa Kazimierz Kuciński, ostatnio coraz częściej w dyskusjach o wartościach porusza się kwestię zależności ekonomicznych i aksjologicznych [Kuciński 2016]. Niniejszy artykuł podejmuje właśnie próbę wskazania takiej zależności na gruncie przedsiębiorczości rodzinnej.

Przeprowadzenie analizy i usystematyzowanie wartości, którymi kierują się firmy rodzinne, pozwoliłoby lepiej zrozumieć funkcjonowanie tych podmiotów. W szczególności ważne wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytanie: „Jak utrzymać równowagę między wartościami rodzinnymi a konkurencyjnością biznesu?" [Sułkowski, Marjański 2009, s. 11]. Łukasz Sułkowski i Andrzej Marjański twierdzą, że takie wartości jak zaufanie i zaangażowanie rodziny mogą być postrzegane jako cenny kapitał, pod warunkiem posiadania kompetencji niezbędnych do zarządzania firmą [Sułkowski, Marjański 2009, s. 11]. Natomiast Randel S. Carlock i John L. Ward zauważają, że wartości rodzinne tworzą fundamenty procesu planowania strategicznego w przedsiębiorstwie rodzinnym [Carlock, Ward 2001, s. 12].

W niniejszym artykule omówiono koncepcję wartości, którymi kierują się firmy rodzinne z perspektywy aksjologicznej oraz ekonomicznej. Wysoki stopień świadomości przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce powinien skłaniać do zbadania sytuacji aksjologicznej tych podmiotów według następującego schematu: co wartościujemy? (firma, rodzina), czy w wyniku wartościowania firmę/rodzinę możemy postrzegać jako dobro? (trwałość rodzinna, efektywność biznesowa) oraz dlaczego wartościujemy? (poznanie wartości rodzinnych/biznesowych, ich hierarchii oraz procesu internalizacji). Interesującym zagadnieniem badawczym powinno być poznanie hierarchii wartości: Czy i jakimi wartościami kierują się przedsiębiorcy rodzinni, tworząc i rozwijając swoje firmy? Które z tych wartości przyczyniają się w największym stopniu do rozwoju firmy? Ponadto niektóre firmy mogą nawet sięgać po wartości związane z absolutem w celu sprawnego zarządzania w sytuacjach kryzysowych. Z takim zamiarem przeprowadzono wywiad z Małgorzatą Pierz-Pękalą oraz Danielem Mizerą (matką i synem), którzy jako pierwsi w historii alpinizmu wspięli się na Everest, a ponadto prowadzą biznes rodzinny pozwalający realizować im swoje pasje.

Pojęcie i podejście do wartości

Człowiek żyje w określonym środowisku naturalnym i społecznym, które charakteryzuje właściwy zestaw wartości (obiektywizm) i kieruje (inspiruje) się w swoim zachowaniu tymi wartościami, które są dla niego najbardziej cenne (subiektywizm). Zdaniem Józefa Tischnera człowiek odczuwa pragnienia oraz stawia sobie cele życiowe, które realizuje w działaniach międzyludzkich w drodze posiadania i poznawania wartości [Tischner 1993]. Realizując owe działania poddawany jest wpływowi (internalizacji) różnych systemów wartości kształtowanych w rodzinie, parafii, stowarzyszeniach, środowisku pracy, czy na poziomie narodowym. Józef Lipiec klasyfikuje te systemy na trzech poziomach: osobowym, społecznym, ogólnoludzkim [Lipiec 1990, s. 31], jednocześnie dodając, że mogą się one pokrywać. Internalizacja dokonuje się od wczesnych lat życia dziecka głównie w środowisku rodzinnym, w którym przebywa ono najdłużej. Najpierw dziecko poznaje, a następnie stara się przestrzegać wartości przekazywane przez rodziców: „dziecko przejmuje od rodziny pochodzenia w sposób najczęściej nieuświadomiony wartości społeczne, moralne, etyczne, konsumpcyjne, materialne, osobiste, edukacyjne przez codzienne interakcje w środowisku rodzinnym" [Cudak 2010, s. 26].

Wartości badane są na gruncie psychologicznym, socjologicznym, a także kulturowym [Misztal 1980, s. 14], co powoduje, że mogą być one różnie definiowane. Dla socjologa „wartością jest to, co uruchamia ludzką motywację"; wartość to „przedmiot godny pożądania, zasługujący na akceptację", „ogólne kryterium stosowania różnych przedmiotów, które decydują o tym, że wobec danego obiektu żywimy taką postawę" [Świda 1979, ss. 16–33]; dla filozofa „1. wartość rozpatrywana «sama w sobie» należy do innego porządku; 2. urzeczywistnienie (lub realizacja) wartości jest w jakiś sposób możliwa; 3. w wyniku ich urzeczywistnienia rzeczywistość ulega szczególnej przemianie, stając się czymś «wartościowym»" [Stróżewski 1992, s. 60]; a psycholog Milton Rokeach definiuje wartość jako „stałe przekonanie, iż określone postępowanie lub ostateczny cel życia jest indywidualnie i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się oraz inne cele życiowe […], są to więc pewne standardy kierujące ludzką aktywnością" [Ostrowska 1994, s. 12]. Różnorodność definicyjna powoduje, że niektórzy badacze sugerują, aby nie koncentrować się na definicji, ale na poszczególnych desygnatach wartości ujmującej ją jako [Sztumski 1992, ss. 13–14]:

1. przedmiot szanowanego lub pożądanego dobra materialnego lub niematerialnego;
2. wzorzec lub model ukierunkowujący działania i sposoby zachowania się ludzi;
3. przejaw stosunku podmiotu do przedmiotu, który jest wyrazem jego oceny;
4. kryterium oceny wszystkiego, co może być wartościowane z różnych punktów

widzenia, np. naukowego, utylitarnego, etycznego, estetycznego, prakseologicznego, umożliwiające dokonywanie takich a nie innych wyborów.

Postępując zgodnie z tą sugestią, można badać wartość z różnych perspektyw bez konieczności odwoływania się do konkretnej dziedziny naukowej.

Człowiek w swoim zachowaniu może kierować się różnymi wartościami, które przybliżają go do realizacji celów życiowych. Louis Lavelle uważa, że jest to system komplementarnych wartości, którego fundament stanowią prawda, piękno i dobro (klasyfikacja grecka) uzupełnione o wartości intelektualne, estetyczne oraz moralne [Lavelle 1955, ss. 17–188]. Przykładowo nauczyciele, którzy odgrywają kluczową rolę w odkrywaniu prawdy, mogą poprzez perswazję nakierowywać na określone wartości moralne, np. uczciwość.

Przedsiębiorcy rodzinni mogą z kolei odwoływać się zarówno do wartości rodzinnych (np. szczerość, zaufanie), jak i ekonomicznych (np. dbałość o pracowników), stymulując pozytywne zachowania pracowników. Rola przedsiębiorców rodzinnych w procesie przekazywania wartości jest istotna, gdyż wartości te będą przekazywane następnym pokoleniom: „Wartości odczuwają i przeżywają na ogół ludzie, którzy je wykreowali i byli im wierni. Są one często przejmowane i doskonalone przez kolejne pokolenia" [Sztumski 1992, s. 8].

Cechą wartości jest ich hierarchiczne uporządkowanie [Ostrowska 1994, s. 15], które stanowi kategorię subiektywną w odróżnieniu od obiektywnej gradacji. Można dokonać wstępnej gradacji wartości, dzieląc je na te związane z człowieczeństwem oraz te związane z absolutem. Gradację wartości ludzkich uwarunkowuje stopień świadomości, tj. najniżej będą znajdować się te, które wymagają niewielkiego zaangażowania świadomości (somatyczne), wyżej zaś osobowe i duchowe. O ile wartości przynależne człowiekowi nie budzą większych wątpliwości, o tyle zagadnienia związane z absolutem zazwyczaj uznawane są za nierozstrzygnięte (Kant) albo są przedmiotem poszukiwań (Augustyn, Pascal). Inni jeszcze uważają, że nie mogą one istnieć (Marks), bądź nie powinny istnieć, jeśli człowiek ma pozostać prawdziwie wolny (Nietzsche, Sartre).

Można wskazać przynajmniej dwóch przedsiębiorców rodzinnych, którzy w swojej codziennej działalności odwołują się d absolutu: Marka Roleskiego oraz Jerzego Pajęę. Pierwszy udzielił następujących odpowiedzi na pytania postawione w trakcie wywiadu: „W co pan wierzy? W Boga, W którego? Jedynego" [Machała 2015]. Za taką deklaracją kryją się określone działania zwieńczone przyznaniem Markowi Roleskiemu – współwłaścicielowi firmy Roleski – Krzyża Komandorskiego Orderu Świętego Stanisława w 2010 r. Order ten został ustanowiony w 1765 roku przez króla Stanisława Augusta Poniatowskiego za okazywanie wrażliwości cierpiącym. Z kolei Jerzy Paja prowadzi warsztat blacharsko-lakierniczy Autoklinika i został Ambasadorem Firm Rodzinnych Roku 2011 w województwie śląskim. W ten sposób opisał swoją drogę do absolutu: „Po długich

latach oczekiwania spełniło się marzenie mojego ojca, że mogłem wstąpić w szeregi Bogarodzicy, że mogę służyć i pomagać ludziom, niosąc pomoc w przeróżny sposób" [o. Tomoń 2009].

W perspektywie ekonomicznej wartości stanowią fundament kultury organizacyjnej oraz kultury ekonomicznej [Porter 2003, s. 59]. Należy je rozumieć jako „przekonania o tym, co jest najlepsze lub dobre dla organizacji i co powinno lub nie powinno się zdarzyć" [Armstrong, Taylor 2016, s. 161]. Mogą istnieć na najwyższym poziomie organizacyjnym, bądź w całej organizacji. W tym drugim przypadku mówi się o „kierowaniu przez wartości", przy czym wartości, które wywołują określone zachowania nazywane bywają również „wartościami w działaniu" (*values in use*) [Armstrong, Taylor 2016, s. 161]. Kierowanie przez wartości wymaga podejmowania właściwych i trudnych decyzji, często stojących w sprzeczności z osiąganiem krótkoterminowych (mniej etycznych) korzyści [Blanchard, O'Connor 2015, s. 32]. W Polsce prowadzi się badania wartości ogółu przedsiębiorców, w niewielkim zaś stopniu przedsiębiorców rodzinnych. Przykładowo badanie wartości, którymi kierują się mali i średni przedsiębiorcy z Rzeszowa wskazało, że najważniejsze dla obu grup firm są wartości związane z posiadaniem własnej firmy (53,5%) oraz prowadzeniem szczęśliwego życia rodzinnego (41,3%) [Marek-Zborowska 2007, s. 95]. Wartości, którymi kierują się przedsiębiorcy rodzinni w Polsce, badały m.in. Adrianna Lewandowska oraz Alicja Hadryś-Nowak. Wynika z nich, że wiodącymi wartościami w firmach rodzinnych są: jakość, satysfakcja klienta, odpowiedzialność i wspomniane wcześniej zaufanie [Lewandowska, Hadryś-Nowak 2012, s. 416]. Autorki podkreślają, że przedsiębiorcy wykazują duży stopień zaangażowania w urzeczywistnianie tych wartości (operacjonalizacja w przeciwieństwie do pozostawania na poziomie sloganów). Jako przykład można podać firmę rodzinną Gelg, która kieruje się w swojej działalności wartościami rodzinnymi, a także wspiera inne podmioty rodzinne w ramach założonej Fundacji Firmy Rodzinne. Wartościami, jakie jej przyświecają w codziennej działalności, są: szacunek/życzliwość (rozumiane jako respektowanie godności i praw przysługujących każdej osobie we wszystkich relacjach międzyludzkich), odpowiedzialność (za swoją pracę i jej skutki, za środowisko, za rozwój własny i otoczenia) oraz zaangażowanie i współpraca w firmie (nastawienie na współpracę i zaangażowanie jako podstawowe zasady obowiązujące załogę spółki) [Wartości w firmie Gelg].

Jak zauważył Marek Bugdol, nie zawsze wartości muszą prowadzić do pozytywnych zachowań w organizacji. Wyodrębnił on kategorię wartości „zasługujących na pogardę", jak np. nieufność, brak zaangażowania czy dyskryminacja, które można potraktować jako antywartości [Bugdol 2006, s. 14]. Według niego antywartości pojawiające się w organizacji mogą prowadzić do zdrady, sabotażu i innych zachowań patologicznych. W firmach rodzinnych powszechnym przykładem takiej antywartości jest nepotyzm.

Wywiad jako metoda badawcza

W niniejszym artykule wykorzystano metodę badawczą wywiadu ustrukturyzowanego [Frankfort-Nachmias 2001, s. 249]. Wykorzystując technikę standaryzowaną [Lutyński 2000, s. 126], poproszono respondentów (matkę oraz syna) o niezależne odpowiedzi na wcześniej przygotowane pytania. Celem wyboru takiego podejścia badawczego było poznanie systemu wartości, którymi kierują się oni zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. prowadząc wspólnie firmę. Wywiad przeprowadzono kilka lat temu w Zakopanem. Testowano go w kilku edycjach przedmiotu „Zarządzanie firmą rodzinną" oferowanego w Szkole Głównej Handlowej celem ilustracji istoty wartości w życiu prywatnym i zawodowym.

Wywiad: Małgorzata Pierz-Pękala (matka) i Daniel Mizera (syn) na Evereście

Po raz pierwszy w historii wspinaczek górskich matka i syn wspięli się razem na Everest. Wybrali trudniejszą drogę przez północno-wschodni grzbiet. Na szczycie Everestu stanęli w dniu 24 maja 2010 r. o godz. 9.30.

Fotografia 1. Wspinaczka górska

Źródło: z archiwum autora.

Czego oczekujecie od życia? Co Was najbardziej cieszy w życiu?

Małgorzata Pierz-Pękala: Najbardziej cieszy mnie w życiu przygoda. Zawsze szukałam wyzwań, adrenaliny, którą dają np. skoki spadochronowe czy pływanie z rekinami itp. Zainteresowało mnie również zdobywanie najwyższych szczytów górskich na całym świecie, tzw. Korony Ziemi; chociaż każda wyprawa jest inna, każda niesie w sobie dozę niewiadomej, niebezpieczeństwa. Cieszy mnie poznawanie świata dzięki podróżom. Zawsze pragnęłam zwiedzać świat, ale ponieważ w domu było dość skromnie, długo było to tylko marzeniem. Gdy zaczęłam sama zarabiać, w miarę posiadanych środków wszystko wydawałam na sport i podróże.
Daniel Mizera: Możliwość realizacji własnych celów, pozostawienia czegoś dla przyszłych pokoleń. Dodatkowo kilka drobnych przyjemności codziennego dnia, rzeczy, które dają mi wolność, jak deska snowboardowa, dzika trasa, muzyka i jazda – wtedy czuję się, jakbym mógł wszystko. W dłuższej perspektywie chciałbym osiągnąć ciepło domowe, poczucie spokoju, satysfakcję z życia.

Co chcielibyście osiągnąć w życiu?

M. P-P.: Dzięki własnej pracy osiągnęłam stabilizację w życiu. Mam dom, rodzinę, mogę powiedzieć, że finansowo życie mam ustabilizowane, jednak ciągle ciągnie mnie, żeby realizować różne wyzwania, głównie związane z przełamywaniem barier, jak wspinaczka wysokogórska. Zawsze uważałam, że stabilizacja finansowa powinna służyć realizacji marzeń. Dla mnie bardzo ważna jest wszelka aktywność sportowa, dzięki niej nie czuję, że mam tyle lat. Życie jest bardzo krótkie i szybko mija. Nie chcę później żałować, że czegoś nie zrobiłam, a mogłam.
D. M.: Zdobyć Koronę Ziemi i zrealizować inne marzenia, jak najlepiej poznać świat. Ponadto pragnę napisać książkę o Evereście, a po ukończeniu studiów pracować w zawodzie oraz w TOPR, by nie tylko brać, ale i dawać coś z siebie innym. Chciałbym również w przyszłości założyć rodzinę i być szczęśliwy.

W co wierzycie w tym życiu? Chodzi nie tylko o religijny aspekt życia.

M. P-P.: W głębi duszy zwracamy się do Pana Boga. Bliższy kontakt z nim mamy, wspinając się na najwyższe góry świata, jak Mount Everest, McKinley. Dodaje nam to otuchy, szczególnie w niebezpiecznych momentach. Wydaje mi się, że każdy nosi w sobie takiego Boga, do którego się zwraca.
D. M.: Podróżując po świecie, poznaje się nie tylko nowe krajobrazy, ale ludzi i ich przekonania oraz wierzenia. Ja z czasem zaczynam układać sobie w głowie obraz wła-

snych przekonań, które wykorzystuję w codziennym życiu. Jednym z nich jest Karma. Wierzę w ludzi, wierzę, że każdy rodzi się z czystą kartą powoli zapisywaną przez Życie i że nikt od dziecka nie jest zły. Niestety nie jesteśmy jeszcze na tyle rozwinięci społecznie, by nasze cywilizacje istniały bez przemocy.

Kto i dlaczego stanowi dla Was wzorzec postępowania i życia?

M. P-P.: Szczerze mówiąc, nie mam jakichś specjalnych wzorców postępowania. Staram się organizować życie według własnych potrzeb. Staram się realizować to, co mnie naprawdę interesuje. Słucham głosu wewnętrznego i robię to, co uznaję za wartościowe i warte osiągnięcia. Znajomi mówią mi, że jestem pozytywną osobą i że uważają mnie za wzór postępowania. Twierdzą, że zawsze osiągam zamierzone cele. Jest to miłe, ale nie uważam takiego zachowania za coś szczególnego. Ja po prostu realizuję swoje marzenia.
D. M.: Wzorcem do naśladowania jest mój Ojciec. Poza tym nie potrafię wskazać konkretnej jednostki, bo jest czy było wielu wybitnych ludzi na świecie, jak Einstein, Gandhi, Jan Paweł II, Dalajlama, Bob Marley, Fryderyk Chopin itd. Wyniosłem wychowanie z domu, ale resztę wypracowuję sam. Nie mam ulubionych postaci czy bohaterów. Poznałem wiele religii i nie uważam, że człowiek jest dobry dla innych tylko wtedy, gdy jest religijny. Osobiście nie uważam się za osobę pozbawioną wiary, lecz u mnie wygląda to trochę inaczej. Ważne jest zrozumienie samego siebie poprzez Życie. Postępuj zgodnie ze swoim sumieniem, bo inni postąpią z Tobą tak samo. Traktuj przyrodę jak swój dom, by ona nie była obca dla Ciebie.

Dla mnie nieograniczanie się do jednego rozwiązania jest realizacją własnego ja. Niesłuchanie jednego rodzaju muzyki, tylko wybieranie swoich perełek, poznanie różnych religii, by mieć rozeznanie. Jeśli jest wybór, to nie warto jeździć w te same miejsca dwa razy, nie warto ograniczać się do jednej dyscyplinie sportu, nie warto traktować niczego z góry, skoro są jeszcze inne punkty widzenia. Możliwość wyboru jest u mnie najcenniejsza.

Skąd pasja do gór?

M. P-P.: Z pewnością miejsce zamieszkania ma wpływ na tę pasję. Wszystko zaczęło się w czasach licealnych, gdzie chodziłam z chłopakami stałą grupą w góry. Na inne rozrywki nie było nas stać. Oni rozmawiali głównie o piłce nożnej i tak, chcąc nie chcąc, piłka nożna też stała się moim hobby. Śledziłam poczynania piłkarzy, wtedy odnosili niemałe sukcesy, znałam nawet drugoligowych zawodników, po jakimś czasie więcej wiedziałam na ten temat niż niejeden facet. Były to raczej pasje męskie, więc z koleżankami miałam niewielki kontakt. Jednak warto zaznaczyć na marginesie, że pasje te nie były przez wszystkich podzielane. Według mnie około 80% górali w ogóle nie chodzi po górach.

Kiedy już przeszłam wzdłuż i wszerz polskie i słowackie Tatry, po jednej cięższej wyprawie poszłam do masażystki. Znana na Podhalu Zosia Rumińska powiedziała, że skoro wszystko już tutaj zdeptałam, powinnam spróbować poznać Alpy, a może nawet zdobyć Koronę Ziemi. Umówiła mnie z przewodnikiem górskim Piotrem Konopką, który organizował wyjście na Mount Blanc. I tak dzięki koleżance wszystko się zaczęło. Okazało się, że mój syn Daniel, mający wówczas 16 lat, koniecznie chciał wejść na tę górę ze mną. W taki sposób zaczęła się nasza wspólna przygoda z górami. Zdobywając wspólnie, matka z synem, Mount Everest wzbudziliśmy sensację, byliśmy pierwszą tego rodzaju parą na świecie.
D. M.: W dzisiejszym świecie prawie wszystko sprowadzane jest do uwarunkowań genetycznych, pasja do gór nie stanowi wyjątku. Nie wiem jak inaczej wytłumaczyć fakt, że jeszcze jako dziecko, kiedy mieszkałem na Kalatówkach, kochałem się po nich włóczyć (wiele lat to robię). W tym czasie zdążyłem się wiele nauczyć i wiele razy znudzić, ale nie dotyczy to gór, nigdy mi się nie znudzą. Nie ograniczam się tylko do sezonu letniego, zimą mogę uprawiać sporty zimowe.

Jakie są najważniejsze umiejętności niezbędne do zdobycia ośmiotysięcznika?

M. P-P.: Podstawową rzeczą podczas zdobywania wysokich gór jest brak choroby wysokościowej. O ile umiejętności techniczne można wypracować, o tyle choroba nie pozwoli wspinać się na wysokie góry. Widziałam lepszych technicznie alpinistów ode mnie, którym choroba, obrzęki nie pozwalały na zdobycie szczytów. Z pewnością niezbędne jest obycie z górami – trzeba dużo po nich chodzić, zaczynając od dwu- i trzytysięczników oraz szkolenia podstawowego. Do wspinania się na ośmiotysięczniki niezbędna jest też mocna psychika i determinacja.
D. M.: Wystarczająco wytrzymała psychika, zdolność poświęcenia wszystkich wygód współczesnego świata, odpowiednie przygotowanie. Upór w dążeniu do realizacji swoich założeń. Umiejętność wielogodzinnego podchodzenia pod górę z plecakiem bez możliwości swobodnego złapania oddechu – nie tylko przez jeden dzień czy dwa, lecz przez całe miesiące.

Jakie były najtrudniejsze chwile podczas wspinaczki? Jak je pokonaliście?

M. P-P.: Najtrudniejsze było czekanie na okno pogodowe umożliwiające wejście na szczyt. Psychicznie trudno to znosiłam. Nie wyczerpanie fizyczne, lecz psychiczne było dla mnie najtrudniejsze. Fizycznie wyczerpało mnie zejście z Everestu, z wysokości 8800 do 7700 m n.p.m., w zasadzie zabrakło mi sił do zejścia. Miałam wrażenie, że jestem odpowiednio przygotowana na tę wyprawę, jednak chyba trzeba było więcej trenować. W pewnym momencie chciałam usiąść i odpocząć, jednak miałam świadomość, że jeśli kto-

kolwiek na takich wysokościach przystanie na odpoczynek, to będzie wiecznie odpoczywał. Dzięki dużej pomocy i wsparciu Szerpy udało mi się zejść. Był to duży wysiłek – bałam się spać tej nocy, wiedziałam że organizm jest tak wyczerpany, że mogę się nie obudzić. To są częste przypadki na tych wysokościach.

D. M.: Gdy brakło tchu, nogi robiły się miękkie, a nadal było wiele godzin marszu do bazy, nieraz siedziałem załamany, rozpaczliwie próbując złapać powietrze. Poddanie się i rezygnacja walczyły z chęcią zdobycia szczytu – wtedy przypominałem sobie o rodzinie liczącej na mnie, o mojej dziewczynie Monice; ich uśmiechnięte twarze na zdjęciach, które codziennie oglądałem, dodawały mi sił i odwagi. Niesamowicie przeżyłem wiadomość, którą usłyszałem przez radio, że moja mama nie da rady zejść – nie spałem całą noc, starając się rozeznać w sytuacji, czy mama jest bezpieczna.

Jak zapadała decyzja o wspólnym wejściu na Mount Everest?

M. P-P.: To, że wchodzimy wspólnie, było wiadomo od początku, o tym zadecydowaliśmy, idąc razem na naszą pierwszą górę – Mount Blanc, przed kilkoma laty. Syn trenował wiele dyscyplin sportu, w których miał osiągnięcia i zdobywał nagrody, np. narciarstwo. Mogę powiedzieć, że jest taką niespokojną duszą, podobnie jak ja. Gdy usłyszał, że będę wchodzić na wysokie góry, od razu powiedział, że też chciałby wejść ze mną. Zgodziłam się i tak się zaczęło.

To była nasza szósta góra z kolei. Chcieliśmy wejść na Everest, bo jakbyśmy go nie zdobyli, to prawdopodobnie nie kontynuowalibyśmy dalej zdobywania Korony Ziemi. Pozostała nam jeszcze tylko Antarktyda i Oceania. Syn jest lepiej wytrenowany ode mnie, ale z początku miał większy problem z chorobą wysokościową, co szczególnie odczuł na Mount Blanc. Na Evereście używał tlenu i dzięki temu dobrze znosił wspinaczkę.

D. M.: Nie mogliśmy do końca się zdecydować z kim iść ani po której stronie wchodzić. Planowaliśmy przełożyć to na następny rok, by wchodzić z naszym znajomym toprowcem, ale obawialiśmy się straty formy w trakcie czekania. W końcu pewnego popołudnia, po burzliwych negocjacjach, doszliśmy z mamą do porozumienia w sprawie całego wyjazdu i jego organizacji.

Jak wyglądały przygotowania do wyprawy? Czy dzieliliście się zadaniami?

M. P-P.: Sprawy techniczne, jak przygotowanie sprzętu, uprzęży, karabinków, lin, leżały w gestii syna. Ja niestety ze względów czasowych nie mogłam poświęcić tyle czasu na sprawy techniczne, bo zajmowałam się pracą, czyli wsparciem finansowym wyprawy, a także jej organizacją. Oczywiście dużo trenowaliśmy. Już w trakcie wyprawy syn nosił cięższe rzeczy.

D. M.: Każde z nas trenowało oddzielnie, ponieważ nie mieszkaliśmy w tym samym mie-

ście. Przez ponad pół roku dla mnie nie istniało nic poza treningami: rano biegi bez zatrzymywania się nawet na czerwonym świetle, a po południu rotacyjnie wspinaczka, basen, siłownia. Treningi stanowiły tylko cząstkę całości. Należało zmienić całe życie, dostosowując je do wyjazdu; chodzi o zdrowe odżywianie o stałych porach, samodzielne gotowanie, stałe godziny snu, rezygnację z alkoholu, imprez, papierosów. Dużo było chodzenia po górach, często samemu, z deską na plecach. Dla wzmocnienia umysłu i woli sporadycznie medytowałem. Wiele razy z mamą trenowaliśmy na siłowni albo chodziliśmy zimą po Tatrach. Przed samym wyjazdem na Everest pojechaliśmy na tydzień do Włoch, żeby odpocząć. Spędziliśmy ten czas na sportach zimowych, spaliśmy na 3400 m n.p.m. na Maso Corto w południowym Tyrolu. Jeśli chodzi o sprzęt, to kompletowaliśmy go razem, a część już mieliśmy z poprzednich wypraw.

Co chcieliście osiągnąć, decydując się na wspólną wspinaczkę?

M. P-P.: Chcieliśmy przede wszystkim zdobyć kolejny szczyt z Korony Ziemi. Chcielibyśmy jak najszybciej zdobyć całą Koronę i zacząć realizować inne marzenia.
D. M.: Przede wszystkim szczyt i bezpieczny powrót, nie myśleliśmy tylko o sobie. Wspólne wspomnienia związane z trudnymi przeżyciami, sukces możliwy dzięki współpracy i wzajemnemu wsparciu oraz pokonaniu strachu, który nam towarzyszył.

Czy podczas wyprawy cały czas wspinaliście się razem?

M. P-P.: Wspinaliśmy się cały czas wspólnie do momentu ataku szczytowego, gdzie idzie się z własnym Szerpą. Przed samym szczytem można postawić maksymalnie pięć namiotów. Szło nas razem dziesięć osób, podzielonych na dwa zespoły. Na szczycie poprosiłam Szerpę, żeby zrobił mnie i synowi zdjęcie, ale odmówił, bo zamarzły mu ręce. Mimo chęci wspólnego zdjęcia ze szczytu nie mamy.
D. M.: 97% czasu wspinaliśmy się razem, a 3 dni to atak szczytowy. Mimo że spaliśmy w tych samych obozach oraz zdobywaliśmy szczyt w ten sam dzień, każdy wchodził swoim tempem z Szerpą. Na samym szczycie podałem rękę mamie, pomagając jej w zrobieniu ostatniego kroku, który w pojedynkę wymagał wiele energii – razem pokonaliśmy go bez przeszkód.

Czy mieliście obawy o życie? Co Mama myślałaby, gdyby Syn nie wrócił z wyprawy? Co myślałby Syn, gdyby to Mama nie wróciła?

M. P-P.: Od wysokości 6400 m n.p.m. człowiek zaczyna mieć takie obawy. Pierwsza taka myśl przyszła, kiedy poczułam siłę wiatru na tej wysokości. Obawiałam się, że może mnie

przewrócić, udusić. Na chwilę chciałam wyjść do drugiego namiotu. Sypał śnieg, który mi oblepił oczy, usta i poczułam jak brakło mi tchu. Upadłam. Pomyślałam, że jakbym była z 1000 metrów wyżej, to pewnie już bym poleciała z góry. Bardzo się wtedy przestraszyłam. Poczułam się jak zapałka, którą wiatr może z łatwością zdmuchnąć i złamać.
D. M.: Cały czas miałem obawy o nasze życie i myślałem o tym, co będzie, gdyby coś złego się przytrafiło. Wiedziałem, że nie należy o nich wspominać i myśleć, jednak same wracały. Przed załamaniem psychicznym uchroniło mnie nastawienie, że „będzie co ma być", choć zrobię wszystko, abyśmy szczęśliwie wrócili do domu. Panika nie jest wskazana w żadnej sytuacji, a już na pewno nie na Evereście, gdy należy starać się o przetrwanie kolejnego dnia.

Czy do końca wierzyliście, że zdobędziecie szczyt? Czy zdarzały się Wam wątpliwości podczas wspinaczki?

M. P-P.: Zaczęłam mieć wątpliwości, ponieważ pogoda nie była sprzyjająca. Na okno pogodowe czekaliśmy dziesięć dni. Do tego czasu wątpiłam, że zdobędziemy szczyt. Na wysokości ponad 7700 metrów również się bałam, ponieważ jest tam już prawie pionowo; zastanawiałam się, czy sobie poradzę. Psychika odgrywa tutaj bardzo ważną rolę. Zauważyłam, że wielu mężczyzn ciężko to znosi psychicznie. Fizycznie są w stanie dalej iść, ale psychika nie pozwala.
D. M.: Ja wierzyłem, że będę silny do momentu, w którym nie padnę, ale za cholerę nie wiedziałem kiedy ten moment nastąpi – przed czy po zdobyciu szczytu. Najpierw długo dochodziłem, by być na szczycie, a potem długo do mnie dochodziło, że już się udało.

Czy wspinając się na szczyt znajdowaliście osoby, które prosiły Was o pomoc? Czy Wy prosiliście kogoś o pomoc? Czy chętnie jej Wam udzielano?

M. P-P.: Zazwyczaj o pomoc prosi się organizatorów, Szerpów lub lekarza. Wchodząc na szczyt w grupach, ludzie stają się sobie bliscy i bardzo sobie pomagają. Są bardziej solidarni. Powiedziałabym więcej, osoby które wspólnie wchodzą na tak wysokie szczyty, nawiązują bardzo bliskie i trwałe przyjaźnie. Staramy się spotykać w miarę możliwości i umawiać razem na inne wyjścia.

D. M.: Sam prosiłem w jednym przypadku o pomoc. Kiedy schodziłem ze szczytu, dużo wcześniej skończyło mi się picie, więc w bazie na 8000 poprosiłem o kubek herbaty alpinistę, który właśnie gotował wodę. Najpierw chwilę pomyślał, nic mi nie odpowiadając, a potem wyciągnął z namiotu termos i mnie poczęstował. Chociaż nie piłem nic od wielu godzin, podziękowałem po pierwszym łyku. Herbata była z solą, co miało chronić przed

przeziębieniem i pomagać na gardło. Stwierdziłem że wolę jednak herbatę z cukrem, bo daje więcej energii. Podziękowałem i ruszyłem dalej.

Skorzystałam z pomocy także w innej sytuacji, kiedy siedziałem na szczycie i czekałem 45 minut, by zjawił się ktoś z mojej ekipy, gdyż bateria w aparacie odmówiła posłuszeństwa. Zjawił się wtedy Zdrawko z Macedoni i bez chwili wahania pomógł mi – oczywiście najpierw musiałem mu przekazać, o co mi chodzi. Następnie zjawiła się mama, której pomogłem pokonać ostatnią trudność przed szczytem.

Każdy wspierał innych, wymienialiśmy się wszystkim, co mieliśmy, jeśli tylko komuś było to potrzebne. Mnie nikt nie prosił o pomoc, ale nasz przewodnik Noe uratował Rosjanina z załogi, któremu zamarzły oczy i który stracił wzrok na pewien czas. Irlandczyk kazał mu się chwycić swojego plecaka i schodził z nim w ten sposób, a w momentach, w których trzeba było zjechać, zrzucał plecaki, brał go na plecy i zjeżdżał razem z nim. Mimo że z pewnością Noe uratował mu życie, Rosjanin później nawet nie podziękował; wyruszył, nie czekając na resztę.

Czy wspinając się na szczyt, potrzebowała Pani pomocy Syna i vice versa?

M. P-P.: Syn pomagał mi przenosić cięższe rzeczy, pomagał również w sprawach technicznych, np. zapiąć uprząż. Ja z kolei przypominałam mu, że musi się nakremować, spakować odpowiednie rzeczy. Podczas wejścia na Aconcagua syn się nie nakremował i potem schodziła mu nie tylko skóra, ale także tkanka. Pilnowałam, żeby brał witaminy itp.
D. M.: Cały czas otrzymywałem pomoc od mamy w postaci wsparcia mentalnego. Rozmowa z kimś, kto zna cię od dziecka, daje pewien komfort, poczucie, że wszystko będzie dobrze, bo nie jesteś tu sam.

Wiele rzeczy bądź rozmów musiałem mamie tłumaczyć, gdyż mimo że uczy się angielskiego, to czasami jej język brzmiał bardzo specyficznie.

Czy Wasze wspólne wejście na szczyt niosło ze sobą coś więcej niż tylko wyzwanie? Co chcieliście pokazać, wspinając się razem?

M. P-P.: Wspólne wspinanie stało się naturalne wraz z naszym pierwszym wejściem. Wydaje mi się, że daje to poczucie bliskości z drugą osobą, a także bezpieczeństwa.
D. M.: Że jako matka i syn jesteśmy w stanie to zrobić. Po prostu kochamy chodzić po górach, a fakt robienia tego razem daje nam możliwość wspierania się nawzajem i przeżywania tych samych emocji. Nie było tak, że chcieliśmy coś komuś pokazać, wspinamy się razem, gdyż sprawia nam to więcej przyjemności.

Jak ocenilibyście Wasze relacje przed wejściem na Mount Everest, a jak po osiągnięciu szczytu?

M. P-P.: Z pewnością wspólne wspinanie bardzo nas połączyło. Duchowo czujemy się bliżej. Dzięki wspólnym wyprawom rozumiemy się lepiej.
D. M.: Niewiele się zmieniły – oczywiście przeżyliśmy niesamowitą przygodę, balansując cały czas nad przepaścią, ale robiliśmy to już wcześniej. Poza tym cały czas mam dobre relacje z mamą. Dobre relacje były przed wyjazdem i bardzo dobre są po wyjeździe.

Jak przebiega dialog w rodzinie? Czy często mieliście różnice zdań w życiu? Czy wyzwanie, jakim jest osiągnięcie najwyższego na świecie szczytu, pomogło Wam inaczej patrzeć na wspólne relacje?

M. P-P.: Dzieciom pozostawiam dużą swobodę. Wspieram je, jeśli czegoś potrzebują, np. wyjechać gdzieś. Różnice też bywają, jednak chyba nie za często, bo trudno mi sobie je przypomnieć.
D. M.: Nasze relacje i dialog rodzinny są bardzo dobre, o czym wcześniej mówiłem.

Jakie problemy napotkaliście, wspinając się na szczyt? Jak je rozwiązaliście?

M. P-P.: Gdy było mi ciężko podczas zejścia, organizator wyprawy przekazał synowi radiotelefon, żeby mnie motywował. Wiedział, czym to grozi, bo miałam ochotę tam odpoczywać, zamiast schodzić. Syn powtarzał, że muszę zejść, że czeka na mnie i to mnie mobilizowało.
D. M.: Największym wyzwaniem było nadal iść pod górę, pomimo że tlenu jest bardzo mało. Problemem był dla mnie widok 8 zwłok pod szczytem. Wychodziliśmy nocą i odpoczywałem, gdzie się dało, a jak schodziłem, to w miejscu, gdzie robiłem odpoczynek, dosłownie obok mnie, leżał martwy alpinista; takich przypadków jest tam dużo. Mało kiedy widok zamarzniętego ciała pociesza człowieka, miałem więc dość upiorny nastrój. Problem ten rozwiązałem, decydując się na szybkie działanie. Szczyt osiągnąłem o 9 rano, a o 9:45 zacząłem schodzić – w bazie docelowej byłem o 7 wieczorem. Różnica wysokości, jaką pokonałem tego dnia, wyniosła 2447 metrów. Byłem ogromnie wyczerpany.

Raz mi zamarzł karabinek nad przepaścią, którą była szczelina. Wisiałem dość długo, próbując trzymać go w rękach, chuchać, polewać herbatą. Pomoc Szerpy również nic nie dała w tym przypadku. Kiedy straciłem nadzieję, został mi ostatni pomysł – by przeciąć linę. Pech chciał, że była to jedyna lina nad przepaścią do użytku dla wszystkich znajdujących się na górze.

Problem rozwiązałem inaczej. Nie przecinałem liny, lecz wisiałem, aż w końcu udało mi się uwolnić. Nie wiem, czy miało to coś wspólnego z tym, że zjeżdżałem na ósemce, a większość przypinała się karabinkiem i schodziła. Możliwe, że większe obciążenie, jakie wytworzyłem, spowodowało zablokowanie karabinka. Chciałem by było szybciej, a wyszło odwrotnie.

Problemem mógłbym tam nazwać prawie wszystko, np. bóle głowy, brak jedzenia, snu, kontaktu z bliskimi, trudności w regenerowaniu sił itp. Kiedy padał ostry śnieg, a my szliśmy, kilka osób miało poważne problemy z powodu zaparowywania przez cały czas gogli. Idąc bez gogli, trójka osób straciła tymczasowo wzrok, co zmusiło je do wycofania się. Ja na początku nie wiedziałem, co z tym problemem zrobić, miałem zamiar oddać mocz na szybkę, by odmarzła. Po przeanalizowaniu sytuacji i wzięciu pod uwagę, że te gogle dostałem od swojej dziewczyny, wykorzystałem bezcenną herbatkę i zamiast wzmocić nią ciało, odmroziłem nią gogle.

Czy myśleliście o założeniu wspólnej firmy? Czy wspólne wejście na najwyższą górę świata pomogłoby Wam?

M. P-P.: Syn był jednym z lepszych sportowców w naszym regionie, co widać było już w liceum. Zdobywał nagrody. Zdziwiłam się jego wyborem studiów, sądziłam, że będzie studiował wychowanie fizyczne, a on wybrał ekonomię, specjalizację zarządzanie i marketing. Wydaje mi się, że mogłam być tego powodem. Przyglądał się, jak zbudowałam firmę od zera, a jak już wspomniałam, w domu się nie przelewało. Firma pozwoliła realizować nam marzenia! Syn po wyborze studiów powiedział mi, że w przyszłości chciałby pracować u mnie. Patrząc z perspektywy czasu, widzę, że syn poukładał sobie wszystko, a zaczęło się od wspólnej pasji. Syn kończy ekonomię i przyjdzie do mnie do pracy. Chce ze mną pracować i prawdopodobnie w przyszłości przejmie po mnie firmę.
D. M.: Zdecydowałem się wybrać kierunek studiów pod kątem zatrudnienia w firmie mamy. Skończyłem studia socjologiczne (licencjat) i został mi ostatni rok ekonomii na magisterce.

Mam nadzieję, że znajdę zatrudnienie w księgowości z korzyścią dla mamy i jej firmy, jak i dla mnie. Jeśli starczy mi na to czasu, a jestem przekonany, że tak będzie (i nie tylko dlatego, że jest to jedno z moich marzeń), będę udzielać się w TOPR-ze.

Czy więzi, które Was łączyły podczas wspinaczki, mogą zaowocować, czy też zaowocowały, kolejnymi inicjatywami? Jakimi?

M. P-P.: Jeśli chodzi o realizację pasji, to tak. Planujemy następną wyprawę na Antarktydę. Kolejną będzie Piramida Karstensza na Oceanii, która jest bardzo trudna technicznie,

ze względu na długie odcinki pionowe oraz konieczność przechodzenia z jednego szczytu na drugi po linie. Syn doszkala mnie technicznie w Tatrach.
D. M.: Razem z mamą byliśmy już na sześciu alpinistycznych ekspedycjach i za każdym razem owocuje to tym, że na kolejną jedziemy razem – nie podlega to dyskusji. Za kilka miesięcy mamy następny wyjazd, na Mount Vinson, znajdujący się niestety nie w okolicach słonecznych plaż, w umiarkowanym klimacie, tylko na biegunie. Tam mam zamiar zamrażać nie butelkę trunku z lodówki w Sylwestra, ale siebie. Kolejne inicjatywy oczywiście będą, ale w swoim czasie – najpierw skończymy, mam nadzieję, Koronę Ziemi, a następnie zastanowimy się, co człowiek powinien po czymś takim zrobić. My zrobimy pewnie zupełnie coś innego, na nasz sposób ciekawego. Przeżycie z bardzo bliską osobą takich przygód, związanych ze wspinaczką, może owocować jedynie w sposób pozytywny .

Jakie wartości wynieśliście Państwo ze szkoły?

M. P-P.: W czasach kiedy chodziłam do szkoły wartości jako takie nie były nam wpajane.
D. M.: Więcej wartości niż ze szkoły wyniosłem z domu i długoletniego związku oraz spotkania niezwykłych na swój sposób ludzi na mojej drodze, a także wieloletnich treningów – jeśli mówimy o wartościach, a nie wyniesionej wiedzy. Kontakt z rówieśnikami jest dość ważny, ale dla mnie nie na tyle, bym przejmował od nich pewnego rodzaju zachowania czy naśladował ich postępowanie.

Jaki postrzegacie Państwo własnych rodziców? Jaki mieliście/macie z nimi kontakt?

M. P-P.: Mój tata nie żyje, a z mamą mam dobry kontakt. Mama jest osobą bardzo religijną i często musiałam chodzić do kościoła jako dziecko. Czułam się trochę poszkodowana, bo rówieśnicy w tym czasie mogli się bawić. To między innymi wpłynęło na to, że dzieciom dałam swobodę dokonywania wyborów. Ja zaś osobiście szukałam swobody, chodząc po górach, co mi zostało do dzisiaj. Mój mąż jest bardziej wymagający w stosunku do dzieci.
D. M.: Jeśli chodzi o matkę, to nasz kontakt jest dobry i nie mamy problemów, by się dogadywać. Mój ojciec natomiast zginał w wypadku samochodowym, kiedy byłem dzieckiem. Znam go tylko z opowieści, czyli mało. Mam za to ojczyma, z którym kontakt mam dość ograniczony.

Jak wyglądało Państwa codzienne życie domowe?

M. P-P.: Mama chodziła do pracy, żeby zarobić na dom, a ja do szkoły. Poza tym opiekowałam się o 10 lat młodszym bratem, ponieważ nie mieliśmy nikogo do pomocy. Zapro-

wadzałam i odprowadzałam go z przedszkola, właściwie wychowywałam brata. Rozumiałam sytuację i to, że mama musi chodzić do pracy, żeby zarobić na nasze utrzymanie. Było to ciężkie, dlatego długo wstrzymywałam się z założeniem rodziny i urodzeniem dzieci.

D. M.: Zazwyczaj spędzam większość czasu w Szczecinie, gdzie studiuję. Po 5 latach mogę stwierdzić, że okres ten był bardzo przyjemny i umiałem go dobrze wykorzystać. Mieszkam z ukochaną osobą, wiec ani trochę się nie nudzę, wręcz przeciwnie, czasami jest trochę zbyt ekstremalnie. Codziennie jem, śpię i robię wszystkie te rzeczy, które robi przeciętny człowiek przez całe swoje życie. Pośród codziennych spraw oraz dbania o związek dni mijają mi szybko. Odskocznią są wyjazdy w góry, ale nie tylko – również zawody narciarskie, w których biorę udział; ostatnio też ja i Monia braliśmy udział w regatach, zajmując trzecie miejsce. Nie zapominamy też o codziennych minimarzeniach, jak spędzanie czasu razem w pozytywny sposób.

Przed wszystkimi wyjazdami trzeba było porzucić sielankowe życie i przestawić się na tryb przygotowań i treningów z tym związanych. Nie było to łatwe ani miłe, ale życie na ogół też takie nie jest. Nie było czasu na nic innego niż treningi, zaplanowana dieta i nauka.

Każda góra wymaga nieco innego przygotowania, innych treningów, o różnej długości. Najdłużej przygotowywałem się do Everestu, 8 miesięcy, i z całą pewnością stwierdzam, że było to za krótko, a udało się bardziej dzięki determinacji niż przygotowaniu.

Jakie najważniejsze wartości przekazali Wam rodzicie? Czy oboje rodzice przekazywali podobne wartości czy też inne?

M. P-P.: Rodzicie z osobna przekazali mi zupełnie inne wartości. Ojciec dosyć luźno podchodził do życia i wartości jako takich mi nie przekazał. Mama z kolei przekazywała mi wartości religijne. Uczyła też obowiązkowości, np. sprawdzała skrupulatnie, czy mam posprzątany pokój.

D. M.: Mama dała mi dużo wolności, więc wybrałem sporty – judo i narciarstwo. Nauczyłem się być systematyczny, tolerancyjny i wytrwały.

Czy Waszym zdaniem można oczekiwać, że wspinaczka dostarcza wartości duchowych? Czy mogą one być w ten sposób trwale budowane?

M. P-P.: Z pewnością tak się dzieje. W górach w szczególności zwracam się do Boga o pomoc. Trenując w górach, biegałam na Bachledzki Wierch i zatrzymywałam się koło kapliczki, gdzie się modliłam. Niedawno zabrałam mamę na wycieczkę do Watykanu. Byliśmy na grobie Papieża i widziałam, że na niej zrobiło to wielkie wrażenie.

D. M.: Wspominanie pozwala myśleć o wartościach duchowych i wzmacnia je. To naprawdę zależy od cech indywidualnych, czy ktoś może poświęcić czas na wymagające ćwiczenia i osiągać założone cele.

Jakie były Wasze odczucia, kiedy stanęliście na najwyższej górze świata?

M. P-P.: To było niesamowite szczęście! I ulga, że się zrealizowało marzenie. Aczkolwiek do pełni szczęścia zabrakło pogody; była mgła. Z drugiej strony tłumaczyłam sobie, że sam fakt wejścia na szczyt to niesamowite osiągnięcie. Jak zeszliśmy nieco niżej, zrobiła się ładna pogoda, wtedy ujrzeliśmy niesamowite widoki. Zdobywając taki szczyt, człowiek czuje się wyjątkowo dowartościowany. Nie każdy może to osiągnąć; ma się świadomość, że jest się jednym z niewielu, którzy tego dokonują. Ja jestem chyba drugą Polką, która weszła na Everest od tej trudniejszej, północnej strony.
D. M.: Była niezwykła satysfakcja i radość, ale w tej samej chwili wiedziałem, że nie mogę się zrelaksować, bo czeka mnie ciężka droga powrotna. Nie byłem sam na szczycie – była nas dziesiątka i byłem dumny, że tego dokonaliśmy. Wiem, że każdego roku wielu alpinistów wchodzi na szczyt, ale mimo to jestem naprawdę szczęśliwy, że mogłem tego dokonać i że jestem zdolny do ekstremalnych wyzwań.

Co Wam najbardziej utkwiło z wyprawy, oczywiście oprócz radości ze zdobycia Dachu Świata?

M. P-P.: Utkwiła mi niezwykła przyjaźń międzyludzka, niemająca żadnych granic. W ciągu dwumiesięcznego pobytu w górach te przyjaźnie ludzi z różnych części świata stały się bezcenne.
D. M.: Ciągle pamiętam trudne i nieprzyjemne momenty ze wspinaczki. Mam nadzieję, że trudne momenty znikną szybko i zostaną te przyjemne. Przyjaźnie zawiązane w trakcie tej wspinaczki to najważniejsze przeżycie.

Czy Waszym zdaniem wspinaczka i wartości, jakie ze sobą niesie mogą być przełożone na prowadzenie biznesu?

M. P-P.: Na pewno wspinaczka uczy wytrwałości, cierpliwości i pokory. Czekanie na okno pogodowe, ciągła konieczność aklimatyzacji… W biznesie szczególnie znaczenie mają zdyscyplinowanie, opanowanie oraz systematyczność. Odwrotnie również występuje przełożenie. Na pewno tak. Dzięki biznesowi mogę wyjeżdżać na takie wyprawy.
D. M.: Może tak się zdarzyć. Nauczyłem się cierpliwości i wytrwałości podczas wspinania i wierzę, że to jest ważne w biznesie. Wiem też, że można przyzwyczaić się do ekstremalnych warunków.

Jakie macie plany na przyszłość?

M. P-P.: W Święta Bożego Narodzenia, Sylwestra i Nowy Rok, gdy jest trochę czasu wolnego, zamiast odpoczywać i się bawić, wyjeżdżamy na Antarktydę. Będziemy zdobywać Mount Vinson. Wszystkie kontynenty już zaliczyliśmy – została nam Antarktyda i Oceania.
D. M.: Mam plany na przyszłość – mógłbym podzielić je na dwa rodzaje: pierwsze to plany emocjonalne i fizyczne – założenie rodziny i uprawianie sportów. Drugi rodzaj planów to wspieranie rodziny. Chciałbym mieć też czas na pasje.

Podsumowanie

System wartości może przynosić firmom rodzinnym wiele korzyści, spośród których najważniejszą jest pragnienie zachowania ciągłości wspólnego przedsięwzięcia biznesowego [Jeżak, Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 24]. Jak nadmieniono w artykule, wartości często utożsamiane są z dobrem, co potwierdzają badania prowadzone wśród pięćsetki firm-liderów, z których wynika, że dążenie do sukcesu nie musi być rozłączne z zaangażowaniem ludzi w czynienie dobra [Blanchard, O'Connor 2015, s. 32].

W niniejszym artykule podjęto próbę odpowiedzi na pytania dotyczące wartości, którymi kierują się przedsiębiorcy rodzinni. W tym celu przeprowadzono wywiad z matką i synem, którzy wspólnie zdobyli Everest. W tak ekstremalnych warunkach ludzie myślą o różnych wartościach: duchowych, materialnych i z pewnością tych związanych z absolutem. Korzystając z kodowania dedukcyjnego, czytelnik może zidentyfikować wartości, którymi kierują się Małgorzata Pierz-Pękala oraz Daniel Mizera.

Wywiad może stanowić przyczynek do badania wartości w firmach rodzinnych oraz oceny ich wpływu na konkurencyjność firmy. Poznanie systemu wartości, którymi kierują się firmy rodzinne, pozwoli określić ich tożsamość oraz sposób definiowania i realizacji celów, przede wszystkim tych długoterminowych. O wadze i potrzebie takiego badania wspomniał już pionier socjologii akademickiej – Florian Znaniecki: „każdy przedstawiciel socjologii stosowanej, a być może także każdej innej nauki stosowanej, pragnący przyczynić się, choćby w niewielkim stopniu, do ukształtowania się przyszłej ludzkości, winien umieć myśleć systematycznie jak filozofowie wartości i znać najważniejsze z rozwiniętych przez nich ideałów, by służyły mu za wskazówkę przy dokonywaniu wyborów przyszłych celów" [Znaniecki 1987, s. 468].

Bibliografia

Armstrong M., Taylor S. (2016), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać nadzwyczajne wyniki*, MT Biznes, 2015.

Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Carlock R.S., Ward J.L. (2001), *Strategic planning for the family business*, Palgrave, New York.

Chmielecki A. (1999), *Rzeczy i wartości. Humanistyczne podstawy edukacji ekonomicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Cudak H. (2010), *Uwarunkowania międzypokoleniowego przekazu wartości w rodzinie* [w:] W. Muszyński (red.), *Wartości w rodzinie: ciągłość i zmiana*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Frankfort-Nachmias C. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Zysk i S-ka, Poznań.

Grabski S. (1904), *Istota wartości jako zjawiska społeczno-gospodarczego*, Drukarnia Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Jałowiecki S. (1982), *Struktura systemu wartości: konstrukcje teoretyczne i techniki analizy* [w:] X. Gliszczyńska (red.), *Systemy wartości w środowisku pracy*, Książka i Wiedza, Warszawa.

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

Kuciński K. (2016), *Syndrom wartości*, Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie, Nr 1, ss. 21–30.

Lavelle L. (1955), *Traité de valeurs. T2. Le système des différentes valeurs*, XXX. Paris.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2012), *Strategie zrównoważonego rozwoju oparte na wartościach firm rodzinnych jako naturalna siła rozwoju przedsiębiorstwa*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", Nr 736, s. 405-420.

Lipiec J. (1990), *U podstaw systemu wartości* [w:] J. Lipiec (red.), *Ontologia wartości*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

Lutyński J. (2000), *Metody badań społecznych. Wybrane zagadnienia*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź.

Marek-Zborowska B. (2007), *Struktura i wartości przedsiębiorców Rzeszowa. Studium powstawania nowej klasy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Misztal M. (1980), *Problematyka wartości w socjologii*, XXX, Warszawa.

Ostrowska K. (1994), *W poszukiwaniu wartości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Pharo P. (2008), *Moralność a socjologia. Sens i wartości między naturą i kulturą*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Porter M. (2003), *Postawy, wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu* [w:] L.E. Harrison, S.P. Huntington (red.) *Kultura ma znaczenie. Jak wartości wpływają na rozwój społeczeństw*, Zysk i S-ka, Poznań.

Stróżewski W. (1992), *W kręgu wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

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

Sztumski J. (1992), *Społeczeństwo i wartości*, Uniwersytet Śląski, Katowice.

Sztumski J. (2010), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk", Katowice.

Świda H. (1979), *Młodzież a wartości*, PZWS, Warszawa.

Tatarkiewicz W. (1978), *Parerga*, PWN, Warszawa.

Tischner J. (1993), *Myślenie według wartości*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Znaniecki F. (1987), *Czy socjologowie powinni być także filozofami wartości?* [w:] F. Znaniecki, *Pisma filozoficzne*, XXX, t. 1, Warszawa.

Zweig F. (1921), *Problem wartości*, Krakowska Spółka Wydawnicza, Kraków.

Wartości w firmie Gelg [online], http://gelg.pl/wartosci-csr, dostęp: luty 2017.

Machała T. (2015) *Marek Roleski – wyjątkowy milioner. Nie chce mieć więcej, chce dawać więcej. „Po co mi 10 helikopterów?"* [online], http://natemat.pl, 1 maja, dostęp: luty 2017.

o. Tomoń S., *Szlachetni rycerze Maryi* [online], http://www.jasnagora.com/wydarzenie-5215, 16.11.2009, dostęp: luty 2017.

Społeczna odpowiedzialność? [online], http://republikaroleski.pl/o-firmie/spoleczna-odpowiedzialnosc, dostęp: luty 2017.

Wartości w firmie Gelg [online], www.gelg.pl/wartosci-csr, dostęp: luty 2017.

Część III

Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju firm rodzinnych

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 411–424

Anna Grześ
Uniwersytet w Białymstoku
grzes.ann@gmail.com

Rentowność i płynność finansowa małych i średnich oraz wybranych rodzinnych przedsiębiorstw w Polsce

Profitability and Liquidity of Small, Medium and Chosen Family Businesses in Poland

Abstract: The basic requirement of the efficient functioning of the company in the market, regardless of its specificity, is to maintain an adequate level of financial liquidity. For the company's development, it is necessary to develop an appropriate level of profitability. The purpose of this article is to carry out, on the basis of the aggregated data, the analysis and assessment of financial liquidity and profitability of Polish small and medium enterprises (SME) and some family businesses, and to compare them. The analysis of indicators showed that the family firms reported higher liquidity and profitability compared to the small and medium enterprises. Approaches to the level of ROE were slightly different. They mainly aimed at improving asset turnover and reducing of borrowed capital in the family businesses, and increasing profit margins and the involvement of borrowed capital in the small and medium enterprises.
Key words: profitability, financial liquidity, small and medium enterprises (SME), family business, Poland

Wstęp

Utrzymanie na rynku i perspektywa dalszego rozwoju w warunkach wysokiej dynamiki i zmian zachodzących w otoczeniu, zależy od skuteczności działania i ekonomicznej efektywności przedsiębiorstwa, wyrażonej w wymiarze syntetycznym wielkością osiągniętego wyniku finansowego lub nadwyżki strumienia pieniężnego. O ile skuteczność, jak zauważa T. Kotarbiński, przejawia się w działaniu, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel [Kotarbiński 1975, s. 104], o tyle efektywność ekonomiczna przedsiębiorstwa znajduje odzwierciedlenie w jego sytuacji finansowej [Bień 2011, s. 81], do badania której stosuje się wskaźniki służące ocenie: płynności finansowej, rentowności, zadłużenia i zdolności firmy do bieżącej obsługi długu i sprawności działania.

W perspektywie krótkookresowej podstawą trwania rodzinnej, a także nierodzinnej firmy na rynku jest zapewnienie płynności finansowej, czyli zdolności do terminowego regulowania zobowiązań bieżących w wyniku upłynnienia aktywów bieżących. W perspektywie długookresowej, zorientowanej na rozwój przedsiębiorstwa, niezmiernie istotna staje się natomiast rentowność, czyli zdolność do generowania zysku z zaangażowanych aktywów, kapitału własnego i przychodów ze sprzedaży. Wypowiedzi zarządzających przedsiębiorstwami, w tym rodzinnymi – jak wynika z Raportu *Barometr firm rodzinnych* – koncentrują się na konieczności wzrostu rentowności i przychodów, jako podstawowych czynnikach warunkujących rozwój działalności [2016, s. 2]. Tym niemniej najważniejszym bieżącym problemem firm funkcjonujących w gospodarce rynkowej jest utrzymanie płynności finansowej. Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych pokazały, że główną przyczyną upadłości małych i średnich przedsiębiorstw była utrata płynności finansowej. We Francji np. ok. 60% bankrutujących przedsiębiorstw stanowiły podmioty, które straciły płynność finansową, choć miały dostateczną rentowność [Sierpińska, Wędzki 1997, s. 7]. Z najnowszych badań Instytutu Biznesu Rodzinnego (IBR), przeprowadzonych w 2016 roku, wynika bowiem, że najbardziej liczną grupę firm rodzinnych[1] stanowią mikro i małe przedsiębiorstwa. Najwięcej firm rodzinnych prowadzi działalność w takich branżach, jak: handel hurtowy i detaliczny (32,2%), przetwórstwo przemysłowe (16,3%), budownictwo (11,9%) oraz działalność profesjonalna (10,6%) [*Firma rodzinna*... 2017, ss. 12–19].

Obawy przedstawicieli firm rodzinnych o spadek zysków, a także bardzo ograniczona liczba badań (ze względu na brak danych w ogólnodostępnych statystykach) spowodowały, że celem artykułu stało się przedstawienie teoretycznych aspektów płynności finansowej i rentowności oraz przeprowadzenie oceny płynności finansowej i rentow-

[1] Zgodnie z najnowszym raportem IBR, 36% firm funkcjonujących w gospodarce polskiej uznaje siebie jako rodzinne. 19% przedsiębiorstw jest sensu stricto rodzinnych, z wyraźną tożsamością rodzinną organizacji, i spełnia kryteria udziału rodziny w: zarządzaniu, własności i pracy oraz planowaniu sukcesji.

ności: małych i średnich firm w latach 2005–2013 oraz firm rodzinnych uczestniczących w kolejnych edycjach rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw w latach 2009–2015.

Do realizacji powyższego celu użyto zamówionych zagregowanych danych finansowych, pochodzących od przedsiębiorstw, zatrudniających co najmniej 10 pracowników i składających sprawozdanie F-01/I-01 do GUS. Do obliczenia wskaźników płynności i rentowności w wybranej grupie firm rodzinnych wykorzystano dostępne dane finansowe, zamieszczone w kolejnych edycjach bezpłatnego dodatku *Podlaska Złota Setka Przedsiębiorstw* do „Kuriera Porannego". Firmy rodzinne z Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw zostały rozpoznane na podstawie danych zawartych na stronie internetowej KRS-on-line oraz własnych obserwacji autorki.

Płynność finansowa jako podstawowa determinanta utrzymania firmy na rynku

Koniecznym warunkiem utrzymania sprawności funkcjonowania zarówno rodzinnej, jak również nierodzinnej firmy na rynku jest płynność finansowa, czyli zdolność do regulowania wymagalnych zobowiązań bieżących w wyniku upłynnienia (zamiany) posiadanych aktywów bieżących na środki pieniężne [por. Jerzemowska 2013, s. 144]. Płynność ta służy utrzymaniu ciągłości procesów gospodarczych, realizowanych w przedsiębiorstwie. Jej pogorszenie lub utrata są szczególnie niekorzystnie postrzegane przez otoczenie, a zwłaszcza przez dostawców i odbiorców. Stan ten oznacza, że podmiot ma duże problemy z pokryciem kosztów bieżącej działalności operacyjnej i finansowej z osiąganych przychodów oraz posiadanych środków pieniężnych. W praktyce występuje zasada, że jeśli przedsiębiorstwo wcześniej ściąga należności, to nie ma problemów z regulowaniem zobowiązań. Zachwianie tej zasady prowadzi do wzrostu zapotrzebowania na kapitał obrotowy netto. Wobec braku innych korzystnych alternatyw firmy często podejmują decyzję o późniejszym uregulowaniu zobowiązań, przyczyniając się do powstawania zatorów płatniczych.

W prawidłowo zarządzanym przedsiębiorstwie pomiędzy aktywami bieżącymi i pasywami bieżącymi powinny być zachowane odpowiednie relacje. Odzwierciedleniem tych relacji są wskaźniki płynności finansowej, obrazujące dopasowanie wielkości i struktury aktywów bieżących do krótkoterminowych źródeł ich finansowania [Leszczyński, Skowronek-Mielczarek 2004, s. 137].

Płynność finansowa jest uwarunkowana finansowymi i niefinansowymi czynnikami o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Do wewnętrznych, bezpośrednich i pośrednich czynników, wynikających przede wszystkim z realizowanej strategii finansowania jednostki i podejścia do zarządzania aktywami, należą:

- struktura aktywów i pasywów,
- wielkość aktywów i zobowiązań bieżących,
- sprawność zarządzania zapasami, należnościami i inwestycjami krótkoterminowymi,
- wielkość sprzedaży oraz jej jakość, rytmiczność i asortyment,
- sprawność majątku i jego zdolność do generowania zysku,
- polityka przedsiębiorstwa w zakresie zaopatrzenia i dystrybucji,
- kwalifikacje i kreatywność kadry zarządzającej.

Do zewnętrznych czynników, kształtujących płynność finansową, zalicza się:

- dostępność zewnętrznych źródeł finansowania,
- specyfikę i sytuację branży, w której firma działa,
- koniunkturę gospodarczą,
- politykę fiskalną państwa [por. Sierpińska, Jachna 2004; Jerzemowska 2013, s. 145.]

W praktyce ocena poziomu płynności finansowej sprowadza się do porównania wpływów i wydatków środków pieniężnych. Najwięcej wartości poznawczych w ujęciu statycznym dostarczają:

- wskaźnik płynności bieżącej, informujący o tym, ile razy aktywa bieżące pokrywają zobowiązania bieżące. Wzorcowa norma tego wskaźnika została określona na poziomie 1,2–2,0. Wartość jej może jednak zależeć od specyfiki działania przedsiębiorstwa. Wartość poniżej tej normy wskazuje na problemy związane z pogorszeniem lub utratą płynności. Bardzo wysoki wskaźnik (3 i więcej) oznacza problemy z nadmiernymi zapasami, ewentualnie z trudno ściągalnymi należnościami lub nadmiernie nagromadzonymi środkami pieniężnymi i oddziałuje negatywnie na wzrost rentowności prowadzonej działalności.
- wskaźnik płynności przyśpieszonej, obrazujący stopień pokrycia zobowiązań bieżących bardziej płynnymi aktywami obrotowymi, czyli aktywami obrotowymi, pomniejszonymi o zapasy i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe. Jego wartość wzorcowa została określona na poziomie 1,0 i więcej [por. Sierpińska, Jachna 2004, Jerzemowska 2013, Gabrusewicz 2005].

Pomiędzy wymienionymi wskaźnikami może wystąpić dość duża różnica, oznaczająca utrzymywanie wysokiego poziomu zapasów, czyli aktywów bieżących o najniższym stopniu płynności. W tym przypadku, aby jednoznacznie ocenić sytuację, niezbędna staje się ocena gospodarowania zapasami przez dokonanie analizy struktury asortymentowej zapasów oraz obliczenie wskaźników rotacji zapasów: ogółem, materiałów, półproduktów, produktów gotowych oraz towarów. Teoretycznie, jeśli obliczone wartości wskaźników płynności bieżącej i płynności przyśpieszonej są zdecydowanie niższe od ich wartości wzorcowych, to w dłuższym okresie może pojawić się duże prawdopodobieństwo ogłoszenia upadłości. Jednakże firmy mogą utrzymywać niski poziom (tzn. około 0,6–0,8), wskazujący na realne zagrożenie utraty płynności w ciągu kilku lat. W tej

sytuacji, dla potrzeb jednoznacznej oceny poziomu płynności, niezbędne staje się uzupełnienie wskaźników płynności o wskaźniki inkasa należności w dniach i regulowania zobowiązań bieżących w dniach, pochodzące z grupy wskaźników sprawności działania. Gdy pomiędzy tymi wskaźnikami zachodzi zależność, mówiąca o tym, że średni czas inkasa należności jest krótszy niż średni czas regulowania zobowiązań, to powstają wolne środki pieniężne (tzw. kredyt kupiecki), które mogą być angażowane w bieżącą działalność. Różnica między średnim czasem regulowania zobowiązań i ściągania należności krótkoterminowych jest tym większa, im niższe są wartości wskaźników płynności bieżącej i przyśpieszonej. Dodatkowo w takiej sytuacji firma ma problemy z wypracowaniem dodatniego kapitału obrotowego netto, będącego buforem bezpieczeństwa, ułatwiającym zachowanie płynności. Niekiedy, jak zauważają M. Sierpińska i T. Jachna, ujemny kapitał obrotowy wynika ze specyfiki firmy [2004, s. 6]. Przykładem mogą być zwłaszcza duże przedsiębiorstwa handlowe, które regulują swoje zobowiązania z dużym opóźnieniem, a same sprzedają znaczną część towarów za gotówkę.

Rentowność – istota i sposoby pomiaru

Do oceny rozwoju oraz efektywności i konkurencyjności przedsiębiorstwa służy rentowność, czyli zdolność firmy do generowania zysku z osiąganych przychodów, z zaangażowanego kapitału i aktywów. Jest ona efektem połączenia kapitału i pracy. Punktem wyjścia do jej oceny jest analiza wyniku finansowego na poszczególnych poziomach działalności firmy (tzn. działalności: podstawowej, operacyjnej, gospodarczej i całokształtu działalności). Analiza tego wyniku i czynników go kształtujących pozwala rozpoznać strategie: kosztową, produktową, doboru źródeł finansowania, inwestycji finansowych, podatkową [Sierpińska, Jachna 2004, ss. 92–93; 196–199].

W zależności od przyjętej podstawy odniesienia w mianowniku, wyodrębnia się trzy rodzaje rentowności:

- handlową (tzw. marżę zysku lub rentowność sprzedaży ROS), będącą relacją wyniku finansowego do przychodów ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów,
- finansową (tzw. stopę zwrotu z kapitału własnego lub rentowność kapitału własnego ROE), będącą relacją wyniku finansowego do kapitału własnego,
- majątkową (tzw. ekonomiczną lub rentowność aktywów ROA), będącą relacją wyniku finansowego do aktywów firmy.

Wymienione rodzaje rentowności mogą być analizowane na różnych poziomach działalności firmy przy wykorzystaniu różnych rodzajów wyniku finansowego (tab. 1).

Tabela 1. Poziomy rentowności i wyniku finansowego

Poziomy rentowności	Rodzaj wyniku finansowego
Rentowność na działalności podstawowej	Wynik finansowy na sprzedaży
Rentowność na działalności operacyjnej	Wynik finansowy na działalności operacyjnej
Rentowność na działalności gospodarczej	Wynik finansowy na działalności gospodarczej
Rentowność brutto	Wynik finansowy brutto
Rentowność z całokształtu działalności	Wynik finansowy netto

Źródło: opracowanie własne.

Rosnące wartości wymienionych wskaźników rentowności (tzn. ROE, ROA, ROS) w ciągu kilku lat odzwierciedlają pożądaną tendencję działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, prowadzącą do jego rozwoju, a także poprawy efektywności zaangażowanych kapitałów i aktywów. Mogą one wskazywać na: rozszerzenie jej działalności przez: zwiększenie wolumenu sprzedaży, modyfikację struktury asortymentowej sprzedaży, racjonalizację kosztów prowadzonej działalności.

Przy analizie rentowności kapitału własnego (ROE) stosowany jest model Du Ponta, wyrażony formułą:

$$\frac{zysk\ netto}{sredni\ stan\ kapitału\ własnego} \frac{zysk\ netto}{sredni\ stan\ kapitału\ własnego} =$$

$$\frac{zysk\ netto}{przychody\ ze\ sprzedazy} \frac{zysk\ netto}{przychody\ ze\ sprzedazy} \text{ x } \frac{przychody\ ze\ sprzedaży}{średni\ stan\ aktywów\ ogółem}$$

$$\frac{przychody\ ze\ sprzedaży}{średni\ stan\ aktywów\ ogółem}$$

$$\text{x } \frac{średni\ stan\ aktywów\ razem}{średni\ stan\ kapitału\ własnego} \frac{średni\ stan\ aktywów\ razem}{średni\ stan\ kapitału\ własnego}$$

Poziom ROE, jak zauważają M. Sierpińska i T. Jachna, zależy od:

- wielkości wygenerowanego zysku netto,
- poziomu uzyskiwanych przychodów ze sprzedaży,
- możliwości racjonalizacji kosztów wytwarzania,
- wielkości aktywów zaangażowanych w generowanie przychodów ze sprzedaży,
- udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów [2004, s. 204].

Analiza rentowności kapitału własnego, przeprowadzona z wykorzystaniem powyższej formuły na przestrzeni kilku lat, pozwala pokazać, czy firma stosuje strategię niższych cen przy wzroście obrotu lub odwrotnie, czy firma wykorzystuje do wzrostu sprze-

daży i zysków kapitały obce. Dodatni efekt z tytułu zadłużenia (tzw. efekt dźwigni finansowej) będzie istniał do momentu zrównania się oprocentowania kredytu z rentownością kapitału całkowitego. Przy nadmiernym zadłużeniu pojawiają się trudności w zakresie obsługi długu [Sierpińska, Jachna 2004, s. 205]. W tym przypadku szczególnie niekorzystne dla firmy staje się ewentualne zmniejszenie poziomu przychodów ze sprzedaży produktów towarów i materiałów bądź zwiększenie kosztów działalności operacyjnej.

Analiza i ocena płynności i rentowności w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce w latach 2005–2013

Do rozpoznania sytuacji w zakresie płynności finansowej w małych i średnich firmach zastosowano wskaźniki: płynności bieżącej, płynności przyśpieszonej, inkasa należności, regulowania zobowiązań krótkoterminowych oraz rotacji zapasów. Ich zestawienie przedstawia Tabela 2.

Tabela 2. Wskaźniki płynności finansowej małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2005–2013

Małe przedsiębiorstwa									
wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
wsk. płynności bieżącej	1,32	1,45	1,52	1,48	1,57	1,59	1,49	1,67	1,79
wsk. płynności przyśpiesz.	0,95	1,02	1,05	1,02	1,10	1,17	1,09	1,20	1,27
wsk. środków pieniężnych	0,28	0,31	0,33	0,35	0,40	0,46	0,42	0,49	0,53
rotacja zapasów w dniach	39	40	45	44	47	45	36	38	40
wsk. inkasa należności w dniach	72	71	73	72	74	75	63	63	64
wsk. regulowania zobowiązań krótkoterminowych w dniach	114	107	108	109	106	113	99	90	86
Średnie przedsiębiorstwa									
wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
wsk. płynności bieżącej	1,39	1,40	1,44	1,45	1,52	1,52	1,49	1,53	1,67
wsk. płynności przyśpiesz.	1,00	1,00	1,00	1,02	1,06	1,08	1,04	1,06	1,17

wsk. środków pieniężnych	0,28	0,30	0,31	0,34	0,37	0,36	0,34	0,35	0,40
rotacja zapasów w dniach	40	38	41	44	47	40	35	36	41
wsk. inkasa należności w dniach	74	74	73	75	76	63	60	61	65
wsk regulowania zobowiązań krótkoterminowych w dniach	110	112	113	115	109	94	91	86	90

Źródło: obliczenia własne nas podstawie zamówionych, niepublikowanych danych GUS.

Wartości obliczonych wskaźników płynności bieżącej i przyspieszonej pokazują, że w okresie 2005–2013 małe i średnie przedsiębiorstwa miały wystarczającą płynność finansową. Bieżąca płynność finansowa, będąca relacją aktywów bieżących do zobowiązań bieżących, kształtowała się w małych firmach w przedziale 1,3 –1,79 razy, a w średnich 1,39–1,67 razy, wykazując spełnienie zalecanej normy na poziomie 1,2–2,0. Oznacza to, że te firmy miały odpowiednio dużo aktywów bieżących, których upłynnienie pozwoliło regulować zobowiązania krótkoterminowe.

Wskaźnik przyspieszonej płynności, będący relacją aktywów bieżących pomniejszonych o najmniej płynne zapasy i krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe, również potwierdził zdolność tych firm do szybkiego sprostania bieżącym zobowiązaniom przy założonym optymalnym poziomie równym co najmniej 1,0. Wartości wskaźników bieżącej i przyspieszonej płynności w średnich firmach charakteryzują się w porównaniu z małymi nieco mniejszymi wahaniami poziomu i sukcesywną, choć powolną ich poprawą.

Stopniowy wzrost wskaźnika środków pieniężnych świadczy o wzroście wielkości środków pieniężnych zaangażowanych w krótkoterminowe aktywa finansowe, a także w środki na rachunku i w kasie, co może wskazywać na ostrożną politykę inwestycyjną przedsiębiorstw i asekurację przed pogorszeniem sytuacji na rynku. Praktyka dowodzi, że zarządzający zwłaszcza małymi firmami, posiadając odpowiednio dużo takich środków, mają poczucie bezpieczeństwa utrzymania się na rynku.

Relatywnie dobrą, ukazaną za pomocą wskaźników płynności, sytuację, można objaśnić relacją wskaźników inkasa należności i regulowania zobowiązań. Pierwszy z nich informuje, że małe firmy w okresie 2005–2010 ściągały należności krótkoterminowe średnio co 72–75 dni, a w latach 2011–2013 zaostrzyły swoją politykę sprzedażową, skracając średni czas ściągania należności średnio o 10 dni. Średnie przedsiębiorstwa, ściągające należności przeciętnie co 73–76 dni w latach 2005–2009, już w 2010 roku zaczęły inkasować należności średnio co 63 dni. Przyczynę zaostrzenia tej polityki można odnaleźć w drugim wskaźniku, który wskazuje, że firmy zaczęły szybciej regulować swo-

je zobowiązania bieżące. Średni okres regulowania zobowiązań zmniejszył się bowiem w małych firmach ze 113 dni w 2010 roku do 86 dni w 2013 roku, a w średnich ze 109 dni w 2009 roku do 65 dni w 2013 roku. Zdecydowanie późniejsze regulowane zobowiązań umożliwiało małym i średnim firmom korzystanie z tzw. kredytu kupieckiego. Praktyka jednak pokazuje, że mimo zadawalających wskaźników, sytuacja poszczególnych przedsiębiorstw jest zróżnicowana, gdyż poziom tego wskaźnika zależy od specyfiki branży i strategii finansowej firmy.

Rozwój firmy jest oceniany poprzez pryzmat zmian w poziomie rentowności. Zestawienie użytych mierników przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Wskaźniki rentowności, rotacji aktywów i struktury kapitału małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2005–2013

Małe przedsiębiorstwa									
Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROE w %	10,3	11,5	13,4	11,9	10,7	12,5	5,7	12,2	11,4
ROA w %	5,0	5,8	7,0	5,7	5,4	5,9	2,4	5,8	5,3
ROS w %	4,6	5,2	6,7	5,2	5,3	5,9	1,9	4,7	3,9
ROE z dział podst. w %	10,9	11,9	13,0	14,8	11,9	12,0	13,7	10,2	11,5
ROA z dział podst. w %	5,3	6,0	6,7	7,1	6,0	5,7	5,8	4,9	4,4
ROS dział podst. w %	4,9	5,4	6,5	6,5	5,9	5,6	4,6	3,9	4,0
wsk. rotacji aktywów	1,08	1,12	1,04	1,08	1,03	1,01	1,25	1,23	1,35
wsk. struktury kapitału	2,08	1,97	1,93	2,10	1,98	2,11	2,35	2,09	2,15
Średnie przedsiębiorstwa									
Wyszczególnienie	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROE w %	8,5	11,8	11,6	8,0	9,1	8,9	9,1	8,6	10,0
ROA w %	4,5	6,1	6,1	4,2	4,7	4,4	4,3	4,0	4,6
ROS w %	4,5	5,8	6,2	4,4	4,7	3,8	3,3	3,1	3,6
ROE z dział podst. w %	10,0	12,2	11,9	10,5	11,0	9,9	10,9	9,4	10,2
ROA z dział podst. w %	5,2	6,4	6,3	5,5	5,7	5,0	5,1	4,4	4,7
ROS dział podst. w %	5,2	6,1	6,4	5,8	5,7	4,3	4,0	3,4	3,7

wsk. rotacji aktywów	1,00	1,05	0,98	0,94	1,00	1,17	1,28	1,29	1,26
wsk. struktury kapitału	1,91	1,92	1,90	1,91	1,94	2,00	2,14	2,12	2,17

Źródło: obliczenia własne nas podstawie zamówionych, niepublikowanych danych GUS.

Analiza podstawowych wskaźników rentowności kapitału własnego, aktywów i sprzedaży netto na poziomie całokształtu działalności i podstawowej działalności pozwala stwierdzić, że zdolność obu grup do generowania zysku była zróżnicowana w badanym okresie. Trudno jest zauważyć systematyczną, w miarę równomierną tendencję wzrostu rentowności. Wartości wskaźników rentowności pokazują, że małe przedsiębiorstwa, w porównaniu do średnich, odnotowały wyższą rentowność we wszystkich trzech obszarach. Ich działalność była jednak bardziej wrażliwa na zmiany koniunktury gospodarczej. Wskaźniki rentowności z działalności podstawowej, która bazuje na wyniku na sprzedaży, okazały się nieco wyższe niż wskaźniki rentowności z całokształtu działalności w całym okresie, gdyż część wygenerowanego na poziomie działalności podstawowej zysku została wytracona na poziomie pozostałej działalności operacyjnej i działalności finansowej. Jedynie małe firmy w 2010 roku osiągnęły nieco wyższe wartości wskaźników rentowności z całokształtu działalności w porównaniu do rentowności działalności podstawowej. Zmiana ta została wywołana spadkiem przychodów ze sprzedaży oraz upłynnieniem części aktywów, co w konsekwencji przyczyniło się do zwiększenia zysku na poziomie pozostałej działalności operacyjnej.

W małych przedsiębiorstwach rentowność kapitału własnego (ROE) na poziomie działalności podstawowej kształtowała się na poziomie 10,2–13,7%, a rentowność z całokształtu działalności na poziomie 5,7–13,4%. Oznacza to, że każde 100 zł zaangażowane w kapitał własny przyniosło 10,2–13,7 zł zysku na poziomie działalności podstawowej i 5,7–13,4 zł na zysku na poziomie całokształtu działalności. Największa różnica pomiędzy omawianymi poziomami ROE wystąpiła w 2011 roku, w którym relacje te kształtowały się odpowiednio: 13,7% z działalności podstawowej i 5,7% z całokształtu działalności. Różnica ta była wynikiem znacznego wzrostu kosztów pozaoperacyjnych i finansowych, w tym wzrostu zaangażowania kapitału obcego widocznego we wzroście wartości wskaźnika struktury kapitału na poziomie 2,35.

Zarządzający małymi firmami nie prowadzili jednolitej polityki wzrostu ROE. Analizując, na podstawie modelu Du Ponta, czynniki kształtujące poziom ROE, można stwierdzić, że w latach 2005–2007 do jego wzrostu przyczynił się wzrost marży zysku (wyrażonej wskaźnikiem ROS) i częściowo niewielki wzrost rotacji aktywów przy malejącym poziomie zadłużenia. Wraz z pogorszeniem się koniunktury, dodatni wpływ na utrzymywanie poziomu ROE miały zwiększenie obcych źródeł finansowania oraz niewielka po-

prawa rotacji aktywów (zwłaszcza w latach 2011–2013), które w pewnym stopniu pokrywały spadek marży zysku. Uzyskane wyniki sugerują, że małe firmy konkurowały przede wszystkim ceną. Uzyskanie niższej ceny było możliwe ze względu na niskie koszty pracy w małych firmach [por. Grześ 2004, ss. 447–458].

Średnie przedsiębiorstwa, w porównaniu z małymi, wypracowały niższą, choć bardziej stabilną, rentowność: kapitału własnego, sprzedaży oraz aktywów, wskazującą na słabszą zdolność do generowania zysku. Prawidłowością jest jednak fakt, że im większa firma, tym trudniej jest uzyskać podobną dynamikę wzrostu np. przychodów w dłuższym okresie. Z analizy wartości wskaźników rentowności wynika, że wypracowany na poziomie działalności podstawowej wynik finansowy został częściowo utracony na poziomie pozostałej działalności operacyjnej i finansowej.

W średnich firmach analizowany okres 2005–2013 można podzielić na dwa podokresy: wzrostu (2005–2007) i stabilizacji (2008–2013), połączonej z niewielkimi wahaniami wartości uzyskanych wskaźników. W pierwszym z nich ROE z podstawowej działalności wyniosła 10–12,2%, a z całokształtu działalności 8,5–11,8%. W drugim podokresie ROE kształtowała się odpowiednio na poziomie 9,4–10% z podstawowej i 8–10% z całokształtu działalności. Analiza ROE z całokształtu działalności z uwzględnieniem modelu Du Ponta pokazała, że w pierwszym podokresie do wzrostu ROE przyczynił się wzrost marży zysku (ROS), przy minimalnym wzroście niskiej rotacji aktywów i stałym poziomie wykorzystania kapitałów obcych. W drugim podokresie na poziom ROE pozytywny wpływ miał niewielki wzrost rotacji aktywów i zaangażowania kapitałów obcych, a słaby negatywny – zmniejszenie marży zysku.

Analiza i ocena płynności i rentowności w firmach rodzinnych uczestniczących w Rankingu Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw w latach 2009–2015

Liczna zbiorowość małych i średnich firm jest reprezentowana przez firmy rodzinne. Firma została uznana za rodzinną, gdy „jej założyciel lub następcy są wśród największych udziałowców i zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub radzie nadzorczej" [Surdej, Wach 2010, s. 16]. Bazując na możliwych dostępnych danych, zamieszczonych w dodatku Podlaska Złota Setka Przedsiębiorstw Kuriera Porannego, postanowiono przyjrzeć się dostępnym i możliwym do obliczenia wskaźnikom płynności finansowej i rentowności (tabela 4). Okres analizy 2009–2015 i jej zakres był ograniczony dostępnością danych finansowych. Z uwagi na duże zróżnicowanie populacji badanych firm rodzinnych i uzyskiwanych przez nie wyników, uwzględniono medianę, umożliwiającą równy podział zbiorowości na dwie grupy.

Tabela 4. Wskaźniki rentowności, płynności, rotacji aktywów i struktury kapitału firm rodzinnych uczestniczących w kolejnych edycjach Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw w latach 2009–2015

Wyszczególnienie		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
wsk. płynności bieżącej	1 2	b.d.	b.d.	1,52 1,51	1,38 1,43	1,48 1,75	1,98 1,85	b.d.
wsk. regulowania zobowiązań krótkoterminowychw dniach	1 2			74 51	71 52	85 67	66 57	b.d.
wsk. rentowności kapitałów własnych (ROE) w %	1 2	17,71 23,95	16,97 19,64	19,48 14,82	10,03 12,22	13,11 10,1	15,80 16,26	b.d.
wsk. rentowności aktywów (ROA) w %	1 2	7,55 9,64	7,55 11,06	8,78 7,88	4,62 6,2	6,43 5,11	7,54 8,67	b.d.
wsk. rentowności sprzedaży netto (ROS netto) w %	1 2	3,38 3,37	3,72 4,59	4,63 3,29	2,26 2,10	3,78 2,61	4,36 3,0	4,2 4,2
wsk. rotacji aktywów (sprzedaż /aktywa)	1 2	2,23 2,86	2,03 2,77	1,90 2,57	2,05 2,48	1,70 2,1	1,73 2,29	b.d.
wsk. struktury kapitału (aktywa razem/kapitał własny)	1 2	2,34 2,37	2,13 2,21	2,22 2,04	2,17 1,96	2,05 1,93	2,10 1,92	b.d.
liczba przedsiębiorstw rodzinnych		22	24	28	35	35	39	43

Objaśnienia: 1 – wartość danego wskaźnika, 2 – mediana danego wskaźnika, b.d. – brak danych

Źródło: obliczenia własne na podstawie Podlaskiej Złotej Setki Przedsiębiorstw, Dodatek do Kuriera Porannego 2010, 2011, 2012, 2013, 2013, 2014, 2015, 2016.

Ocenę płynności finansowej firm rodzinnych przeprowadzono na podstawie wskaźnika płynności bieżącej i regulowania zobowiązań krótkoterminowych. Wartości wskaźnika płynności bieżącej kształtujące się w przedziale 1,38–1,98 pokazały, że podlaskie firmy rodzinne, biorące udział w kolejnych edycjach rankingu, nie miały większych problemów z regulowaniem zobowiązań bieżących. Mediana tego wskaźnika była dość zbliżona do jego wartości obliczonej na podstawie zagregowanych danych. Analiza danych dotyczących pojedynczych firm pokazała, że większość z nich posiada płynność na założonym optymalnym poziomie 1,2–2,0. W grupie tej znalazły się również firmy, w których wystąpiła nadpłynność na poziomie 3,0 i więcej, a także i takie, które miały problemy z regulowaniem bieżących zobowiązań.

Na poziom wskaźnika płynności bieżącej ma wpływ wielkość i struktura zobowiązań krótkoterminowych. Analizując wskaźnik regulowania zobowiązań krótkoterminowych odnotowano, że w latach 2011–2014 grupa wybranych firm rodzinnych regulowa-

ła zobowiązania krótkoterminowe przeciętnie co 66–74 dni. W grupie tej wystąpiło dość duże zróżnicowanie czasu regulowania tych zobowiązań, co potwierdza również wartość mediany.

Wskaźniki rentowności pokazują, że w latach 2009–2015 firmy rodzinne miały dość wysoką, choć zmienną w czasie, zdolność do generowania zysku z kapitału własnego, a stosunkowo niską do generowania zysku ze sprzedaży. W zależności od badanego roku, 100 zł zaangażowane w kapitał własny średnio dostarczało od 10,8 od 19,48 zł zysku, zaś 100 zł przychodów ze sprzedaży – ok. 2,26–4,36 zł. Stosunkowo niska wartość wskaźnika ROS może sugerować, że firmy konkurują przede wszystkim ceną, zwłaszcza w warunkach gorszej koniunktury na rynku. Bazując na zależnościach kształtujących poziom ROE, zgodnie z modelem Du Ponta można stwierdzić, że stosunkowo niską wartość ROS firmy rodzinne starają się kompensować przede wszystkim wyższą rotacją aktywów, oznaczającą lepsze wykorzystanie majątku. Jednocześnie starają się one zmniejszać udział kapitałów obcych w finansowaniu aktywów, stając się bardziej niezależnymi finansowo.

Zakończenie

Podstawowym wymogiem bieżącego, sprawnego funkcjonowania każdej, rodzinnej lub nierodzinnej firmy na rynku, niezależnie od jej specyfiki, jest utrzymanie odpowiedniego poziomu płynności finansowej. Do rozwoju firmy niezbędne jest wypracowanie odpowiedniego poziomu rentowności. Przeprowadzona na podstawie zagregowanych danych finansowych analiza płynności finansowej pokazała, że małe i średnie firmy posiadały wystarczającą, choć niezbyt wysoką, wrażliwą na sytuację ekonomiczną, bieżącą i przyśpieszoną płynność finansową. Firmy te posiadały dość dużo inwestycji krótkoterminowych, stanowiących zabezpieczenie przed utratą płynności oraz szybciej ściągały należności niż regulowały zobowiązania. Utrzymywały one również zdolność do generowania zysku: z kapitału własnego, aktywów oraz sprzedaży. Wyższą i bardziej niestabilną rentowność odnotowano w małych niż w średnich firmach. Największy wpływ na zmiany ROE miały zmiany marży zysku (mierzonej ROS) i wzrost zaangażowania kapitału obcego. Badane firmy rodzinne, w porównaniu z małymi i średnimi przedsiębiorstwami, charakteryzowały się zarówno wyższą płynnością finansową oraz wyższą zdolnością do generowania zysku z kapitału własnego i aktywów, a nieco niższą ze sprzedaży. Analiza wskaźników płynności finansowej pozwala stwierdzić, że wraz z poprawą płynności bieżącej skracał się okres regulowania zobowiązań bieżących. Na poziom ROE w firmach rodzinnych dodatni wpływ wpłynęło lepsze wykorzystanie aktywów, a ujemny – spadek zaangażowania kapitału obcego.

Bibliografia

Barometr firm rodzinnych (2016), Edycja 2016, IBR we współpracy z KPMG, wersja pdf.

Bień W. (2011), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Difin Warszawa.

Firma rodzinna to marka (2017) Raport z badania *Statystyka firm rodzinnych*, wersja pdf., Instytut Biznesu Rodzinnego.

Gabrusewicz W. (2005), *Podstawy analizy finansowej*, PWE, Warszawa.

Grześ A. (2015), *Outsourcing a poziom zatrudnienia i koszty pracy w sektorze MŚP w Polsce jako dominującym środowisku firm rodzinnych. Część 1* [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), *Firmy rodzinne doświadczenia i perspektywy zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVI, zeszyt 7, część 1.

Jerzemowska M. (red.) (2013), *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Kotarbiński T. (1975), *Traktat o dobrej robocie*, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk.

Podlaska Złota Setka Przedsiębiorstw 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016. Dodatek do Kuriera Porannego.

Sierpińska M., Jachna T. (2004), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.

Sierpińska M., Wędzki D. (2009), *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A., Leszczyński Z. (2008), *Analiza działalności i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

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

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 425–443

María de los Ángeles Cervantes Rosas
Luis Alfredo Gallardo Millán

Universidad de Occidente
Universidad Politécnica del Mar y la Sierra
maria.cervantes@udo.mx
agallardo@upmys.edu.mx

Estrategias de financiamiento en la industria hotelera sinaloense: Evidencia empírica en México

Financial Strategies in Touristic Family Business in Sinaloa. Case study

Abstract: The hospitality industry requires a continuous investment to comply with the demands and requirements of the tourist. That is why, in this document discusses the financing strategies that implement the leaders of that industry to obtain the resources that facilitate their permanence in the market. The research addresses through the quantitative paradigm and it makes use of a survey for the collection of information. The main results give an overview from the perspective of managers and hotel owners about the funding strategies where stands that the family hotel industry is in stages of growth and expansion, its leaders have a high degree of experience and main implemented strategy is the reinvestment of profits.
Key words: strategic tourism, management, sources of financing

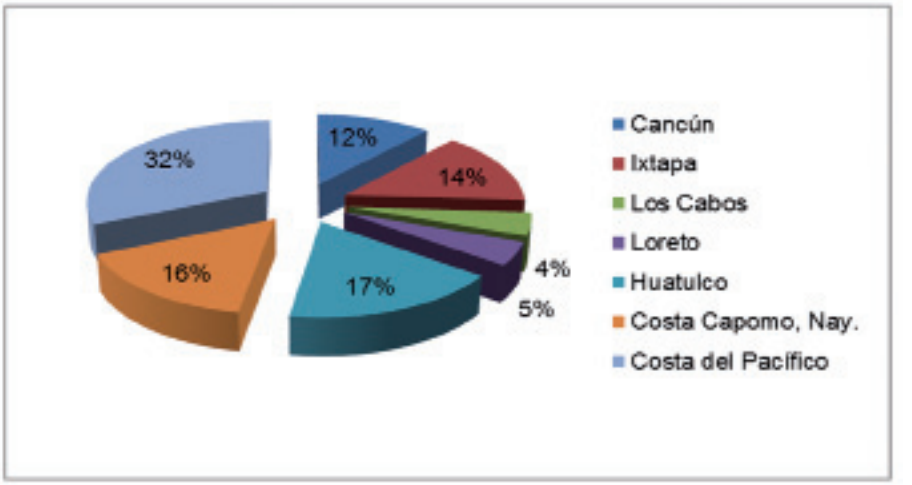
Introducción

La industria hotelera a nivel mundial tiene características diversas que la hacen ser heterogénea, desenvolviéndose en un entorno complejo y competitivo y en un sector especializado; se ha visto influenciada por la multiplicación de segmentos, la exigencia y presiones para la creación de conciencia ambiental y la implementación de procesos de producción más flexibles; para desarrollarse ha implementado estrategias como fusiones y adquisiciones, constitución de franquicias, apostarle a la marca y el desarrollo por medio de avances tecnológicos [Ramón 2002].

La actividad económica turística de México ha mantenido los últimos años un dinamismo promisorio que se refleja en un crecimiento histórico por la llegada de turistas internacionales que lo posiciona en el décimo lugar global, y por el aumento de la competitividad de los destinos mexicanos que actualmente reciben en promedio 522 dólares por turista internacional, el número de cuartos disponibles es de 355 mil, con un crecimiento de 1.1% respecto al año previo, distribuidos 46% en destinos de playa, 32% en ciudades del interior y 22% en grandes ciudades [Bancomext 2015].

El porcentaje de ocupación en el 2014 fue de 56.4%; el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) invirtió en infraestructura y mantenimiento en algunos de los destinos turísticos 584,3 millones de pesos. La balanza turística refleja ingresos al 2013 de 9,122.4 millones de dólares y egresos de 4,826.6 millones de dólares con un incremento del 7% respecto al 2010 [Secretaría de Turismo 2016].

Figura 1. Inversión de FONATUR en destinos turísticos 2014



Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con información de la Secretaría de Turismo.

En el Plan de Nacional de Desarrollo (2013–2018) se establece que en años recientes, el turismo internacional ha mostrado cambios relevantes respecto a sus preferencias: i) existe una tendencia a buscar viajes cortos y de bajo costo, ii) uso de nuevas tecnologías de la información en la planeación de viajes y iii) modalidades de viaje que combinan negocio y placer (*bleisure*).

Fuentes de financiamiento

A pesar de su gran importancia como generadoras de riqueza y fuentes de empleo, uno de los principales obstáculos que tienen las pequeñas y medianas empresas es la falta de financiamiento [Valdéz, Cervantes, Ramos y Rascón 2017]; es por ello que tendrán o buscarán fuentes de financiación de bajo costo pero que al mismo tiempo les permito obtener el máximo monto posible; lo que dependerá de la estructura de capital, del nivel de ingresos y de la solvencia financiera [Gallardo Millán 2016]. Sin embargo, este tipo de empresas son las que tienen más problemas para tener acceso a financiamiento [Altuve 2006] ya que en México está orientado a las grandes empresas [Lecuona 2009].

Tabla 1. Fuentes de Financiación

Las más utilizadas A Corto Plazo	A Mediano Plazo	A Largo Plazo
Proveedores	Utilidades del ejercicio	Aportación de Socios
Utilidades retenidas	Reservas de Capital	Oferta Privada de acciones

Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016], a partir de [Gallardo Millán 2016].

Estrategias financieras en la industria hotelera

Los índices de rentabilidad de las empresas pueden verse incrementados cuando se implementan las estrategias financieras adecuadas [García y Gallego 2006]. Las empresas que pretendan permanecer en el mercado tienen que tener una gestión financiera eficiente congruente con sus objetivos [García, Álvarez y Machado 1999] ya que la estrategia es un factor importante para el éxito [García y Gallego 2006] y el cumplimiento de objetivos relacionados con beneficios económicos ayuda a minimizar el riesgo asumido al usar el capital ajeno [Arias, Rave y Castaño 2006]. Pero la supervivencia no depende solamente de las condiciones iniciales de las empresas sino por también de la voluntad de sus propietarios de incrementar la cuota de mercado que les facilite obtener beneficios y permanecer [Bonnet y Le Pape 2010].

Las empresas en su proceso de crecimiento buscan asegurar su desempeño en función del logro de objetivos desde rendimientos positivos hasta mejora de la calidad, para ello se requiere un estilo de dirección que siempre este al pendiente de todo el personal de la empresa, como lo establecen [Brunet & Alarcón 2007] pero con la integración de equipos de trabajo y reglas y procedimientos que permitan una autonomía en la toma de decisiones y participación en las actividades operativas; es por ello, que la experiencia de los directivos en la administración hotelera es relevante para el diseño de estrategias.

La competencia en el sector hotelero es intensa, requiere de infraestructura y calidad en el servicio para mantenerse, esto obliga a buscar fuentes de financiación de bajo costo y accesibles para el retorno sin riesgo; ya que la inversión promedio en la construcción y habilitación de un cuarto hotelero de gran categoría es alrededor de $1, 586, 990 pesos; y de acuerdo a pronósticos optimistas para el 2020 se contará con 138,512 cuartos de hotel, representando un tasa de crecimiento del 5.9%, considerando la base de 72,277 cuartos en el 2009 [CONOCER 2009].

De acuerdo con Gómez-Velázquez, Robles Maldonado, Velázquez Sánchez & Morales Santiago [2016] la permanencia de las pymes hoteleras se relaciona con la calidad en el servicio y su infraestructura y mantiene su potencial de crecimiento cuando existe

trabajo conjunto como gremio en el establecimiento de tecnologías, e innovación en la adaptación a las exigencias del mercado.

Por lo que la asociatividad de empresarios en un sector económico es un pilar en el diseño e implementación de estrategias de desarrollo [Cervilla de Olivieri 2007] para atender retos específicos como el uso sustentable de los recursos naturales, compartir riesgos de inversión, o para mejorar la competitividad del polo turístico, así como aprovechar las economías de escala, diversidad y cooperación como poder de negociación.

Otra variable a considerar para establecer estrategias de desarrollo es la globalización de la competencia hotelera, donde la infraestructura y la expansión territorial son elementos claves para la permanencia en el sector [Garrigós Simón & Narangajavana 2002]; donde una de las estrategias claves a implementar es la obtención de recursos financieros, ya sea mediante la optimización de los recursos propios como la apertura a capitales provenientes de los mercados financieros o diversos mecanismos de financiación como aprovechamiento de franquicias, arrendamiento, contratos de gestión o inversión directa por tiempo compartido.

La industria hotelera global de acuerdo con [D' Meza Pérez, Zaldívar Puig & Martín Fernández 2016] es dominada por los grupos internacionales, esto se refleja en la propiedad de cuartos hoteleros o establecimientos turísticos y en la concentración de inversiones en compras, fusiones o alianzas por los grupos hoteleros retando a las pymes hoteleras a desarrollarse de manera endógena potencializando sus marcas familiares y la calidad de los establecimientos y servicios aprovechando la experiencia gerencial de los grupos de empresarios hoteleros regionales sinaloenses de las ciudades más importantes del estado como Los Mochis, Guasave, Culiacán y Mazatlán.

Razón por la que se requieren estrategias de financiamiento para incentivar la generación de nuevos hoteles y empleos, la creación de centros formativos y asociaciones empresariales para favorecer el desarrollo sectorial y del destino bajo el eje rector de la sustentabilidad turística, así como la inversión en el capital intelectual para la mejora de la competitividad hotelera [Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad 2014].

Metodología

Para la presente investigación se hizo uso de la metodología cuantitativa ya que se aplicó una encuesta a los dirigentes de la industria hotelera sinaloense para identificar, principalmente, cuál es la influencia del directivo en el diseño de estrategias financieras, formas de financiamiento, las estrategias empleadas y el nivel de apalancamiento. De la población total de hoteles en el estado de Sinaloa, se determinó una muestra estratificada y concentrada en los principales puntos turísticos: Los Mochis, Guasave, Guamúchil, Culiacán y Mazatlán.

Como criterios de inclusión se consideró que los hoteles tuvieran más de 10 años operando, que no pertenezcan a corporativos o grandes cadenas, que sean de propiedad privada y que no coticen en la Bolsa Mexicana de Valores. Se encontraron 94 unidades económicas que cumplían con los criterios de inclusión por lo que se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas. El resultado fue de 39 unidades pero se hizo un ajuste de acuerdo con la propuesta de [Namakforoosh 2010] debido a que la representatividad de la muestra respecto a la población fue alta por lo que se consideró una correlación finita de la población obteniendo una muestra final de 28 unidades.

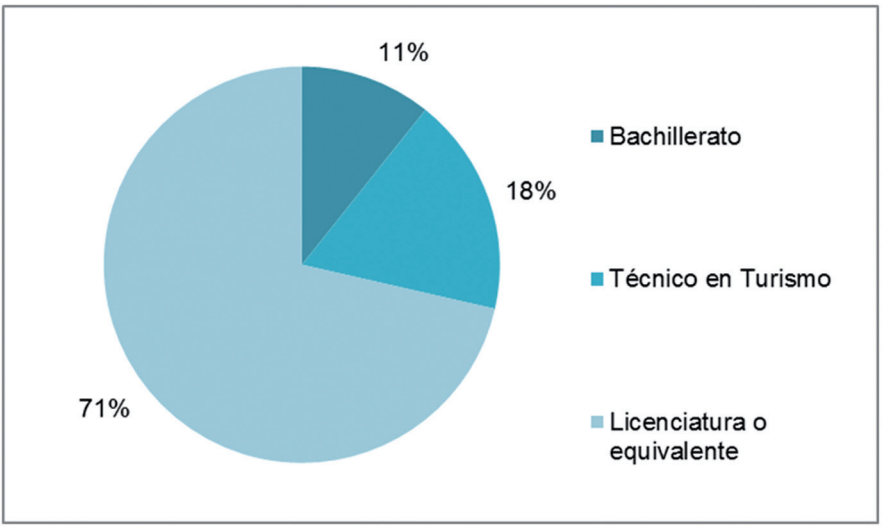
Para la selección de hoteles para aplicar la encuesta se hizo un muestreo aleatorio simple pero al final se tuvieron que sustituir cinco seleccionados al azar debido a que no fue posible obtener la información solicitada en tiempo y forma. Posteriormente procesaron las encuestas obteniendo la siguiente información:

Resultados

a) Perfil del encuestado

Para perfilar al encuestado se consideró como información básica el conocer el grado de escolaridad con que cuentan quienes dirigen la industria hotelera sinaloense. El 71% de los dirigentes encuestados cuenta con nivel de licenciatura, el 18% poseen una carrera técnica y solamente el 11% tiene nivel bachillerato.

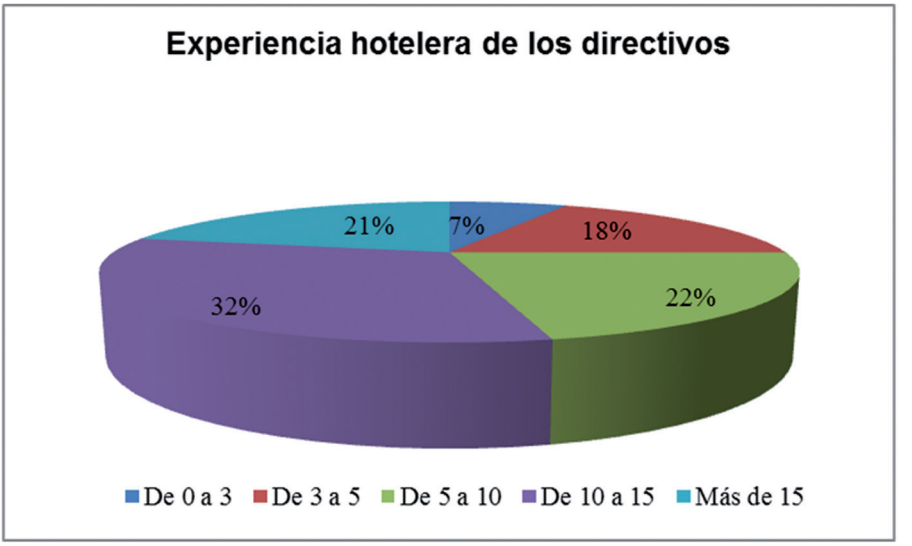
Figura 2. Preparación académica de los directivos



Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

En cuanto a la experiencia en la administración de hoteles, sea en el mismo o en otro, los encuestados manifestaron que el 32% tienen de 10 a 15 años de experiencia, el 22% de 5 a 10 años, el 21% más de 15, el 18% de 3 a 5 años y solamente el 7% menos de 3 años de experiencia.

Figura 3. Experiencia hotelera de los directivos

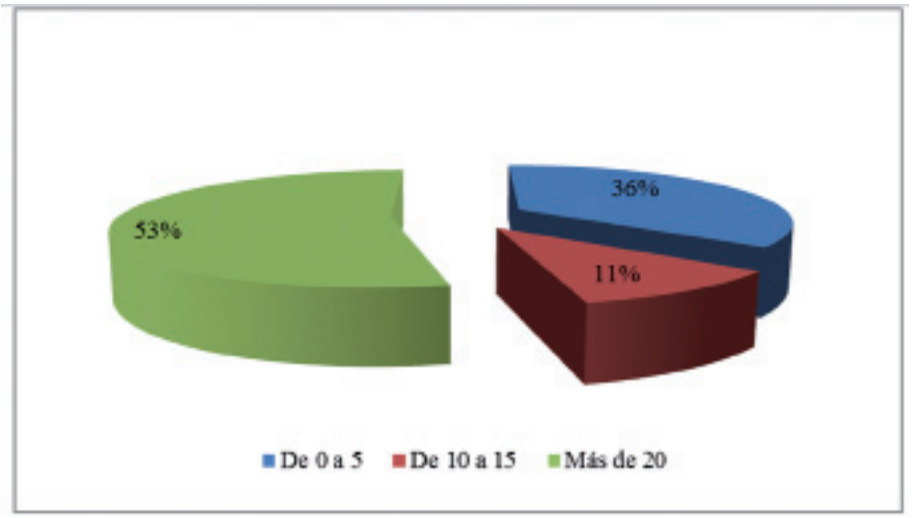


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

b) Perfil de la empresa

Los resultados de la investigación sustentan que las empresas con mayor antigüedad tienen acceso a mayor financiación con menor costo. En el estado se cuentan con empresas hoteleras con más de 20 años, sólo un 11% en la etapa crítica como es el periodo de10 a 15 años, y un 36% en la etapa desarrollo.

Figura 4. Años de operación

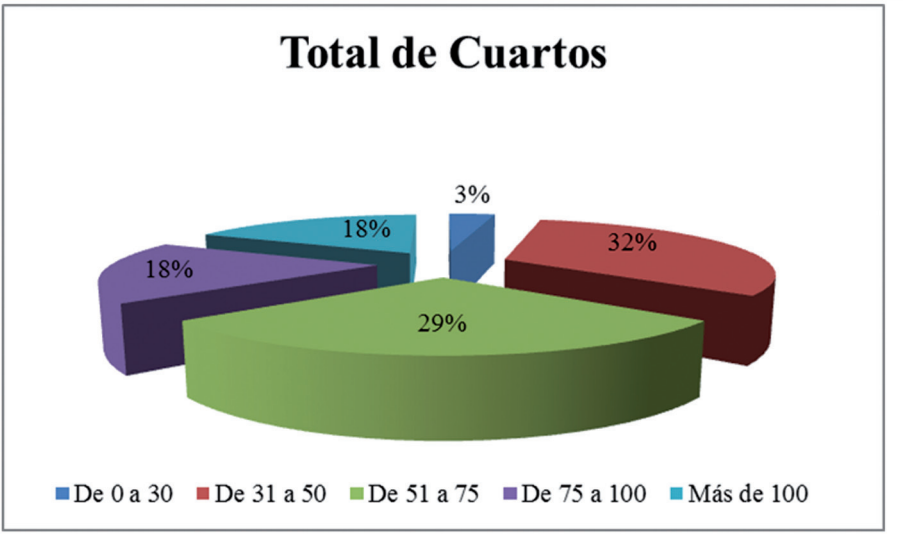


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

c) Capacidad de hospedaje

La construcción de un hotel en la mayoría de las ocasiones es lenta y cuantiosa, es posible que por esa razón se encontrara que el desarrollo hotelero construye en función de los cuartos demandados, en la última década la mayoría de los hoteles se encuentra en el rango de 51 a 75 cuartos disponibles.

Figura 5. Total de cuartos

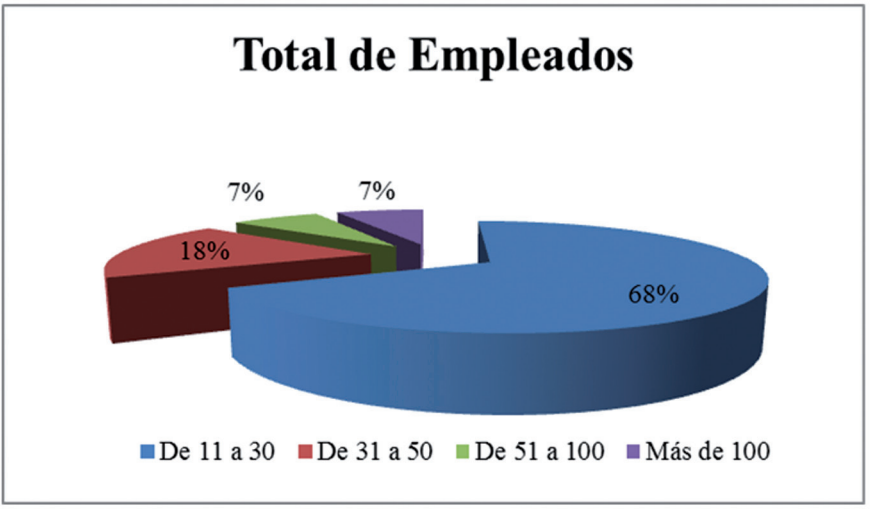


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

d) Empleados

La planta laboral hotelera está en función de la capacidad del trabajador más la grata sensación de que todas las áreas del hotel estén en condiciones impecables;
la cifra promedio es mínimo de 2 trabajadores por cuarto.

Figura 6. Total de empleados

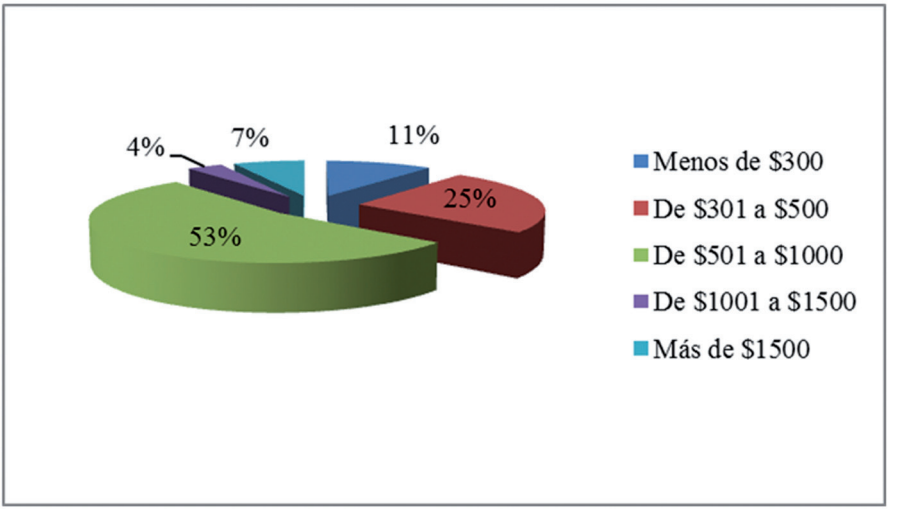


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

e) Tarifa hotelera

El costo promedio por cuarto está por arriba de los $500 pesos, pero solo el 11 % supera la tarifa de los $1000 pesos, 36% de los hoteles sinaloenses están en el rango mínimo por debajo de los $500 pesos (máximo $25 dólares por persona). Cabe aclarar que en los periodos vacacionales y de alta demanda es muy común que los precios de las habitaciones se eleven ligeramente.

Figura 7. Tarifa promedio

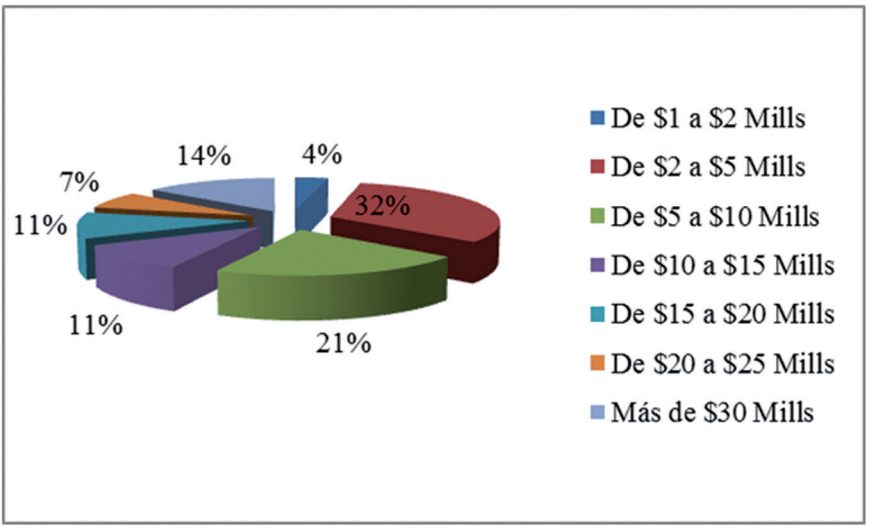


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

f) Ingresos totales

Uno de los datos más relevantes para evaluar la rentabilidad en la industria hotelera son los ingresos. La hotelería sinaloense no supera los 10 millones de pesos en un porcentaje del 54%.

Figura 8 Ingresos anuales

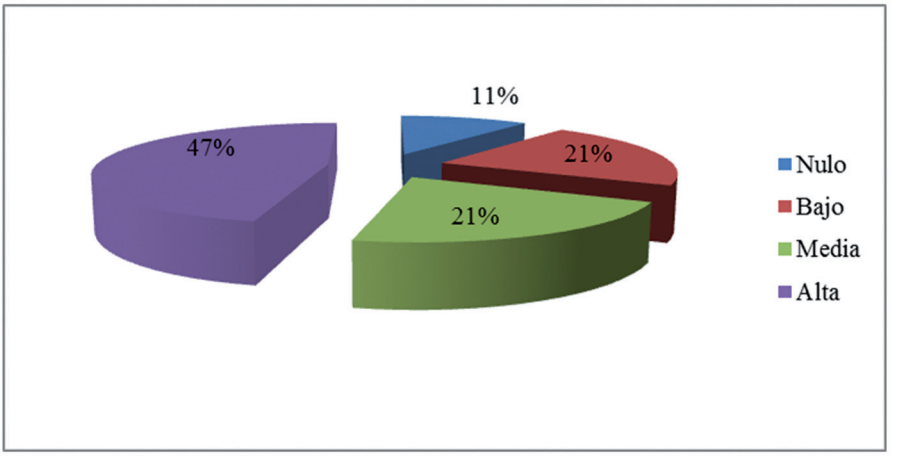


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

g) Diseño de estrategias financieras

La gestión directiva define las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos previamente determinados; en el caso del diseño de estrategias en la industria hotelera sinaloense, el 33 % (nulo y bajo) de las estrategias financieras no se relacionan con la intervención de la gerencia, sino que son las asambleas de socios quienes deciden o bien en el consejo familiar.

Figura 9. Influencia del directivo en el diseño de estrategias

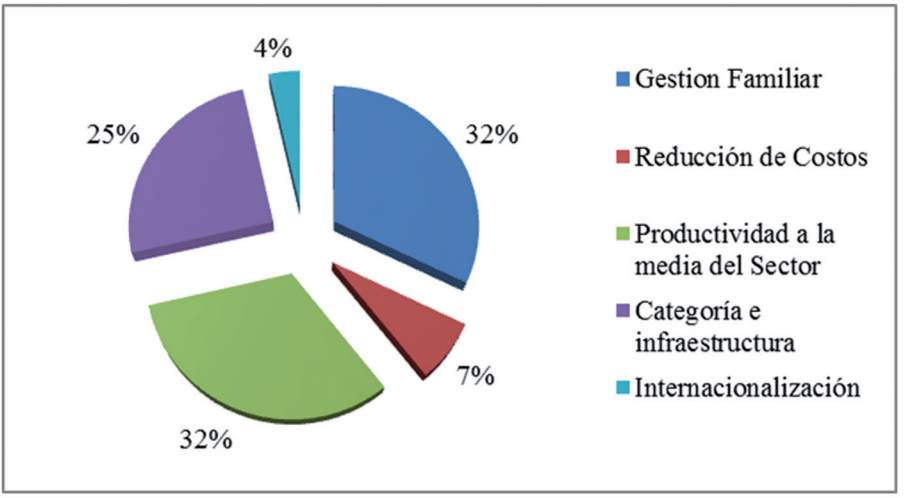


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

h) Los enfoques para el diseño de estrategias

Las decisiones familiares influyen en el diseño de las estrategias necesarias para mantener o hacer crecer los negocios hoteleros, y se concentran en incrementar la infraestructura y la categoría del negocio.

Figura 10. Enfoque para el diseño de estrategias

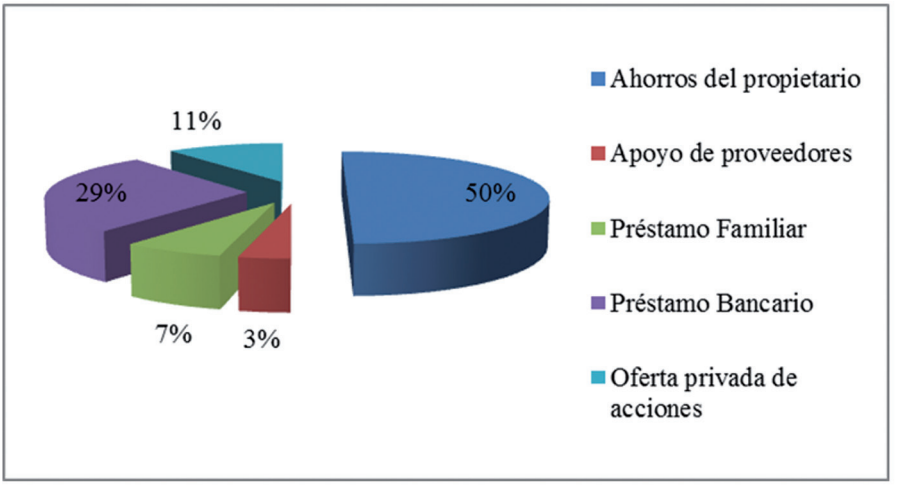


Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

i) Financiación

La industria hotelera sinaloense se ha originado por capital proveniente del núcleo familiar ya que al analizar la información recolectada se encontró que la principal fuente de capital para inicio de operaciones, en un 50%, es la inversión de los ahorros de los propietarios, ya sea de forma individual o familiar. El 29% del capital inicial proviene de instituciones bancarias.

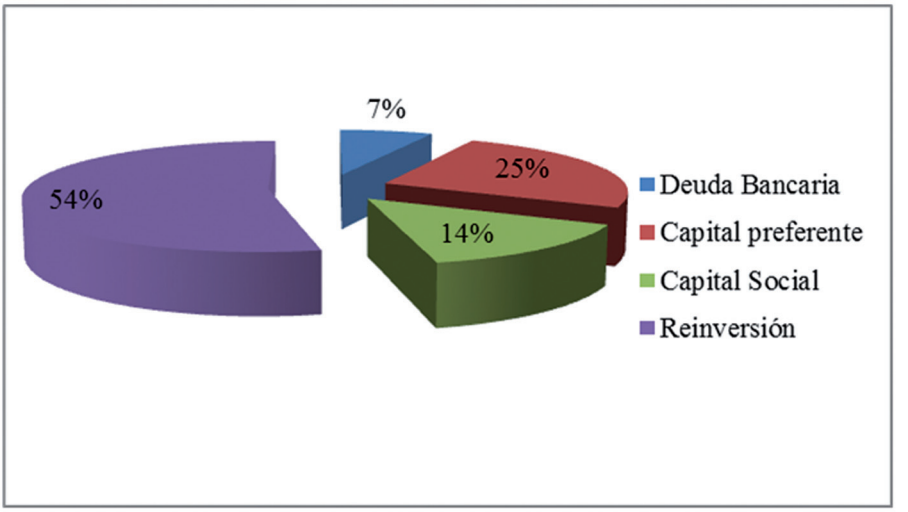
Figura 11. Fuente de capital para inicio de operaciones



Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

Ya en el proceso de expansión los directivos deciden financiar el desarrollo del negocio hotelero mediante la reinversión de utilidades y las aportaciones de capital, considerando el endeudamiento bancario como la última opción de financiación por el alto costo financiero.

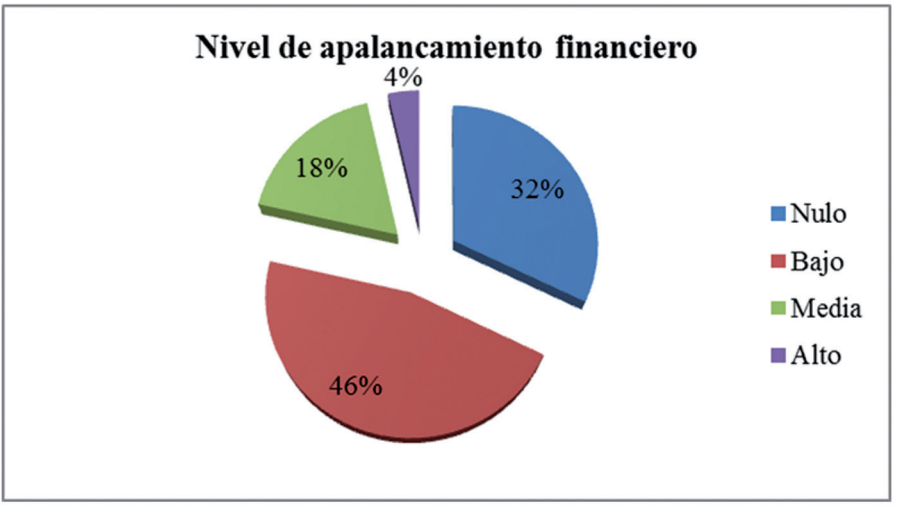
Figura 12. Estrategias de financiamiento utilizadas



Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

Esto fue corroborado en la investigación, ya que el grado de apalancamiento financiero es muy limitado, alejado de los porcentajes óptimos para el aprovechamiento de los recursos financieros disponibles.

Figura 13. Nivel de apalancamiento financiero



 Fuente: Elaboración propia [MACR y LAGM 2016] con datos del trabajo de campo.

Conclusiones

La gestión financiera facilita el cumplimento de los objetivos organizacionales ya que mejora el desempeño e impacta en la rentabilidad de las empresas; es por ello, que el diseño de estrategias financieras y el aprovechamiento de la capacidad de gestión y la experiencia acumulada de quienes dirigen los hoteles en Sinaloa es un factor importante para llevarlas al éxito y a la permanencia en el mercado. La industria hotelera genera empleos, contribuye al crecimiento económico y cohesiona el tejido social ya que la mayoría de las empresas hoteleras analizadas surgieron de aportaciones provenientes del patrimonio familiar.

La industria hotelera sinaloense se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión, sus dirigentes tienen un grado de experiencia alto y cuentan con la preparación académica que les facilita dirigirlas por el camino del éxito; sin embargo, al momento de tomar las decisiones más importantes, algunos de los directivos consideran que no son tomados en cuenta y manifiestan que dichas decisiones se toman en el seno familiar (33%), en el resto de las empresas hay una decisión en la que participan todos los tomadores de decisiones, permitiéndole al dirigente tener voz y voto para decidir el futuro de la organización.

La gestión familiar se considera un punto medular en el diseño e implantación de estrategias y existe un amplio conocimiento de posición competitiva y competidores, lo cual coincide con lo expresado por Ramón [2002], por lo que se guían por la información del sector para ubicarse competitivamente. La estrategia de financiamiento más utilizada es la capitalización por medio de la reinversión de utilidades por lo que el costo financiero lo asume la empresa en lugar de buscar una composición óptima de deuda donde se comparta el riesgo por el uso del capital ajeno. Esta información se puede ver corroborada cuando se verifica el bajo nivel de apalancamiento percibido por los dirigentes. El financiamiento bancario se considera oneroso y burocrático [Altuve 2006] por lo que es más fácil utilizar recursos propios con todas sus implicaciones.

Para que un destino turístico sea competitivo y logre posicionarse, se requiere que las unidades individuales asuman la decisión de competir desde el interior y aprendiendo del resto de sus competidores [Monfort 2002]; en este caso, se puede apreciar que hay un pleno conocimiento del sector y que la competencia es fuerte en la industria hotelera por lo que cada empresa lucha por crecer y posicionarse de manera diferenciada, explotando su fortalezas e impactando en el crecimiento y desarrollo de la región, creando empleos y fortaleciendo el tejido social pero con recursos propios en todo el proceso de creación, crecimiento y desarrollo; y, asumiendo el riesgo financiero en todas las decisiones de financiamiento e inversión.

Bibliografía

Altuve J. (2006), *Análisis cuantitativo y mejora de la calidad del costo de capital en las pequeñas y medianas empresas*, "Actualidad Contable", 9(13), 5–13.

Arias L., Rave N. y Castaño J. (2006), *Metodología para la medición del riesgo financiero en inversiones*, "Scientia et technica", XII(32), 275–278.

Bancomext (2015), *1er Informe Enero-Junio Sector Turismo*, México: Dirección de Estudios Económicos.

Bonnet J. y Le Pape N. (2010), *Successful Post-Entry Strategies of New Entrepreneur's [en] Jean Bonnet, Domingo García Pérez de Lema y Howard Van Auken* (Comp) (eds.), *The Entrepreneurial Society. How to Fill the Gap Between Knowledge and Innovation*, Edward Elgar: A Family Business in International Publishing, United Kingdom.

Brunet I. & Alarcón A. (2007), *Calidad y Recursos Humanos en el Sector Hotelero en Cataluña,* "Revista Internacional de Sociología", 73–98.

Cervilla de Olivieri M.A. (2007), *Estrategias para el desarrollo empresarial: Asociatividad en el sector plástico venezolano*, "Revista de Ciencias Sociales", 230–248.

CONOCER (2009), Estrategia para el fortalecimiento del capital humano del sector, con base en las competencias de las personas. Sector Turismo, Consejo Nacioanal de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, Secretaria de Educación Pública, México.

Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad (2014), Plan estratégico del turismo vasco 2020, Euskadi: Gobierno Vasco.

D' Meza Pérez G., Zaldívar Puig M. & Martín Fernández R. (2016), *La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados*, "Economía y Desarrollo", 23–38.

Gallardo Millán L.A. (2016), *Gobernanza Corporativa y estructura de capital, determinantes en la creación de valor económico y el riesgo financiero estratégico*, México: ECORFAN.

García J., Álvarez A. y Machado A. (1999), *Metodología para el diseño e implantación de un sistema de información de gestión para Pymes*, "Revista Española de Financiación y Contabilidad", Vol. 28, Núm. 102.

García D. y. Gallego A. (2006), *Influencia de la estrategia en el crecimiento y rentabilidad de la pyme industrial española*, "Revista Española de Financiación y Contabilidad", XXXV(29), 437–455.

Garrigós Simón F. & Narangajavana Y. (2002), *El proceso de globalización de la industria hotelera española: Una visión retrospectiva de las cadenas españolas en la decada de los noventa*, "Estudios Turísticos", 35–63.

Gómez-Velázquez J., Robles Maldonado E., Velázquez Sánchez R.M. & Morales Santiago A.A. (2016), *Empresas turísticas en el anonimato y sus indicadores de permanencia en Puerto Rico*, "Revista Global de Negocios", 89–98.

Lecuona R. (2009), *El financiamiento a las Pymes en México: La experiencia reciente*, "EconomíaUnam", Vol. 6, Núm.17, 69–91.

Monfort V. (2002), *Estrategia competitiva y desempeño de la industria hotelera costera: Evidencias empíricas en Benidorm y Peñiscola*, "Cuadernos de Turismo", Num. 10, España, 7–22.

Namakforoosh M. (2010), *Metodología de la Investigación*, Limusa, México.

Plan de Nacional de D. (2012), *Programa Sectorial de Turismo*, México: Gobierno de la República.

Ramón A. (2002), *Estrategias de desarrollo en la industria hotelera mundial*, "Momento Económico", 35–54.

Secretaría de Turismo (2016), *Oferta hotelera por centros turísticos seleccionados.*

Valdéz L., Cervantes M., Ramos E. y Rascón J. (2017), *Nivel de satisfacción de las microempresas en México* [en] Gonzalo Maldonado Guzmán, José Felipe Ojeda Hidalgo, Lucio Jesús Uc Heredia, Luis Enrique Valdéz Juárez y Manuel Medina Elizondo (compiladores), *La microempresa en México: Un diagnóstico de su situación actual*, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Instituto Tecnológico de Sonora, Universidad Autónoma de Coahuila, Universidad Autónoma de Yucatán y Universidad Politécnica de Guanajuato, México.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 445–463

Aneta Ejsmont
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. prof. Edwarda F. Szczepanika w Suwałkach
Wydział Humanistyczno-Ekonomiczny
e-mail: aneta.ejsmont@gmail.com

Analiza porównawcza strategii finansowania firm rodzinnych w Polsce w kontekście powiązań sektorowych występujących między nimi

Comparative Analysis in Financing Strategies of the Family Businesses in Poland in Context of Sector Connections Which Are Between Them

Abstract: Family businesses in Poland are over 70% of all of the Polish companies. However, if they want to compete with big corporations they should apply for material help which is necessary for their development in the future and professionalism in what they do as well. The main research problem described in this present article is widely understood negligence in leading an economic activity by family businesses in Poland. The condition of decreasing the fear about negligence of the company partners and even her clients is an increased possibility of the access to the capital so that to the sources of financing both: the (own) equity and the foreign one. The accurate decisions, which are made in the process of the financing management in a company, require the knowledge about strategies in financing from managers and advisors. The characteristics of the capital flashes in support about different criterions in divisions. For the most significant division we should recognize the division based on the criterion of the capital ownership. In support on that division we could distinguish an equity and a foreign capital. The equity capital is a capital of the owners in a company and the foreign capital will be liabilities of the entities who finance a compa-

ny. In this case, for the family businesses which use the present forms of financing, more favorably is to function in ranges of different forms of the sector connections. In the following article, the research method which takes the comparative analysis and synthesis of the material into consideration are used. This method allowed to prove the truth that the condition of decreasing fear about negligence of the partners in family businesses even their clients is increased possibility in access to capital, so to the sources of financing: own (equity) and foreign.
Key words: family business, negligence, strategies in financing, equity, foreign capital

Wprowadzenie

Firmy rodzinne w Polsce stanowią ponad 70% wszystkich polskich przedsiębiorstw. Swój sukces zaczęły budować 27 lat temu, kiedy miała miejsce transformacja gospodarcza, a polski rynek otworzył się na rynki zewnętrzne, umożliwiając tym samym swobodny przepływ kapitału [*Wsparcie dla administracji ważne dla rozwoju firm rodzinnych* 2016, s. 1]. Z całą pewnością można powiedzieć, że przedsiębiorstwa rodzinne są perłą polskiej gospodarki. Poza uznanymi markami, takimi jak Dr Irena Eris, Solaris, Pamapol, Oknoplast czy Grupa Adamed, zdecydowaną większość firm rodzinnych stanowią małe i średnie przedsiębiorstwa. Aby efektywnie konkurować z dużymi korporacjami, firmy te powinny starać się m.in. o pomoc materialną niezbędną dla ich dalszego rozwoju, a także wspierania profesjonalizmu podejmowanych działań.

W związku z powyższym problemem badawczym poruszanym w niniejszym artykule jest szeroko rozumiana nierzetelność w prowadzeniu działalności gospodarczej przez firmy rodzinne w Polsce. Z danych zamieszczonych w serwisie pkd.com.pl wynika, że już w samym 2011 roku więcej niż 20% rodzimych firm z sektora MŚP, w tym również przedsiębiorstw typowo rodzinnych, spotkało się z nierzetelnością swych wspólników, a niemal 64% – jak wynika z badania – było w takiej sytuacji od czasu do czasu. Jedynie 15% przedsiębiorstw przyznaje, że nie miało takich problemów. Z drugiej strony 78% przedsiębiorstw, które trafiły na nieuczciwych klientów, straciło przez to do kilkuset tysięcy złotych; obecnie ta tendencja zarysowuje się jeszcze wyraźniej [http://www.pkd.com.pl/problemy-finansowe-w-polskich-firmach.html].

Dlatego też warunkiem zmniejszenia obaw o nierzetelność wspólników firmy, a nawet samych jej klientów jest zwiększony dostęp do kapitału, zarówno własnego, jak i obcego w oparciu o wypracowane strategie finansowania. Zakładając własną działalność gospodarczą, nie każdy z potencjalnych przedsiębiorców dysponuje zasobami, jakie są potrzebne do jej prowadzenia. Finansowanie działalności jest podstawą tzw. krwioobiegu firmy. Również już funkcjonujący na rynku przedsiębiorcy niejednokrotnie boryka-

ją się z problemami związanymi z brakiem kapitału na rozwój, zwłaszcza w obliczu nieuczciwości wspólników.

W związku z powyższym właściciele rodzimych firm rodzinnych powinni starać się wypracować odpowiednie dla siebie strategie finansowania swojej działalności gospodarczej. Istotne jest to, że w przypadku badanych przedsiębiorstw finansowanie własne jest strategią finansowania, a zarazem metodą łatwiej dostępną niż korzystanie ze źródeł finansowania zewnętrznego. Kapitał własny jest długoterminowo związany z przedsiębiorstwem, odznacza się dużą elastycznością pod względem możliwości jego wykorzystania, w odróżnieniu od kapitału obcego, który musi zostać wykorzystany zgodnie z umową zawartą z wierzycielem. Kapitał własny nie generuje także bieżących kosztów w postaci odprowadzanych odsetek. W Polsce kapitał własny ma bardzo duże znaczenie dla finansowania działalności przedsiębiorstw. Jak wynika z ogólnie dostępnych statystyk prezentowanych przez Główny Urząd Statystyczny, ta forma finansowania jest dominująca w ponad 50% przedsiębiorstw. Niestety nie jest to związane z dobrą kondycją finansową polskich przedsiębiorstw, ale ze zbyt małą dostępnością kapitału obcego, co w efekcie często ogranicza możliwości rozwoju firm. Ta forma finansowania bezpośrednio wpływa na kształtowanie działalności operacyjnej, a pośrednio oddziałuje na finansowanie działalności rozwojowej mającej na celu wzmocnienie powiązań sektorowych występujących między badanymi podmiotami gospodarczymi.

Fundusze i kapitały stanowiące własne źródło finansowania przedsiębiorstwa mają ograniczone rozmiary i zazwyczaj nie wystarczają na sfinansowanie wszystkich potrzeb związanych z działalnością gospodarczą danej firmy, w tym również rodzinnej. Niezbędne tym samym staje się poszukiwanie strategii finansowania obcego, bowiem podstawową cechą kapitału obcego jest jego czasowy charakter, tzn. wierzyciele oddają do dyspozycji kapitał na z góry określony czas. Ponadto uzgodnieniu podlega także cel, na który kapitał ten zostanie przeznaczony, a tym samym poziom ryzyka, na jaki są w stanie przystać wierzyciele. W celu oceny tego ryzyka właściciele kapitału obcego powinni mieć wgląd we wszelkie dokumenty przedsiębiorstwa, w tym również firmy rodzinnej, z których są w stanie zaczerpnąć istotne informacje. W związku z tym spółki o charakterze rodzinnym decydujące się na finansowanie długiem muszą liczyć się z obowiązkiem cyklicznej wypłaty rat lub odsetek, a w przypadku obligacji także zapłaty nominalnej wartości obligacji w dniu ich zapadalności. Tak więc kapitał obcy jest w węższym zakresie niż kapitał własny wykorzystywany w procesie finansowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Można jednak prognozować wzrost jego znaczenia, w szczególności w dobie dynamicznego rozwoju w Polsce rynku kredytów bankowych, a więc w dobie zaostrzania się konkurencji, a tym samym obniżki kosztu kredytów. Istotne znaczenie będą miały rynek kapitałowy i fundusze inwestycyjne, które w coraz większym stopniu są gotowe wspierać bardziej ryzykowne przedsięwzięcia, charakteryzujące się dużą

innowacyjnością i sporym potencjałem wzrostu wartości powiązań sektorowych występujących między badanymi podmiotami gospodarczymi.

Autorka w niniejszym artykule zastosuje metodę badawczą uwzględniającą analizę porównawczą oraz syntezę materiału. Wykorzystana metoda pozwoli na udowodnienie tezy, że warunkiem zmniejszenia obawy o nierzetelność wspólników firm rodzinnych, a nawet samych jej klientów jest zwiększona możliwość dostępu do kapitału, a więc do źródeł finansowania, zarówno tego własnego, jak i obcego.

Funkcjonowanie firm rodzinnych w Polsce w obliczu szeroko pojętej nierzetelności w prowadzeniu działalności gospodarczej

Można śmiało powiedzieć, że w dobie zglobalizowanej gospodarki firmy rodzinne w Polsce są perłą wśród wszystkich podmiotów gospodarczych prowadzących swoją działalność gospodarczą. Firmy te stają się coraz istotniejszym graczem na polu gospodarczym, a jednocześnie wspierają lokalną społeczność. Dostrzec można, że firmy rodzinne wyróżnia autentyczność, bliskość i wiarygodność [Gheribi 2016, s. 464]. We wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata stanowią one większość ogólnej liczby firm – od 60 do 90%, w Polsce zaś 78% – co oznacza, że w naszym kraju jest ich około 1,5 miliona, i to nie licząc firm rolniczych. Oprócz małych firm rodzinnych, których jest oczywiście najwięcej, są też i duże. Na przykład 57% firm spośród 250 największych firm na giełdzie w Paryżu charakteryzuje się powiązaniami typowo rodzinnymi, na giełdzie we Frankfurcie udział takich firm wynosi 51%. Wśród największych na świecie firm rodzinnych można wymienić: Ikea, Porsche, BMW, Carrefour, Michelin, Auchan, a wśród najbardziej znanych dużych polskich firm – Fakro, Konspol, Witchen, Solaris czy też Irena Eris.

Firmy rodzinne mają większą od innych zdolność przetrwania w trudnych czasach, zwłaszcza jeśli chodzi o kwestię radzenia sobie z kryzysem gospodarczym. Dodatkowo posiadają wyjątkowe cechy charakterystyczne, dzięki którym – inaczej niż inne przedsiębiorstwa – są w stanie sprostać konkurencji [Sadkowska 2016, s. 137]. Dzieje się tak, gdyż ich właściciele czują odpowiedzialność wobec pokoleń, które firmę tworzyły, a także tych, które przyjdą po nich. Zarządy firm rodzinnych mają też znacznie dłuższą niż w firmach nierodzinnych perspektywę planowania strategicznego. Poza tym, podczas gdy w firmach nierodzinnych podstawowym zadaniem zarządu jest najczęściej maksymalizacja zysku, w firmie rodzinnej jest nim doprowadzenie firmy do sukcesji. Przy tak postawionym zadaniu zysk przestaje być celem, choć nadal pozostaje koniecznością.

Zarządzanie finansami firmy rodzinnej wiąże się bardzo ściśle z jej rolą społeczną. Skoro firma rodzinna ma trwać i służyć kolejnym pokoleniom, to tym bardziej gospodarka finansowa takiej firmy musi być przede wszystkim bezpieczna i odpowiedzialna.

Tymczasem realia są takie, iż firma, która najważniejsze stanowiska rezerwuje dla członków rodziny właścicieli, ma mniejsze szanse na rozwój i mniejszą zdolność przetrwania niż firma, w której na kluczowe stanowiska dobiera się ludzi przede wszystkim pod kątem ich kompetencji. Dzieje się tak, gdyż specjaliści spoza rodziny najczęściej nie chcą się w takiej firmie zatrudniać. Czasami tego rodzaju działania związane z zatrudnianiem pracowników w firmie uznawane są za nieuczciwe.

Nawiązując do powyższych rozważań dotyczących nierzetelności przedsiębiorców, w tym również z firm rodzinnych, należy zauważyć, że w warunkach gospodarki wolnorynkowej nasiliły się zjawiska o charakterze przestępczym, które godzą w pewność obrotu gospodarczego. Spośród nich na szczególną uwagę zasługuje nierzetelne lub niezgodne z prawem prowadzenie lub nieprowadzenie w ogóle dokumentacji ściśle związanej z działalnością gospodarczą. Za główną przyczynę kłopotów małych i średnich przedsiębiorstw, wśród których dominują firmy rodzinne, wcale nie uznaje się bezlitosnej konkurencji. Otóż, coraz częściej przyczyną upadku przedsiębiorstwa jest starcie z niesolidnymi i nieuczciwymi kontrahentami, co najczęściej odbija się na klientach, którzy czują się oszukani przez przedsiębiorstwo, które nawiązało uprzednio współpracę z nierzetelnym kontrahentem, i w konsekwencji składają skargi i zawiadomienia nawet do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów [http://www.e-podatnik.pl/artykul/fiskus/12146/Falszowanie_dokumentacji_dzialalnosci_art_303_k_k.html, dostęp: 1 czerwca 2007].

W latach 2009–2014 opublikowane zostały raporty uwzględniające sprawozdania Inspekcji Pracy z wyników kontroli działalności gospodarczej prowadzonej przez przedsiębiorców w Polsce. Dane przedstawia poniższa tabela (por. Tabela 1).

Tabela 1. Liczba skarg konsumenckich, które wpłynęły do wojewódzkich inspektorów Inspekcji Handlowej w poszczególnych województwach w latach 2009–2014

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Województwo Zachodniopomorskie	987	1030	946	1033	1140	1157
Województwo Wielkopolskie	869	1044	1182	1222	1413	1208
Województwo Warmińsko- mazurskie	480	426	547	658	607	783
Województwo Świętokrzyskie	341	432	454	444	367	355
Województwo Śląskie	1199	1136	1583	1540	1584	1563

Województwo Pomorskie	1020	1254	1555	1531	1615	1536
Województwo Podlaskie	870	781	878	977	896	758
Województwo Podkarpackie	707	746	644	584	607	598
Województwo Opolskie	554	540	681	592	690	748
Województwo Mazowieckie	2144	2678	2717	2918	3343	3492
Województwo Małopolskie	1293	1259	1217	1296	1261	1077
Województwo Łódzkie	1097	1040	1146	1295	1411	1633
Województwo Lubuskie	865	835	843	723	923	967
Województwo Lubelskie	454	469	471	531	629	767
Województwo Kujawsko-pomorskie	214	221	316	280	372	560
Województwo Dolnośląskie	2072	2277	2213	2427	2419	2256

Źródło: *Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2009 roku* (2010), Warszawa, s. 40; *Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2010 roku* (2011), Warszawa, s. 49; *Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2011 roku* (2012), Warszawa, s. 47; *Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2012 roku* (2013), Warszawa, s. 51; *Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2013 roku* (2014), Warszawa, s. 51; *Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2014 roku* (2015), Warszawa, s. 53.

W samym 2009 roku do wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowej wpłynęło łącznie 15 166 informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu przedsiębiorstw oraz wniosków o mediacje w sprawie sporów konsumenckich wynikłych z zawartych umów cywilnoprawnych. W stosunku do 2008 r. nastąpił wzrost liczby skarg konsumenckich o 1078 spraw, co stanowi 7,6%. W 2010 roku do wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowej wpłynęło łącznie 16 168 informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz wniosków o mediacje w sprawie sporów konsumenckich wynikłych z zawartych umów cywilnoprawnych. W stosunku do 2009 r. nastąpił wzrost liczby skarg konsumenckich o 1002 sprawy, co stanowi 6,6%.

W 2011 roku do wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowej wpłynęło łącznie 17 393 informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz wniosków o mediacje w sprawie sporów konsumenckich wynikłych z zawartych umów cy-

wilnoprawnych. W stosunku do 2010 roku nastąpił wzrost liczby informacji konsumentów o 1225 spraw, co stanowi 7%. W 2012 r. do wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowej wpłynęło łącznie 18 051 informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz wniosków o mediacje w sprawie sporów konsumenckich wynikłych z zawartych umów cywilnoprawnych. W stosunku do roku 2011 nastąpił wzrost liczby skarg konsumenckich o 658 spraw, co stanowi 3,7%. W 2013 r. do wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowej wpłynęło łącznie 19 277 informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz wniosków o mediacje w sprawie sporów konsumenckich wynikłych z zawartych umów cywilnoprawnych. W stosunku do roku 2012 nastąpił wzrost liczby skarg konsumenckich o 1226 spraw, co stanowi 6,3%. W 2014 r. do wojewódzkich inspektoratów Inspekcji Handlowej wpłynęło łącznie 19 458 informacji o nieprawidłowościach w funkcjonowaniu przedsiębiorców oraz wniosków o mediacje w sprawie sporów konsumenckich wynikłych z zawartych umów cywilnoprawnych. W stosunku do roku 2013 nastąpił wzrost liczby skarg konsumenckich o 181 spraw, co stanowi 0,93%.

Analiza powyższych danych przedstawionych w tabeli 1 wskazuje na fakt, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2009–2014, liczba skarg konsumenckich, które wpłynęły do wojewódzkich inspektorów Inspekcji Handlowej, wzrastała w zastraszającym tempie, z wyjątkiem województw: podlaskiego, podkarpackiego oraz małopolskiego, w których odnotowano spadki liczby wniesionych skarg przez konsumentów w 2014 roku w stosunku do 2009 roku. Najmniej skarg wpłynęło w województwie świętokrzyskim i kujawsko-pomorskim.

Podsumowując powyższe rozważania, można śmiało stwierdzić, że skoro firmy rodzinne w Polsce stanowią ponad 70% wszystkich polskich przedsiębiorstw, to spora część z nich boryka się z szeroko pojętą nieuczciwością, a dokładniej nierzetelnością ze strony wspólników i samych kontrahentów. Cierpią na tym klienci, którzy z powodu nieuczciwości przedsiębiorców bądź ich kooperantów wnoszą skargi nawet do Urzędu Ochrony Konkurencji i Konsumentów, a w konsekwencji przechodzą do konkurencji. Firmy, w tym również firmy rodzinne, starając się chronić przed groźbą bankructwa, sięgają niekiedy do metod polegających na fałszowaniu prowadzonej dokumentacji, co niestety prędzej czy później wychodzi na jaw.

Dostępność kapitału w działalności firm rodzinnych w Polsce

W wielu firmach rodzinnych często pojawia się problem finansowania bieżącej działalności gospodarczej. W przypadku większych inwestycji, realizowanych na dużą skalę, gdy

przedsiębiorstwo nie dysponuje odpowiednio dużymi zasobami, problem jest dość wyraźny. Inaczej jednak wygląda finansowanie bieżącej działalności [Klapper, Sarria-Allende, Sulla 2002, ss. 24–25]. Opóźnienie wpływów może spowodować, że zabraknie środków pieniężnych na finansowanie wypłat lub że niemożliwe będzie dokonywanie zakupów surowców potrzebnych do prowadzenia dalszej produkcji. Oba rodzaje zapotrzebowań mimo różnego charakteru wymagają od przedsiębiorstwa znalezienia odpowiednich źródeł finansowania, zarówno własnych, jak i obcych.

Projektowanie źródeł finansowania przedsiębiorstw rodzinnych to kojarzenie struktury majątku ze strukturą kapitału oraz ścisłe powiązanie źródeł pozyskiwania kapitału z kierunkami jego wykorzystania. W wyniku aktywnego projektowania procesu finansowania zostają dobrane poszczególne źródła finansowania, które tworzą zróżnicowaną strukturę kapitału. Struktura ta powinna charakteryzować się odpowiednią proporcją wykorzystania kapitałów własnych i obcych oraz odpowiednią strukturą wewnętrzną tych kapitałów [Jerzemowska 1999, s. 51].

Analiza strategii finansowania własnego firm rodzinnych w Polsce w kontekście powiązań sektorowych występujących między nimi

Każda firma rodzinna funkcjonująca na rynku powinna mieć świadomie sformułowaną strategię finansowania działalności. Oznacza to przyjęcie określonej kompozycji źródeł finansowania działalności gospodarczej w sposób stwarzający podstawę do realizacji zakładanego celu przedsiębiorstwa [Kołosowska, Chojnacka, Tokarski, Tokarski (red.) 2014, s. 9].

Tak więc decyzje dotyczące kształtowania i wyboru strategii finansowania działalności są suwerennymi decyzjami każdej firmy rodzinnej bez względu na jej wielkość, gdyż stanowią one przedmiot określonej polityki rozwojowej powiązanej z zakładanymi celami działania [Kołosowska, Chojnacka, Tokarski, Tokarski (red.) 2014 s. 10]. W zależności od własności środków można mówić o własnych i obcych źródłach finansowania. Podstawę tej klasyfikacji stanowi pozycja prawna dawcy kapitału.

Własne źródła finansowania to kapitał pozostawiony do dyspozycji przedsiębiorstwa przez jego właścicieli. Kapitał własny jest dostarczany przez inwestorów w postaci wkładów środków pieniężnych na poczet kapitału podstawowego. Wkład inwestora może mieć także formę rzeczową (np. grunty pod budowę inwestycji, środki transportu itp.) Kapitał własny może pochodzić z dodatkowych emisji akcji, udziałów, dopłat wspólników. Dawca kapitału własnego (właściciel, współwłaściciel) ma wpływ na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie, nie może on jednak wycofać swojego kapitału w dowolnym momencie, w zasadzie nie otrzymuje odsetek, ma prawo do uczestnictwa w zyskach, ale jego wynagrodzenie w formie dywidendy nie jest obligatoryjne. Korzystanie

z własnych źródeł finansowania polega również na wykorzystaniu wypracowanych nadwyżek finansowych, czyli finansowaniu inwestycji z zysków przedsiębiorstwa [Michalak 2007, s. 68].

Nawiązując do powyższych rozważań, firmy rodzinne w Polsce muszą liczyć się ze wzrostem bądź ze spadkiem zysku. A wyższy bądź niższy zysk z kolei oznacza zwiększony bądź zmniejszony dostęp do kapitału, w tym wypadku do kapitału własnego. Poniższa tabela przedstawia dostępność kapitału własnego w firmach funkcjonujących w różnych sekcjach gospodarki, gdzie ok. 78% stanowią przedsiębiorstwa rodzinne (por. Tabela 2).

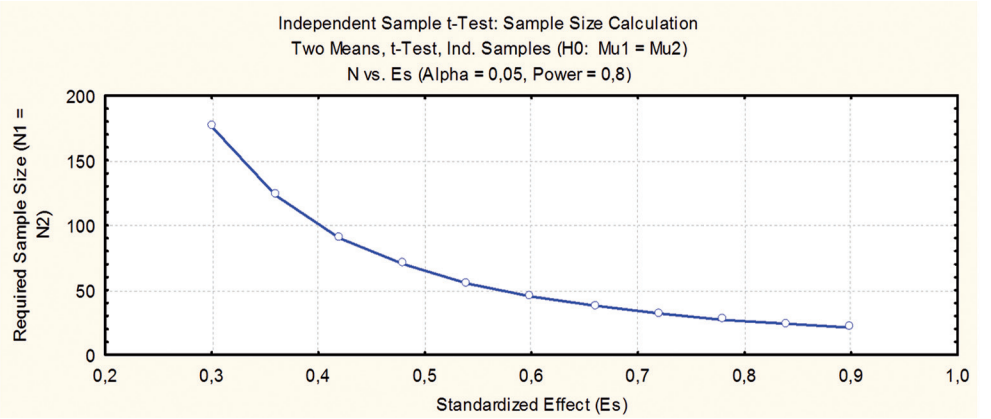
Tabela 2. Dostępność kapitału własnego w latach 2011–2015

Wyszczególnione sekcje gospodarki	2011	2012	2013	2014	2015	Indeksy łańcuchowe (dane w %)				
	wartości w mln zł	wartości w mln zł	wartości w mln zł	wartości w mln zł	wartości w mln zł	2011	2012	2013	2014	2015
Ogółem	**1170237,4**	**1236421,4**	**1300633,3**	**1351313,3**	**1395983,6**	-	**20,20**	**24,31**	**27,01**	**29,30**
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	30870,4	32531,7	34344,5	34951,3	34194,0	-	105,38	105,57	101,77	97,83
Przemysł	**629965,9**	**664705,9**	**703391,7**	**726285,9**	**737529,7**	-	**105,51**	**105,82**	**103,25**	**101,55**
Górnictwo i wydobywanie	46277,7	43447,7	44595,7	42428,1	36683,5	-	93,88	102,64	95,14	86,46
Przetwórstwo przemysłowe	341653,1	367037,1	391668,0	415352,0	442522,5	-	107,43	106,71	106,05	106,54
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	207207,6	217307,5	227192,7	226807,0	214997,2	-	104,87	104,55	99,83	94,79
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	34827,5	36913,6	39935,2	41698,8	43326,5	-	106,00	108,19	104,42	103,90
Budownictwo	45794,0	42660,0	44531,1	44767,1	50896,2	-	93,16	104,39	100,53	113,69
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	146710,9	153472,6	167429,5	175406,6	190547,4	-	104,61	109,09	104,76	108,63
Transport i gospodarka magazynowa	52353,9	54340,0	58788,5	61247,6	65343,0	-	103,79	108,19	104,18	106,69
Zakwaterowanie i gastronomia	10672,5	10189,4	11195,8	12097,7	12644,6	-	95,47	109,88	108,06	104,52
Informacja i komunikacja	58305,8	65381,8	64208,5	67282,9	68785,8	-	112,14	98,21	104,79	102,23
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	44392,1	49987,0	43224,4	45040,9	52216,6	-	112,60	86,47	104,20	115,93
Obsługa rynku nieruchomości	99591,3	97992,3	101409,1	102905,3	98318,4	-	98,39	103,49	101,48	95,54
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	30843,4	42192,3	44153,4	51813,4	53542,0	-	136,80	104,65	117,35	103,34
Administrowanie i działalność wspierająca	11977,4	12965,7	15398,3	15020,1	16012,5	-	108,25	118,76	97,54	106,61
Edukacja	593,5	642,1	714,5	718,0	816,1	-	108,19	111,28	100,49	113,66
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	4521,0	5358,5	7649,1	9397,3	10471,3	-	118,52	142,75	122,85	111,43
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	2086,7	2267,5	2491,9	2629,3	2612,3	-	108,66	109,90	105,51	99,35
Pozostała działalność usługowa	1558,7	1734,6	1703,0	1749,8	2053,8	-	111,29	98,18	102,75	117,37

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2011 r.* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 68–72; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2012 r.* (2013), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 44; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2013 r.* (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 44; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 r.* (2015), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 44; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2015 r.* (2016), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 46.

Na podstawie powyższych danych przedstawionych w tabeli 2 można stwierdzić jednoznacznie, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2011–2015, dostępność kapitału własnego dla przedsiębiorstw działających we wszystkich zaprezentowanych sekcjach gospodarki wzrastała z roku na rok, w tym wypadku chodzi również o wzrost dostępności kapitału własnego dla firm rodzinnych, które przecież stanowią ponad 70% wszystkich badanych podmiotów gospodarczych. Jednak jeśli weźmie się pod uwagę poszczególne sekcje gospodarki, zauważalne są liczne tendencje spadkowe wartości opisujących dostępność w kapitale własnym. Również wielkości indeksów łańcuchowych potwierdzają niniejszy fakt. Największe problemy z dostępem do kapitału własnego mają firmy, w tym także firmy rodzinne funkcjonujące w takich sekcjach gospodarki, jak: „górnictwo i wydobywanie" (średnioroczne tempo spadku o 5,72 p. p.) oraz „obsługa rynku nieruchomości" (średnioroczne tempo spadku o 0,25 p. p.). Na podstawie powyższych indeksów łańcuchowych obrazujących sytuację dotyczącą dostępności badanych firm do kapitału własnego autorka przeprowadziła test t-studenta dla prób niezależnych. Dane przedstawia poniższy rysunek (por. Rysunek 1).

Rysunek 1. Relacja efektu standaryzowanego do indeksów łańcuchowych wyrażających dostęp przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych do kapitału własnego w latach 2011–2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2011 r.* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 68–72; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2012 r.* (2013), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 44; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2013 r.* (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 44; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 r.* (2015), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 44; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2015 r.* (2016), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 46.

Istotnym elementem przeprowadzonego testu t-studenta jest tzw. „efekt standaryzowany", czyli efekt wyrażony w wygodnych standaryzowanych jednostkach. Przy przeprowadzaniu testów t efektem standaryzowanym dla prób niezależnych jest różnica średnich podzielona przez odchylenie standardowe. W analizie mocy testu t występują następujące przedziały dla efektu standaryzowanego [http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html, dostęp: 23 stycznia 2017]:

- bardzo słaby efekt (Es<0,20),
- słaby efekt (0,20-0,50),
- średni efekt (0,50-0,80),
- silny efekt (Es> 0,80).

W kontekście testowania istotności statystycznej autorka sformułowała hipotezę alternatywną mówiącą o tym, iż zwiększony dostęp do kapitału własnego nie wpływa na nierzetelność w prowadzeniu działalności gospodarczej przez badane przedsiębiorstwa, w tym również firmy rodzinne w Polsce; hipoteza ta jest przeciwieństwem tego,

co autorka chciałaby wykazać. W analizowanym przypadku mamy do czynienia z bardzo słabym efektem standaryzowanym w wysokości 0,0828 przy wartości krytycznej t=1,9605 i mocy testu dla wymaganej liczebności próby N kształtującej się na poziomie 0,8000, co potwierdza wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, że warunkiem zmniejszenia nierzetelności w prowadzeniu działalności gospodarczej przez badane podmioty gospodarcze jest zwiększony dostęp do kapitału własnego.

Analiza strategii finansowania obcego firm rodzinnych w Polsce w kontekście powiązań sektorowych występujących między nimi

Strategie finansowania firm rodzinnych w Polsce określają również to, w jaki sposób realizowane są ich podstawowe cele w zakresie dostępu do kapitału pochodzącego z zewnątrz. Na obce źródła finansowania składają się środki finansowe postawione do dyspozycji przedsiębiorstwa rodzinnego na czas ograniczony przez jego wierzycieli. Kapitałem obcym są również środki stanowiące zobowiązania bieżące. Wierzyciele wnoszący kapitał obcy w formie kredytów lub pożyczek mają prawo do wynagrodzenia w formie odsetek. Finansowanie obce i powstały w rezultacie tego finansowania kapitał obcy podlegają zasadom zwrotności i oprocentowania długu. Kapitał ten charakteryzuje się zróżnicowanym mechanizmem jego pozyskiwania oraz różną wysokością odsetek wymaganych przez poszczególnych dawców kapitału obcego, zarówno w krótkim, jak i długim przedziale czasowym [Michalak 2007, s. 68]. W związku z powyższym poniższa tabela przedstawia dostępność kapitału obcego w firmach funkcjonujących w różnych sekcjach gospodarki, w tym również w firmach rodzinnych (por. Tabela 3).

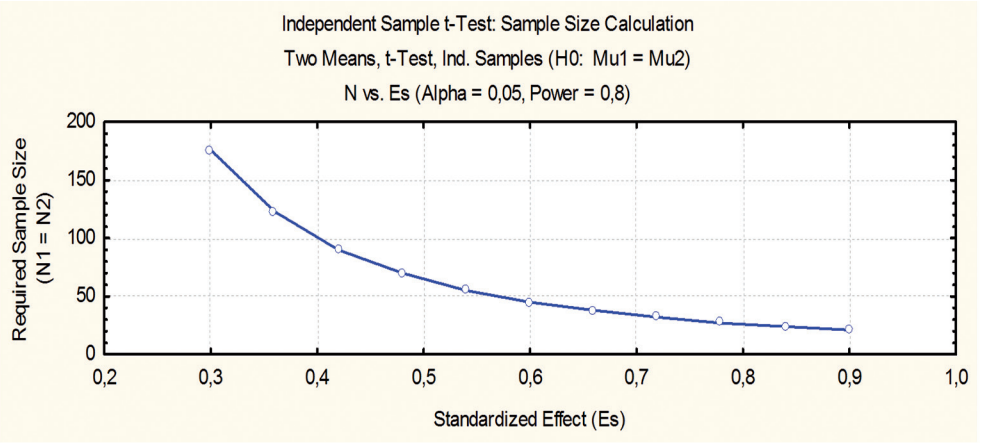
Tabela 3. Dostępność kapitału obcego w latach 2011–2015

Wyszczególnione sekcje gospodarki	2011	2012	2013	2014	2015	Indeksy łańcuchowe (dane w %)				
	wartości w mln zł	wartości w mln zł	wartości w mln zł	wartości w mln zł	wartości w mln zł	2011	2012	2013	2014	2015
Ogółem	**1178325,0**	**1195883,9**	**1261420,6**	**1355342,5**	**1430709,1**	-	**101,49**	**105,48**	**107,45**	**105,56**
Rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo	10026,5	10834,8	12133,3	12577,9	13236,3	-	108,06	111,98	103,66	105,23
Przemysł	**512994,5**	**524920,5**	**542263,4**	**584720,0**	**619471,8**	-	**102,32**	**103,30**	**107,83**	**105,94**
Górnictwo i wydobywanie	30855,8	36695,5	39294,7	43121,8	46928,4	-	118,93	107,08	109,74	108,83
Przetwórstwo przemysłowe	365941,8	356888,7	365539,5	383859,7	400487,7	-	97,53	102,42	105,01	104,33
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	88605,1	101847,1	105922,7	123112,3	135032,5	-	114,94	104,00	116,23	109,68
Dostawa wody; gospodarowanie ściekami i odpadami; rekultywacja	27591,8	29489,3	31506,5	34626,2	37023,1	-	106,88	106,84	109,90	106,92
Budownictwo	90856,2	86861,3	90663,9	92228,9	85261,5	-	95,60	104,38	101,73	92,45
Handel; naprawa pojazdów samochodowych	221048,3	224895,8	234393,3	244027,4	260179,5	-	101,74	104,22	104,11	106,62
Transport i gospodarka magazynowa	70348,7	79125,6	87834,9	103711,8	116318,4	-	112,48	111,01	118,08	112,16
Zakwaterowanie i gastronomia	11132,7	11185,2	11756,3	12510,3	13306,0	-	100,47	105,11	106,4	106,36
Informacja i komunikacja	70979,5	65963,8	77922,9	79608,7	81340,9	-	92,93	118,13	102,16	102,18
Działalność finansowa i ubezpieczeniowa	64244,7	68983,0	71838,2	83343,2	88374,4	-	107,38	104,14	116,02	106,04
Obsługa rynku nieruchomości	39881,6	39277,9	39088,9	44120,5	42889,3	-	98,49	99,52	112,87	97,21
Działalność profesjonalna, naukowa i techniczna	49611,2	43717,3	49373,4	50449,1	53649,8	-	88,12	112,94	102,18	106,34
Administrowanie i działalność wspierająca	25887,5	27566,2	28048,5	29681,4	36242,3	-	106,48	101,75	105,82	122,10
Edukacja	640,8	779,0	967,1	988,6	884,8	-	121,57	124,15	102,22	89,50
Opieka zdrowotna i pomoc społeczna	6339,5	7020,6	9462,4	11797,8	13336,6	-	110,74	134,78	124,68	113,04
Działalność związana z kulturą, rozrywką i rekreacją	3123,1	3325,4	3960,0	3911,9	4121,0	-	106,48	119,08	98,79	105,35
Pozostała działalność usługowa	1210,4	1427,5	1714,2	1665,0	2096,6	-	117,94	120,08	97,13	125,92

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2011 r.* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, ss. 80–84; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2012 r.* (2013), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 52; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2013 r.* (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 52; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 r.* (2015), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 52; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2015 r.* (2016), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 54

Z analizy danych dotyczących powyższej tabeli wynika jednoznacznie, iż w całym badanym okresie, tj. w latach 2011–2015, dostępność kapitału obcego, podobnie jak w przypadku kapitału własnego dla przedsiębiorstw także rodzinnych działających we wszystkich zaprezentowanych sekcjach gospodarki, wzrastała z roku na rok. Jednak biorąc pod uwagę poszczególne sekcje gospodarki, można zauważyć liczne tendencje spadkowe wartości opisujących dostępność w kapitale obcym. Również wielkości indeksów łańcuchowych potwierdzają niniejszy fakt. Największe problemy z dostępem do kapitału obcego mają firmy, w tym również przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonujące w sekcji gospodarki „budownictwo" (średnioroczne tempo spadku o 1,58 p. p.). Na podstawie powyższych indeksów łańcuchowych obrazujących dostęp badanych firm do kapitału obcego autorka przeprowadziła test t-studenta dla prób niezależnych. Dane przedstawia poniższy rysunek (por. Rysunek 2).

Rysunek 2. Relacja efektu standaryzowanego do indeksów łańcuchowych wyrażających dostęp przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych, do kapitału obcego w latach 2011–2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2011 r.* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, ss. 80–84; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2012 r.* (2013), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 52; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2013 r.* (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 52; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 r.* (2015), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 52; *Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2015 r.* (2016), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, s. 54.

W kontekście testowania istotności statystycznej autorka sformułowała hipotezę alternatywną mowiącą o tym, że zwiększony dostęp do kapitału obcego nie wpływa na nierzetelność w prowadzeniu działalności gospodarczej przez badane przedsiębiorstwa, w tym również firmy rodzinne w Polsce; hipoteza ta jest przeciwieństwem tego, co autorka chciałaby wykazać. W analizowanym przypadku mamy do czynienia z bardzo słabym efektem standaryzowanym w wysokości -0,1189 przy wartości krytycznej t=1,9610 i mocy testu dla wymaganej liczebności próby N kształtującej się na poziomie 0,8002, co potwierdza wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem zmniejszenia nierzetelności w prowadzeniu działalności gospodarczej przez badane podmioty gospodarcze jest zwiększony dostęp do kapitału obcego.

Podsumowanie

Firmy rodzinne w Polsce stanowią ponad 70% wszystkich polskich przedsiębiorstw. Aby sprostać ogromnej konkurencji ze strony dużych korporacji, powinny starać się m.in. o pomoc materialną niezbędną dla ich dalszego ich rozwoju.

Problemem badawczym poruszanym w niniejszym artykule była szeroko rozumiana nierzetelność w prowadzeniu działalności gospodarczej przez firmy rodzinne w Polsce. Wyniki kontroli prowadzonych przez Inspekcję Handlową w latach 2009–2014 wyraźnie pokazują, że nie tyle konkurencja, ile starcie z niesolidnymi i nieuczciwymi kontrahentami, a nawet wspólnikami wpływa negatywnie na ogólne funkcjonowanie badanych podmiotów, co najczęściej odbija się na klientach, którzy czują się oszukani. Wówczas przedsiębiorcy, aby przetrwać, uciekają się do różnych metod prowadzenia działalności gospodarczej, nie zawsze zgodnych z prawem.

Warunkiem zmniejszenia obawy o nierzetelność wspólników firmy, a nawet samych jej klientów jest zwiększona możliwość dostępu do kapitału, a więc do źródeł finansowania, zarówno tych własnych, jak i obcych. Trafne decyzje podejmowane w procesie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym, polegające w głównej mierze na poszukiwaniu odpowiednich strategii finasowania, wymagają znajomości przez zarządzających oraz doradców podstawowych cech, a także funkcji, jakie pełnią te dwa rodzaje kapitału.

Analizując strategie finansowania firm rodzinnych w Polsce w latach 2011–2015, autorka przeprowadziła analizę mocy testu na podstawie tzw. „efektu standaryzowanego" wyrażonego w wygodnych standaryzowanych jednostkach. Przy przeprowadzaniu testów t efektem standaryzowanym dla prób niezależnych jest różnica średnich podzielona przez odchylenie standardowe. W kontekście testowania istotności statystycznej autorka sformułowała hipotezę alternatywną mówiącą o tym, iż zwiększony dostęp do kapitału zarówno własnego, jak i obcego nie wpływa na nierzetelność w prowadzeniu działalności gospodarczej przez badane przedsiębiorstwa, w tym również firmy rodzinne w Polsce, która jest przeciwieństwem tego, co autorka chciałaby wykazać. W obu analizowanych przypadkach mieliśmy do czynienia z bardzo słabym efektem standaryzowanym, co potwierdziło wiarygodność hipotezy alternatywnej mówiącej o tym, iż warunkiem zmniejszenia nierzetelności w prowadzeniu działalności gospodarczej przez badane podmioty gospodarcze jest zwiększony dostęp zarówno do kapitału własnego, jak i obcego.

Bibliografia

Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2011 r. (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2012 r. (2013), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2013 r. (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2014 r. (2015), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2015 r. (2016), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Gheribi E. (2016), *Rozwój firm rodzinnych poprzez franczyzę na przykładzie branży gastronomicznej,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 6.

Jerzemowska M. (1999), *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

Klapper L.F., Sarria-Allende V., Sulla V. (2016), *Small- and Medium-Size Enterprise Financing*

in Eastern Europe, "World Bank Policy Research Working Paper", No. 2933, https://ssrn.com/abstract=636295, dostęp: 20 kwietnia 2016.

Kołosowska B., Chojnacka E., Tokarski A., Tokarski M. (red.) (2014), *Strategie finansowania działalności przedsiębiorstw,* Oficyna Wydawnicza a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Michalak A. (2007), *Finansowanie inwestycji w teorii i praktyce,* Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

Sadkowska J. (2016), *The Difficulty in Following Project Schedule as a Key Project Management Challenge: Family Firm Perspective*, "Management and Economics Review", Volume 1, Issue 2.

Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2009 roku (2010), Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2010 roku (2011), Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2011 roku (2012), Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2012 roku (2013), Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2013 roku (2014), Warszawa.

Sprawozdanie z działalności Inspekcji Handlowej w 2014 roku (2015), Warszawa.

Wsparcie administracji ważne dla rozwoju firm rodzinnych, *Wyniki badania Grupy On Board Think Kong z sierpnia 2016 r. na reprezentatywnej grupie 708 pracujących Polaków, raport* (2016), Warszawa.

http://www.e-podatnik.pl/artykul/fiskus/12146/Falszowanie_dokumentacji_dzialalnosci_art_303_k_k.html, dostęp: 1 czerwca 2007.

http://www.pkd.com.pl/problemy-finansowe-w-polskich-firmach.html, dostęp: 30 stycznia 2017.

http://www.statsoft.pl/textbook/glosfra_stat.html?http%3A%2F%2Fwww.statsoft.pl%2Ftextbook%2Fglose.html, dostęp: 23 stycznia 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 465–478

Małgorzata Sosińska-Wit
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
m.sosinska-wit@pollub.pl

Karolina Gałązka
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
kg4@interia.pl

Polityka w zakresie ewidencji kosztów w mikro i małych firmach rodzinnych

Cost Accounting Policy in the Micro and Small Family Businesses

Abstract: Functioning in a complex market economy poses new challenges and businesses are still required to make a number of management decisions. These decisions relate, inter alia, the profile of the business, the possibility of obtaining resources and funding sources, products or goods, development directions and related investment. To a large extent the result of management decisions affect the financial condition of the led project.
Problem solving and decision making is not possible without access to information, including financial information, the main source of it being the company accounting books. However, some micro and small enterprises do not keep their records. Under current law, due to the organizational and legal form or the revenues, they have no such obligation.
These entities, however, keep different types of records for the purpose of sorting out this type of law also in relation to the chosen form of income tax. Policy cost accounting of family firms raises many problems and dilemmas. The aim of this article is to determine the policy cost accounting employed in family businesses and the possibility of the use of information for management purposes. The subject of research are family businesses located in the

province of Lublin keeping both full and simplified accounting. The subject of research are the subjective opinions of family businesses belonging to the sector of micro and small enterprises on the factors affecting the image of cost accounting in their enterprises.
Key words: MMP sector, family businesses, cost management, simplified accounting

Wstęp

Turbulentność i wieloaspektowość otoczenia to charakterystyczne cechy współczesnej gospodarki rynkowej, utrudniające znacząco sprawne zarządzanie przedsiębiorstwem i wywołujące zwiększone ryzyko niewypłacalności. Tezę tę zdają się potwierdzać międzynarodowe statystyki, zgodnie z którymi w ciągu początkowych czterech lat od założenia przedsiębiorstwa działalność zamyka ponad połowa z nich.

Obecna sytuacja na rynku wymaga zatem od przedsiębiorstw stosowania takich metod i technik, które będą pomocne w procesie podejmowania decyzji, a zarazem w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Tradycyjnie stosowane metody, techniki i narzędzia zawodzą zarówno w obliczu nagłych kryzysów, jak i nieoczekiwanych szans. Właściciele przedsiębiorstw, kierując organizacją poruszają się po nieprzewidywalnym otoczeniu, które kryje nieograniczone możliwości i groźne pułapki. Stawia to przedsiębiorstwa w sytuacji, w których muszą ciągle dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia. Dlatego też w każdym przedsiębiorstwie ważna jest umiejętność szybkiego reagowania na wszelkie nieoczekiwane sytuacje oraz tworzenie takich strategii, aby ograniczyć do minimum podejmowanie nieodpowiednich decyzji. W procesach podejmowania decyzji dużą rolę odgrywa odpowiednio przygotowana informacja. Konieczne jest korzystanie z informacji o procesach zachodzących wewnątrz jednostek gospodarczych oraz ze źródeł zewnętrznych [Nowak 2005, ss. 30–31].

W XX wieku pojawiło się szereg koncepcji, metod i narzędzi, które wspomagają zarządzanie przedsiębiorstwem, opartych w dużej mierze również o rachunek kosztów. Mogą je stosować jednak przede wszystkim podmioty duże, bogate, utrzymujące zespoły pracowników budujących strategię przedsiębiorstwa lub korzystające z usług firm consultingowych. Dostęp do tych metod dla mikro i małych przedsiębiorstw jest bardzo ograniczony ze względu m.in. na brak informacji o możliwościach ich wykorzystania i wysoki koszt ich pozyskania. W świetle przedstawionych faktów, celem artykułu jest określenie polityki w zakresie ewidencji kosztów stosowanej w mikro i małych firmach rodzinnych i możliwości wykorzystania informacji o ponoszonych kosztach przez nie pozyskiwanych w celach zarządczych.

Podmiotem badań są firmy rodzinne zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego prowadzące zarówno pełną jak i uproszczoną księgowość. Przedmiotem ba-

dań zaś są subiektywne opinie przedsiębiorstw rodzinnych należących do sektora mikro i małych przedsiębiorstw, o czynnikach mających wpływ na obraz ewidencji kosztów w ich przedsiębiorstwie. W pracy wykorzystano badania ankietowe przeprowadzone na grupie mikro i małych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego.

Zarządzanie kosztami w mikro i małych przedsiębiorstwach

Szybko zmieniające się otoczenie rynkowe oraz związane z tym rosnące ryzyko gospodarowania wymagają od osób kierujących przedsiębiorstwem zmiany ich orientacji zarządczej, czyli zastąpienia działań rutynowych racjonalnym zarządzaniem. Przedsiębiorstwa stają przed problemami, których rozwiązanie za pomocą dotychczas stosowanych metod jest trudne, a właściciele zmieniają sposób myślenia, gdyż tradycyjnie stosowane metody okazują się niewystarczające do osiągnięcia założonych celów. Przedsiębiorcy powinni więc stale aktualizować i weryfikować swoją wiedzę z zakresu współczesnych koncepcji i metod zarządzania, rozwijać zdolność uczenia się określonych zasad działania, co jest kluczem do przetrwania i rozwoju na globalnym rynku, gdzie jedynym pewnikiem jest zmiana [Dębski 2005, s. 16].

Obecnie duże znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem mają również narzędzia umożliwiające racjonalizację podejmowanych decyzji w celu zachowania stabilności i wydłużenia czasu prowadzonej działalności. W celu zastosowania tej wiedzy w praktyce kadra menadżerska powinna też dysponować odpowiednio przygotowaną informacją. Informacja ta ma umożliwić stałą kontrolę i ocenę kondycji przedsiębiorstwa w taki sposób, aby istniała możliwość wczesnego zidentyfikowania zagrożeń niewypłacalności i minimalizacji ryzyka podjęcia niewłaściwych decyzji zarządczych. Każda podejmowana decyzja w przedsiębiorstwie ma swoje odzwierciedlenie w jego finansach. Dzięki nim każda firma jest w stanie określić jaki będzie pieniężny skutek podjętej decyzji [Rutkowska 2007, s. 15]. Osoby zajmujące się wyznaczaniem celów przedsiębiorstwa powinny mieć ogromną wiedzę i doświadczenie z zakresu finansów. W mikro i małych przedsiębiorstwach często tą funkcją zajmuje się sam właściciel, który w razie jakichś ważniejszych decyzji konsultuje swoje wątpliwości z wyspecjalizowanymi doradcami.

W każdym przedsiębiorstwie bardzo ważna jest znajomość poziomu ponoszonych kosztów, jak i czynników kształtujących ich strukturę i wysokość. Jednak szybkie i trafne podejmowanie decyzji wymaga stałego napływu rzetelnych informacji. Analiza przeszłości pozwala przewidzieć przyszłe trendy dotyczące analizowanych zjawisk. Zarządzający przedsiębiorstwem muszą porównywać, zestawiać i przewidywać przyszłe zdarzenia, a dodatkowo na bieżąco analizować sytuację w firmie [Olchowicz 2007, s. 462].

Firmy rodzinne to firmy, które działają inaczej niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Polityka w zakresie ewidencji kosztów w firmach rodzinnych różni się od tej prowadzonej w przedsiębiorstwach nierodzinnych, w związku z tym rodzinne biznesy potrzebują często innego zakresu świadczonych usług księgowych. W firmach rodzinnych często występuje bardzo pragmatyczne podejście do rozliczania wyników firmy – w pierwszej kolejności liczy się *cash flow*, i to nie w układzie wymaganym przez Ustawę o Rachunkowości, a w układzie logicznym często dopasowanym do specyfiki danego przedsiębiorstwa – pokazujący na czym tak naprawdę zarabiają i kiedy. Podobnie podejście dostrzec można w rachunku wyników – istotne są „prawdziwe" zyski. Pojęcia takie jak amortyzacja księgowa, podatek odroczony, niezrealizowane różnice kursowe tylko zaciemniają prawdziwy obraz który chcą poznać właściciele rodzinnych przedsiębiorstw [MDDP Outsorcing].

Zastosowanie znajdują tutaj między innymi nowoczesne zintegrowane systemy informatyczne wspomagające zarządzanie. Rozwój technologii komputerowej oraz oprogramowania stawia przed firmami szanse na rozwój, uzyskanie przewagi rynkowej oraz usprawnienie zarządzania. Takie rozwiązania informatyczne stają się warunkiem koniecznym na przetrwanie przedsiębiorstwa we współczesnych czasach [Krajewski 2011]. Mimo to zdecydowana większość koncepcji czy rozwiązań w tym zakresie, opisywanych w literaturze przedmiotu bądź wdrażanych w praktyce, ma zastosowanie w średnich bądź dużych przedsiębiorstwach. Niewiele z nich natomiast może być wykorzystanych przez małe przedsiębiorstwa, a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa, których zdecydowana większość, ze względu na osiągane obroty ze sprzedaży czy też formę organizacyjno-prawną, nie ma obowiązku prowadzenia ksiąg rachunkowych.

Źródłem informacji finansowej są sprawozdania finansowe. Zasady sporządzania takiego sprawozdania są regulowane odpowiednimi przepisami prawnymi i normami [Micherda 2010, s. 96]. Obowiązek w zakresie prowadzenia ksiąg nie dotyczy jednostek, które płacą podatek dochodowy w zryczałtowanych formach. Główną formą ewidencji w tym przypadku jest Księga Przychodów i Rozchodów, szczególnie ważna w przypadku odprowadzania podatku progresywnego i liniowego.

Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych to, podobnie jak karta podatkowa, nieskomplikowana forma opodatkowania i chyba najpopularniejsza w przypadku małych przedsiębiorstw. Opodatkowaniu w tym wypadku podlega jedynie sam przychód, a tym samym podatnik nie ma możliwości odliczenia kosztów uzyskania przychodu. Przy tej formie opodatkowania prowadzi się ewidencję środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, ewidencję wyposażenia, ewidencję przychodów ze sprzedaży, karty przychodów zatrudnianych osób oraz przechowuje się dowody zakupu towarów [Markowski 1996, s. 26].

Karta podatkowa jest również zryczałtowaną formą opodatkowania. Jej cechą charakterystyczną jest to, że wysokość płaconego podatku nie ma nic wspólnego z faktycz-

nie osiąganym dochodem z prowadzonej działalności gospodarczej, jest przeznaczona dla ściśle określonych działalności. Prowadzi się ewidencję zatrudnienia, karty przychodów zatrudnianych osób oraz przechowuje się wydane za żądanie klienta rachunki i faktury potwierdzające sprzedaż [*Działalność*... 2015, s. 13].

Na stworzenie niezależnego systemu informacyjnego wspierającego zarządzanie, podobnie zresztą jak na dobrowolne prowadzenie ksiąg rachunkowych, decydują się na ogół ci mikroprzedsiębiorcy, których działalności prosperują wystarczająco dobrze, by mogli sobie na to pozwolić. Zwykle takie rozwiązania są bowiem dość kosztowne, gdyż wymagają zakupu odpowiedniego oprogramowania, zapewnienia jego serwisu i w związku z tym zdarza się, że ich prowadzenie nie ma uzasadnienia ekonomicznego. Dlatego też mikroprzedsiębiorcy, którzy działają na niewielką skalę, zatrudniają kilka osób, a nierzadko prowadzą biznes samodzielnie bądź też przy pomocy członków rodziny, zwykle pozostają przy prowadzeniu obligatoryjnych ewidencji stanowiących podstawę rozliczeń publiczno-prawnych. Wtedy rodzaj prowadzonych ewidencji często zależy ściśle od wyboru formy rozliczeń z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych. Niewątpliwie najwięcej informacji finansowych o prowadzonej działalności można uzyskać z ewidencji prowadzonych przy rozliczaniu się z podatku dochodowego na zasadach ogólnych.

Charakterystyka próby badawczej

W celu określenia polityki w zakresie ewidencji kosztów przedsiębiorstw z sektora MMP, ze szczególnym uwzględnieniem firm rodzinnych przeprowadzono badania empiryczne, których wyniki przedstawia niniejsze opracowanie. Badania zostały przeprowadzone w województwie lubelskim w trzech edycjach, w okresie od września 2010 do czerwca 2016 przy wykorzystaniu metody ankietowej. Łącznie we wszystkich edycjach prowadzonych badań przekazano 711 kwestionariuszy ankiet dla mikro i małych przedsiębiorców, w tym: 275 podmiotów (38,7%) to firmy rodzinne (tabela 1). W każdym z analizowanych okresów badaniu poddano inną losowo wybraną grupę przedsiębiorstw (w tym również firm rodzinnych). W celu zapewnienia porównywalności danych w każdej edycji poruszane zostały te same problemy badawcze.

Tabela 1. Zestawienie ankietowanych przedsiębiorstw wg obszarów badawczych

Lp	Wyszczególnienie	I edycja		II edycja		III edycja		Średnia	
		2010 – 2011		2012 – 2013		2014 – 2016			
		WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR
1.	Jednostki gospodarcze objęte badaniem	100% (240szt.)	100% (84szt.)	100% (254szt.)	100% (79szt.)	100% (217szt.)	100% (112szt.)	100% (711szt.)	100% (275szt.)
2.	w tym: firmy rodzinne	35,0%	-	31,1%	-	51,6%	-	38,7%	-
3.	przedsiębiorstwa ponoszące wydatki inwestycyjne	52,1%	60,7%	52,8%	45,6%	69,1%	55,4%	57,5%	54,2%
4.	przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje	28,8%	56,0%	28,0%	21,5%	29,5%	28,6%	28,7%	34,9%
5.	przedsiębiorstwa współpracujące z jednostkami badawczo rozwojowymi	7,5%	11,9%	11,0%	11,4%	9,2%	7,1%	9,3%	9,8%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2010–2016.

Kryterium kwalifikacji wielkości przedsiębiorstwa stanowiła liczba zatrudnionych pracowników, a w przypadku firm rodzinnych liczba członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie wybranej działalności gospodarczej. Wybór tej grupy przedsiębiorstw wynikał z faktu, że firmy rodzinne odznaczają się pewnymi utrwalonymi i powtarzalnymi działaniami. Ankietę skierowano do kadry kierowniczej najwyższego szczebla z uwagi na wiedzę dotyczącą całości przedsiębiorstwa, charakterystycznych dla niego działań w zakresie prowadzenia ewidencji kosztów.

Pytania obejmowały 4 obszary badawcze. Przedsiębiorcy odpowiadali na pytania dotyczące bieżącej działalności firmy, źródeł finansowania inwestycji, a także oceniali własne postawy w kontekście podejmowania działań innowacyjnych oraz współpracy z jednostkami badawczo rozwojowymi. Ponadto poproszono o podanie informacji

ogólnych dotyczących systemu rachunkowości jednostki, a także struktury ponoszonych kosztów.

Pośród ankietowanych przedsiębiorstw dominowały zarówno w momencie powstania jak też w późniejszych okresach mikropodmioty. Przebadane firmy należące do sektora MMP województwa lubelskiego, stanowiły prawie 85% całej próby badawczej we wszystkich trzech edycjach w tym 38,7% to firmy mające charakter rodzinnego biznesu.

Rachunkowość firm rodzinnych – wyniki badań własnych

Dokonując analizy ogólnych informacji dotyczących systemów rachunkowości, okazało się, że najliczniejszą grupę podmiotów stanowią te, które prowadzą uproszczone formy rachunkowości, w tym jednostki, które prowadzą podatkową księgę przychodów i rozchodów. Pośród wszystkich ankietowanych przedsiębiorstw było ich 456 (co stanowiło 64,1% całej próby badawczej), w tym 182 firmy rodzinne (co stanowiło 66,2% ogółu ankietowanych firm rodzinnych) (tabela 2).

Tabela 2. Informacje ogólne dotyczące systemów rachunkowości ankietowanych przedsiębiorstw

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja 2010 – 2011		II edycja 2012 – 2013		III edycja 2014 – 2016		Średnia	
		WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR
1.	Podatkowa księga przychodów i rozchodów	58,8%	61,9%	63,0%	64,6%	71,4%	70,5%	64,1%	66,2%
2.	Księgi rachunkowe	31,3%	21,4%	30,7%	21,5%	21,7%	22,3%	28,1%	21,8%
3.	Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych	7,5%	13,1%	2,8%	6,3%	5,5%	7,1%	5,2%	8,7%
4.	Karta podatkowa	2,5%	3,6%	3,5%	7,6%	1,4%	0,0%	2,5%	3,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2010–2016.

W dalszej kolejności popularną formą rozliczania się ankietowanych przedsiębiorstw z Urzędem Skarbowym były księgi rachunkowe – wśród wszystkich ankietowanych przedsiębiorstw tę formę wskazało 200 (co stanowiło 28,1% całej próby badawczej) w tym 60 firm rodzinnych (co stanowiło 21,8% ogółu ankietowanych firm rodzinnych). Natomiast karta podatkowa była najrzadziej wskazywaną formą rozliczenia z Urzędem Skarbowym.

Respondenci w III edycji prowadzonych badań odpowiedzieli także na pytanie o wykorzystanie w swojej działalności obsługi biura księgowego. W wyniku analiz otrzymanych odpowiedzi okazało się, że 65,4% (142 przedsiębiorstwa) wszystkich ankietowanych podmiotów w III edycji korzysta z tego rodzaju usług – w tym 55,6% były to firmy rodzinne (79 przedsiębiorstw).

Tabela 3. Zakres usług biura księgowego, wśród podmiotów, które z usług korzystały

Lp.	Wyszczególnienie	WP	*w tym: FR*
1.	Kompleksowa obsługa księgowa	68,5%	67,0%
2.	Kompleksowa obsługa w zakresie płac	7,7%	8,7%
3.	Kompleksowa obsługa w zakresie prowadzenia kadr	7,2%	6,8%
4.	Konsultacje i doradztwo podatkowe	16,6%	17,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2014–2016.

Dokonując dalszej analizy, pośród przedsiębiorstw korzystających z usług biura księgowego, w zdecydowanej większości usługi te dotyczyły kompleksowej obsługi księgowej, a w dalszej kolejności doradztwa podatkowego (tabela 3). Najrzadziej wskazywaną odpowiedzią była kompleksowa obsługa w zakresie prowadzenia kadr. Również na pytanie o miejsce przechowywania dokumentacji firmy 53,2% podmiotów (a 50,0% firm rodzinnych wskazywało biuro rachunkowe, a odpowiednio 32,9% i 36,6% własne przedsiębiorstwo. Tylko 21,4% podmiotów (w tym 19,6% firm rodzinnych) deklaruje, że w ich podmiocie prowadzony był audyt w zakresie poprawności polityki rachunkowości.

Ewidencja kosztów w firmach rodzinnych – wyniki badań własnych

Dokonując analizy ogólnych informacji dotyczących ewidencji kosztów (wśród podmiotów, które prowadziły pełną księgowość) okazało się, że zarówno w grupie wszystkich przedsiębiorstw (14,7%), jak też w firmach rodzinnych (12,0%) ankietowanych prowadzi ewidencję kosztów również w układzie kalkulacyjnym, a pozostałe wyłącznie w układzie rodzajowym.

W tabeli 4 i 5 zawarto charakterystykę kosztów rodzajowych ankietowych przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem firm rodzinnych. Najwyższy udział (powyżej 80%) w kosztach rodzajowych firm rodzinnych jak też i w grupie wszystkich przedsiębiorstw stanowi zużycie materiałów i energii – wszystkie przedsiębiorstwa 2,5%, firmy

rodzinne 3%. Wysoki udział tej grupy kosztów świadczy o materiało- i energochłonności prowadzonych działalności. W granicach do 20% najliczniejszą grupę kosztów w przypadku firm rodzinnych stanowiły kolejno amortyzacja, usługi obce a w dalszej kolejności podatki i opłaty.

Tabela 4. Struktura kosztów rodzajowych ankietowanych przedsiębiorstw

Lp.	Przedział		Amortyzacja	Zużycie materiałów i energii	Usługi obce	Podatki i opłaty	Wynagrodzenia	Świadczenia społeczne	Pozostałe koszty rodzajowe
1.	0-20%	WP	86,0%	46,8%	83,8%	69,5%	58,6%	96,4%	91,6%
		w tym: FR	**91,1%**	**42,0%**	**83,1%**	**69,2%**	**59,6%**	**97,6%**	**90,1%**
2.	21%-40%	WP	11,3%	33,8%	13,2%	24,3%	34,3%	3,6%	3,9%
		w tym: FR	**7,8%**	**39,0%**	**14,3%**	**21,2%**	**35,4%**	**2,4%**	**6,6%**
3.	41%-60%	WP	0,5%	12,4%	2,4%	4,3%	6,1%	0,0%	1,1%
		w tym: FR	**0,0%**	**13,0%**	**2,6%**	**6,7%**	**5,1%**	**0,0%**	**2,2%**
4.	61%-80%	WP	0,0%	4,5%	0,6%	0,0%	0,5%	0,0%	0,6%
		w tym: FR	**0,0%**	**3,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**	**0,0%**
5.	81%-100%	WP	2,2%	2,5%	0,0%	1,9%	0,5%	0,0%	2,8%
		w tym: FR	**1,1%**	**3,0%**	**0,0%**	**2,9%**	**0,0%**	**0,0%**	**1,1%**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2014–2016.

Tabela 5. Struktura kosztów rodzajowych ankietowanych przedsiębiorstw – wartości średnie

Lp.	Wyszczególnienie	Wszystkie przedsiębiorstwa	w tym: firmy rodzinne
1.	Amortyzacja	14,39%	12,20%
2.	Zużycie materiałów i energii	27,75%	29,70%
3.	Usługi obce	12,36%	12,24%

4.	Podatki i opłaty	21,39%	20,66%
5.	Wynagrodzenia	23,44%	22,32%
6.	Świadczenia społeczne	9,51%	8,91%
7.	Pozostałe koszty rodzajowe	13,32%	10,33%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2014–2016

Badania wykazują, że zarządzający firmami rodzinnymi przyznawali, że niechętnie zatrudniają osoby spoza rodziny na stanowiska, na których podejmowane są kluczowe decyzje [Kowalewska 2009, s. 162], co może wiązać się z naciskami finansowymi członków rodziny, nieproporcjonalnością wynagrodzeń i wykorzystywaniem biznesu przez członków rodziny. W przebadanej grupie podmiotów struktura kosztów firm rodzinnych nie odbiega jednak zasadniczo od struktury kosztów ogółu podmiotów sektora MMP. Wprost przeciwnie, udział kosztów wynagrodzeń i świadczeń społecznych jest niższy niż w przedsiębiorstwach ogółem, a większa liczba podmiotów rodzinnych deklaruje wysoki i bardzo wysoki udział kosztów na zużycie materiałów i energii. Ankietowani deklarowali również wyższy udział wydatków na wynagrodzenia niż wydatków inwestycyjnych, ale jest to cecha charakterystyczna większości podmiotów sektora MMP.

Respondenci zostali poproszeni o szacunkowe określenie struktury kosztów w zależności od rozmiarów prowadzonej działalności. Najwyższy udział (powyżej 80 %) w kosztach firm rodzinnych, jak też i w grupie wszystkich przedsiębiorstw, stanowił koszty stałe – wszystkie przedsiębiorstwa 23,8%, firmy rodzinne 18,6% (tabela 6). Natomiast jeśli chodzi o udział kosztów stałych w kosztach całkowitych, firmy rodzinne deklarują ich średni poziom w wysokości 53,6% (a w przedsiębiorstwach ogółem 63,35%).

Tabela 6. Deklarowana przez respondentów struktura kosztów, gdy w przedsiębiorstwie stosowany jest rachunek kosztów zmiennych

Lp.	Przedział	Wyszczególnienie	Koszty stałe	Koszty zmienne
1.	0-20%	WP	6,6%	20,1%
		w tym: FR	**4,9%**	**19,8%**
2.	21%-40%	WP	17,2%	29,5%
		w tym: FR	**22,5%**	**33,7%**
3.	41%-60%	WP	25,8%	22,1%
		w tym: FR	**24,5%**	**24,8%**

4.	61%-80%	WP	26,5%	12,8%
		w tym: FR	**29,4%**	**10,9%**
5.	81%-100%	WP	23,8%	15,4%
		w tym: FR	**18,6%**	**10,9%**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2014–2016.

W pytaniu o stosowanie informacji o wysokości kosztów i ich strukturze (z zastosowaniem rachunku efektywności i kalkulacją kosztów) w podejmowaniu decyzji 53,6% firm rodzinnych podało, że ją stosuje (przy 57,2% ogółu podmiotów). Jeżeli chodzi o częstotliwość wykorzystania takich informacji 42,9% podmiotów stosuje ją raz w miesiącu (tyle samo ogółem), 18,8% raz na kwartał, a raz w roku lub rzadziej 25,0%. Informacje o koszcie wytworzenia usług bądź produktów są wykorzystywane w procesach podejmowania decyzji w zarządzaniu w przypadku 46,4% firm rodzinnych, a w 48,6% podmiotów ogółem. Wydaje się jednak, że deklaracje te są zbyt optymistyczne a przetwarzane informacje zarządcze raczej uproszczone.

Tabela 7. Cel prowadzenia ewidencji i kalkulacji kosztów w ankietowanych przedsiębiorstwach

Lp.	Wyszczególnienie	WP	w tym: FR
1.	Wyłącznie dla celów rachunkowości finansowej	55,3%	53,6%
2.	Dla celów rachunkowości finansowej i zarządczej	44,7%	46,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2014–2016.

W ankiecie respondenci podali informacje również o tym, czy w ich podmiocie poddaje się analizie niewykorzystaną zdolność produkcyjną i koszty ponoszone w związku z utrzymaniem rezerw. 90,9% firm rodzinnych podało, że taka szacunkowa analiza jest prowadzona (88,3% podmiotów ogółem). 4,0% podmiotów analizę tą przeprowadza bardzo szczegółowo (w tym 7,4% firm rodzinnych).

Na pytanie o wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji narzędzia i oprogramowanie 89,7% firm rodzinnych (przy 89,3% podmiotów ogółem) korzysta tylko z arkusza kalkulacyjnego, a tylko 5,7% firm rodzinnych (8,0% podmiotów ogółem) z wyspecjalizowanego oprogramowania w tym: funkcji wbudowanych w system transakcyjny np. w module CO-PA w systemie SAP, dedykowanego narzędzia informatycznego np. SAS ABM i systemu typu BI.

Z przeprowadzonych ankiet wynika, że w III edycji badań ponad 45% wszystkich przebadanych jednostek, a ponad 46% ogółu firm rodzinnych odnotowało przyrost wyniku finansowego. Zmiana ta jest efektem przyrostu przychodów w przypadku firm rodzinnych średnio w prawie 49% przypadków oraz w 7% przypadków odnotowano spadek poziomu kosztów. Średnio w około 33% przebadanych firm rodzinnych wskazano, że nie wystąpiły większe zmiany w wartości osiąganych wyników finansowych, a pośród prawie 20% przebadanych jednostek odnotowano spadek zysków (tabela 8).

Tabela 8. Ocena zmian sytuacji finansowej przedsiębiorstw z sektora MMP województwa lubelskiego – zyski, przychody, koszty

	Zyski		Przychody		Koszty	
	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR
Spadek	16,8%	19,6%	16,8%	21,4%	7,5%	7,1%
Stały poziom	38,2%	33,9%	38,2%	29,5%	48,0%	43,8%
Wzrost	45,1%	46,4%	45,1%	49,1%	44,5%	49,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMP województwa lubelskiego w latach 2014–2016.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, prawie 43% firm rodzinnych odnotowało przyrost liczby klientów, przy 27% przyroście zatrudnienia oraz ponad 32% odnotowało przyrost nakładów inwestycyjnych. Ocena kondycji finansowej przez respondentów jest bardzo optymistyczna.

Zakończenie

Systemy ewidencyjne, w tym informacje o ponoszonych kosztach stanowią główne źródło danych dla oceny i prognozowania sytuacji finansowej podmiotów. Informacje te są wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwem, jak również przez odbiorców zewnętrznych przy ocenie np. wypłacalności i ocenie zdolności kredytowej lub płynności finansowej przez dostawców.

W tej sytuacji jedynie firmy prowadzące księgi rachunkowe i sporządzające sprawozdania finansowe dysponują informacją niezbędną do oceny kondycji finansowej. Narzędzi tych nie sposób stosować w firmach korzystających z ryczałtowych form opodatkowania dochodu z uwagi na zbyt skromne źródła informacji. W przypadku księgi przychodów i rozchodów zastosowanie standardowych metod wymaga uzupełnienia danych źródłowych o prowadzone, ale niesformalizowane ewidencje wybranych składni-

ków majątkowych przedsiębiorstwa oraz dostosowania procedur i mierników oceny do specyfiki małej firmy.

Informacje o ponoszonych kosztach w zarządzaniu przedsiębiorstwem mają kluczowe znaczenie w procesach podejmowania decyzji. Na ich niedostatek często skarżą się właściciele mikroprzedsiębiorstw, w których prowadzi się uproszczone formy ewidencji publiczno-prawnej. Wśród najważniejszych przyczyn takiego stanu rzeczy należy wskazać nastawienie tej formy ewidencji na realizację celu fiskalnego, a więc prawidłowego ustalenia dochodu do opodatkowania. Z kolei jednak z tego właśnie powodu informacje pochodzące z księgi przychodów i rozchodów oraz innych obligatoryjnych ewidencji pomocniczych prowadzonych dla celów rozliczeń publiczno-prawnych są niedoceniane i bywa, że są całkowicie pomijane przy podejmowaniu decyzji zarządczych.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że mikro i małe firmy rodzinne rzadko w swojej działalności dokumentację finansową i ewidencję kosztów wykorzystują w procesach podejmowania decyzji, i nie jest stosowane w tych podmiotach dopasowanie do potrzeb jednostki polityki rachunkowości i struktury kont księgowych. Wśród badanych podmiotów niezwykle rzadkie są przypadki podjęcia przez przedsiębiorstwo dobrowolnego prowadzenia ksiąg rachunkowych bądź wdrożenie pozaksięgowej formy ewidencji w celach decyzyjnych. Wiele podmiotów rezygnuje również z przechowywania dokumentów w siedzibie firmy, w niewielkim stopniu wykorzystując historyczne informacje w procesach podejmowania decyzji.

Badania wskazują, że różnice pomiędzy podmiotami rodzinnymi a nierodzinnymi dotyczą przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej. Nie zidentyfikowano natomiast istotnych różnic między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi sektora MMP pod względem ich cech strukturalnych, takich jak wielkość podmiotu, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wartość przychodów, prowadzone inwestycje i plany rozwoju. Przedsiębiorcy z tej grupy podmiotów wskazują podobne kluczowe bariery rozwoju przedsiębiorczości oraz mają podobne oczekiwania w zakresie poprawy możliwości prowadzenia działalności gospodarczej [Martyniuk, Stańczak-Strumiłło 2012, s. 148]. Analiza przeprowadzonych badaniach nie wykazała znaczących różnic pomiędzy ogółem przedsiębiorstw sektora MMP a firmami rodzinnymi w zakresie wysokości i struktury kosztów, wysokości wynagrodzeń i stosowanych form rozliczania się z urzędem skarbowym.

Przeprowadzona analiza wskazuje na niewielkie zastosowanie nowoczesnej wiedzy (metod i narzędzi) z rachunku kosztów i rachunkowości zarządczej w procesach podejmowania decyzji w mikro i małych przedsiębiorstwach. W badaniach nie zaobserwowano wyraźnej różnicy pomiędzy firmami rodzinnymi a ogółem przedsiębiorstw, chociaż jeśli chodzi o deklaracje, chęć poszerzania swojej wiedzy, uczestnictwo w kursach, szkoleniach i chęci podjęcia współpracy z sektorem B+R firmy rodzinne wypadają lepiej,

chętniej też inwestują w rozwój swojej kadry.

Bibliografia

Dębski W. (2005), *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, wyd. PWN, Warszawa.

Działalność gospodarcza. Formy opodatkowania (2015), Wydawnictwo Ministerstwo Finansów.

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

Krajewski P. (2011), *Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie przedsiębiorstwem*, http://decyzje-it.pl, dostęp: 07 listopada 2011.

Markowski W.J. (1996), *ABC small businessu*, Wydawnictwo Marcus s.c., Łódź.

Martyniuk O., Stańczak-Strumiłło K., (2012), *Determinanty wartości przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 737, Szczecin.

MDDP Outsorcing, *Firmy rodzinne*, http://www.mddp-outsourcing.pl/specjalizacje/firmy-rodzinne.

Micherda B., Górka Ł, Szulc M. (2010), *Zarządcza interpretacja sprawozdania finansowego*, wyd. Difin, Warszawa.

Ministerstwo Finansów (2014), *Działalność gospodarcza. Formy opodatkowania*, http://www.pit.pl/att//broszuryMF/broszury2015/dzialalnosc_gospodarcza_formy_opodatkowania_2014.pdf.

Nowak E. (2005), *Analiza sprawozdań finansowych*, wyd. PWE, Warszawa.

Olchowicz I. (2007), *Ogólne zasady sporządzania sprawozdania finansowego według prawa bilansowego* [w:] J. Szczepański, L. Szyszko (red.), *Finanse przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Rutkowski A. (2007), *Zarządzanie finansami*, wyd. PWE, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 479–494

Alicja Winnicka-Popczyk
Uniwersytet Łódzki
alicja.popczyk@wp.pl
Magdalena Sradomska
PKO Bank Polski
magdalenas2908@gmail.com

Transfer wybranych firm rodzinnych z Alternatywnego Systemu Obrotu NewConnect na rynek regulowany jako szansa finansowania dalszego ich rozwoju

Transfer of Selected Family Businesses from the Alternative Investment Market NewConnect to the Warsaw Stock Exchange as a Chance of Financing the Development (Case Studies)

Abstract: The goal of the paper is presenting the process of the transfer of selected family businesses from the Alternative Investment Market New Connect to the main one (WSE). In the theoretical part, there have been characterized the motives and incentives of such decisions. The empirical part verifies the theory and identifies practical opportunities and threats in the selected cases. Particularly the final success and the role of the families have been underlined in the process.
Key words: family business, Alternative Investment Market NewConnect, Warsaw Stock Exchange, family business financing, capital market

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne, stanowiące specyficzny rodzaj działalności gospodarczej łączącej biznes i rodzinę, tworzące podsystemy powiązane i oddziałujące na siebie [Je-

żak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004] reprezentują wysoki odsetek spółek znajdujących się na NewConnect. Rynek alternatywny pozwala na dalszy rozwój i stwarza możliwości późniejszego debiutu na głównym parkiecie warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych. Wejście spółki na GPW zazwyczaj świadczy o dobrej kondycji finansowej i szerokich perspektywach rozwoju, a dzięki zachowaniu większej płynności i stabilności akcjonariatu, wartość akcji może wzrosnąć.

Celem niniejszego artykułu jest analiza przejścia z NewConnect na Giełdę Papierów Wartościowych trzech wybranych przedsiębiorstw rodzinnych oraz próba ukazania korzyści i zagrożeń dla tych podmiotów po dokonaniu transferu. Autorki stawiają tezę**,** że debiut firmy rodzinnej z ASO NewConnect na rynku regulowanym może przyczynić się do dalszego intensywnego finansowania jej rozwoju, pogłębienia kultury spółki publicznej, bez nieuchronnej, szybkiej utraty rodzinnego charakteru przedsięwzięcia.

Opracowanie w swej części teoretycznej, napisanej w oparciu o literaturę z zakresu przedsiębiorstw rodzinnych, raporty z działalności NewConnect i GPW S.A., zawiera syntetyczną analizę funkcjonowania obu rynków. Intencją autorek nie jest bowiem szczegółowe analizowanie działalności tych ważnych z pewnością instytucji gospodarki rynkowej – wiedza na ich temat jest powszechnie dostępna i nie wnosi nowych wartości, zarówno z punktu widzenia osiągnięcia celu, jak i zobrazowania postawionej tezy. Przedmiotem zainteresowania są natomiast konsekwencje zmiany rynku przez firmę rodzinną.

W części empirycznej zbadano uwarunkowania i motywy transferu trzech wybranych przedsiębiorstw rodzinnych BRIJU S.A., Grodno S.A. i PGS Software S.A., notowanych na rynku NewConnect, na Giełdę Papierów Wartościowych. Zastosowano metodę studium przypadku z wykorzystaniem techniki analizy zweryfikowanych danych i wyników finansowych oraz informacji ujawnionych przez badane spółki i instytucje. Przedstawiono tu również historię działalności, strategię rozwoju i strukturę akcjonariatu badanych firm rodzinnych.

Na NewConnect zadebiutowało do tej pory 550 spółek. Pięćdziesięciu z nich udało się przenieść swoje notowania na rynek warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych (włączając różnego rodzaju wykluczenia). Przeniesienie notowań nie gwarantuje jednak inwestorom dalszego sukcesu i wzrostu kursu. Do tej pory zawieszono pakiety aż 8 spółkom, ewentualnie spółki bankrutowały. Począwszy od debiutu na GPW, kurs 28 spółek spadł, w tym aż w 15 podmiotach znalazł się poniżej o co najmniej 40% od chwili wejścia. Kilku spółkom debiut na GPW pozwolił na dalszy rozwój i pozytywne spojrzenie na polską przedsiębiorczość.

Z rynku NewConnect na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie

NewConnect jest rynkiem alternatywnym, którego organizatorem obrotu jest Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Działa jako platforma obrotu zdematerializowanymi akcjami i instrumentami finansowymi. NewConnect funkcjonuje w formule ASO, czyli Alternatywnego Systemu Obrotu poza rynkiem regulowanym. Platforma ta powstała z myślą o wybiciu się innowacyjnych firm z potencjałem. Pełni niejako funkcję inkubatora przedsiębiorczości. Jest dobrym rynkiem dla spółek w początkowej fazie rozwoju i spółek dojrzałych oraz poszukujących większego kapitału (od kilkunastu tysięcy do kilku milionów zł). Zazwyczaj są to spółki z takich sektorów, jak m.in.: IT, media elektroniczne, nanotechnologie, telekomunikacja, biotechnologia, nowoczesne usługi finansowe.

Wprowadzenie papierów wartościowych na rynek NewConnect jest procedurą znacznie uproszczoną, mniej kosztowną i czasochłonną. Niższe są również wymogi związane z kapitałem własnym emitenta i wartością oferty. Na rynek NewConnect mogą być wprowadzane akcje spółek komandytowo-akcyjnych i akcyjnych. Jeśli akcje są przedmiotem oferty publicznej, emitent ma obowiązek sporządzenia prospektu emisyjnego i zatwierdzenia go przez KNF z aneksami oraz innymi istotnymi informacjami. Emitenci są zobowiązani do publicznego informowania o swej sytuacji oraz notowanych papierów wartościowych.

NewConnect stanowi niejako przystanek w drodze na główny rynek giełdy. Wśród korzyści, jakie daje debiut w alternatywnym systemie obrotu, można wyróżnić przejrzystość procedur i niewielkie wymogi związane z formalnościami, płatnościami i przygotowaniem do notowań; wycenę spółki i akcji przez rynek; dostęp do grona inwestorów; większe możliwości pozyskania kapitału; prestiż spółki publicznej; możliwość nabycia doświadczenia na rynku kapitałowym; budowę relacji inwestorskich; wypromowanie spółki w mediach i pozycjonowanie na rynku.

Pogłębionego badania spółek z NewConnect dokonał w latach 2012–2013 W. Popczyk w celu ustalenia liczby firm rodzinnych notowanych na tym rynku, a także identyfikacji modelu i stopnia internacjonalizacji tych podmiotów. Analizą objęło 425 podmiotów, a wyniki pozwoliły na dokonanie oceny roli biznesu rodzinnego na rynku NewConnect. Na podstawie uzyskanych wyników autor zidentyfikował trzy typy przedsiębiorstw rodzinnych [Popczyk 2013a, ss. 14–15]:

- typ „A" – charakteryzuje się wysokim stopniem koncentracji własności z dominującą rolą rodziny w zarządzaniu biznesem i strukturze własności,
- typ „B" – charakteryzuje się dominacją rodziny w strukturze własności. Zarządzanie biznesem ze względu na barierę kompetencji powierzone jest w inne ręce,

- typ „C" – założyciele firmy rodzinnej przodują w zarządzaniu, nie mają jednak przewagi własnościowej. Struktura własności jest rozproszona, bardzo często występuje w niej znaczący inwestor (venture capital lub private equity).

Według przeprowadzonej powyżej analizy firmy rodzinne stanowiły 68,5% całej populacji, firmy nierodzinne z kolei 22,1%, a prywatne – 9,4%. W firmach rodzinnych dominował typ A – 58,1%, typ B stanowił 20,6%, typ C – 21,3%.

Przejście na GPW zwiększa prestiż i rozpoznawalność firmy, podnosi wiarygodność wśród inwestorów instytucjonalnych oraz ułatwia dostęp do kapitału. Generalnie jednak firmy rodzinne niechętnie upubliczniają swoje spółki ze względu na utratę prywatności, uzależnienie od wahań koniunktury oraz nastrojów na rynkach finansowych [Winnicka-Popczyk 2012, s. 11].

W przypadku firm z NewConnect przejście na giełdę jest dobrym, ale trudnym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw, kiedy [Winnicka-Popczyk 2012, s. 11]: osiągnęły dużą skalę działalności; wypracowały wysokie przychody z prowadzonej działalności; są przygotowane do poniesienia większych nakładów; właściciele i rodzina są przekonani do realizacji procesu upublicznienia.

Wejście na główny parkiet często nie skutkuje wzrostem kursu, który zazwyczaj musi zmierzyć się z konserwatywną i surową wyceną. Niektóre spółki zostają również poważnie ograniczone znacznymi kosztami związanymi z administracją czy usługami doradczymi. Przejście na parkiet główny z NewConnect staje się często dla spółek obciążeniem, a decyzja o przejściu powinna opierać się o szczegółową analizę możliwości spółki.

Tabela 1. Liczba spółek z NewConnect w debiutach na Głównym Rynku GPW latach 2008–2014

Rok	Debiut zewnętrzny	Debiut z NC	Razem
2008	32	1	33
2009	12	1	13
2010	26	8	34
2011	32	6	38
2012	17	2	19
2013	16	7	23
2014	18	10	28
Razem	153	35	188

Źródło: opracowanie własne w oparciu o *Raport o rynku NewConnect za rok 2015. Podsumowanie funkcjonowania pierwszej alternatywnej formy obrotu w Polsce*, s. 21.

Rok 2014 był rekordowy pod względem przejść na główny rynek GPW, a swoje notowania przeniosło 10 spółek, w roku 2017 do transferu na giełdę przygotowuje się prawdopodobnie 17 spółek.

Przykłady transferu firm rodzinnych na rynek regulowany

Spółka BRIJU S.A.

Historia i działalność firmy

Działalność spółki BRIJU S.A. [www.briju.pl] jest kontynuacją rodzinnych tradycji. Historia firmy sięga roku 1920, kiedy to założyciel, Jan Piotrowski, otworzył pierwszy zakład jubilerski. Następnie prowadzeniem przedsiębiorstwa zajął się syn właściciela – Ryszard. Firma przetrwała ciężkie czasy wojen oraz późniejszego komunizmu i do dziś jest prowadzona przez wnuków założyciela – Tomasza, Przemysława oraz Jarosława Piotrowskich. W czerwcu 2011 roku spółka przybrała nazwę BRIJU S.A., na skutek wdrożenia nowej strategii marketingowej.

Przedmiotem działalności spółki jest projektowanie, produkcja oraz dystrybucja biżuterii ze złota i kamieni szlachetnych. Wprowadzenie nowoczesnych technologii poszerzyło zakres zdolności wytwórczych oraz asortyment oferowanych wyrobów. Na rynku NewConnect spółka zadebiutowała 10 sierpnia 2011 roku. Obecnie biżuteria jest eksportowana do Niemiec, Włoch, Czech, Belgii, Słowacji czy na Węgry.

W 2013r. odnotowano rekordowe wyniki finansowe, skutkiem dynamicznego rozwoju i wzrostu spółki. W tym czasie firma podjęła decyzję o przejściu na główny parkiet Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. Z dniem 29 maja 2014 r. spółka zaczęła być notowana na rynku równoległym GPW.

Struktura akcjonariatu

Akcjonariat Briju S.A. jest kontrolowany przez Przemysława, Tomasza i Jarosława Piotrowskich. Na dzień 31 grudnia 2015 r. kapitał zakładowy wynosił 5 978 260 zł (serie A, B, C i D po 1 zł akcja). Bracia Piotrowscy wraz z podmiotami kontrolowanymi posiadają 58,5% udziału w kapitale zakładowym spółki i 68,9% udziału w głosach na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy.

Tabela 2. Struktura akcjonariatu w podziale na rodzinę BRIJU S.A.

Członek Zarządu	Liczba posiadanych akcji	Wartość nominalna akcji
Tomasz Piotrowski	666 667	666 667

Przemysław Piotrowski	669 322	669 322
Jarosław Piotrowski	666 666	666 666

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Strategia rozwoju spółki

Rynek jubilerski w Polsce charakteryzuje się wysokim stopniem rozdrobnienia. Wśród trzech najważniejszych konkurentów spółki można wyróżnić firmę W. Kruk S.A. – głównego rywala na Giełdzie Papierów Wartościowych oraz pozostałe przedsiębiorstwa: Apart Sp. z o.o. i YES Sp. z o.o. Strategia rozwoju BRIJU S.A. zakładała dalsze zwiększenie udziału na rynku krajowym i ekspansję na rynki zagraniczne. Wśród innych założeń mających na celu dalszy rozwój i zapewnienie sukcesu spółka wyróżniła również: rozwój marki i sieci sprzedaży; dalsze wprowadzanie nowych produktów pod marką BRIJU; zwiększenie rozpoznawalności marki; wprowadzenie submarek; zwiększenie dostępności oferowanych wyrobów jubilerskich; umocnienie pozycji na rynku sprzedaży.

Analiza finansowa

W analizie rachunku zysków i strat widoczna jest wysoka dynamika w obszarze przychodów. Działalność spółki opiera się na aktywności w dwóch segmentach: handlu i obróbki kruszców (generujących ok. 95% przychodów) oraz sprzedaży wyrobów jubilerskich (budowana sieć sprzedaży).

Tylko w roku 2014 – ostatnim na rynku NewConnect – spółka odnotowała przychody ze sprzedaży w wysokości 393 mln zł, a zysk netto sięgnął prawie 13 mln zł. W stosunku do roku ubiegłego spółka odnotowała ponad 40-procentowy wzrost przychodów. Debiut na giełdzie okazał się wielkim sukcesem spółki, a do obrotu dopuszczonych zostało 3 978 260 akcji. Dynamiczny rozwój spółki przyczynił się do zwiększenia jej rynkowej wyceny i poprawy płynności. W roku 2015 spółka wypracowała przychody ze sprzedaży w wysokości 567 mln zł, a zysk netto zwiększył się o prawie 5 mln zł w stosunku do roku poprzedniego i sięgnął wartości bliskiej 18 mln zł.

Tabela 3. Wybrane dane finansowe Grupy BRIJU S.A. – rachunek zysków w latach 2011–2015 (w tys. zł)

Rok	2015	2014	2013	2012	2011
Przychody ze sprzedaży	567 132	392 964	279 395	227 337	109 164
Zysk z działalności operacyjnej (EBIT)	19 568	15 152	9 357	4 901	4 873
Zysk netto	17 819	12 576	7 539	3 690	3 235

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki.

Tabela 4. Wybrane dane finansowe Grupy Briju – bilans w latach 2011–2015 (w tys. zł)

Okres	12/2013	12/2014	12/2015	2014/2013	2015/2014	2015/2013
Przychody	279 395	392 964	567 132	40,60%	44,30%	103%

Źródło: https://zielonefigury.wordpress.com/2016/03/20/wszystko-zloto-co-sie-swieci-analiza-finansowa-spolki-briju-s-a/ [4.11.2016].

Uwarunkowania wejścia na GPW

Debiut na NewConnect był elementem strategii rozwoju, która w okresie kilku lat pozwoliła na zostanie jednym z liderów w branży jubilerskiej. Pozyskanie kapitału z rynku alternatywnego było jednym z etapów na drodze do głównego parkietu. Firma od początku dążyła do wejścia na GPW, a NewConnect był tylko „etapem w dalszym rozwoju spółki".

Spółka wchodziła na Giełdę Papierów Wartościowych z nadzieją na dynamiczny rozwój, dalszą poprawę płynności, a przede wszystkim zwiększenie rynkowej wyceny spółki. Firma wyraziła także otwarcie na nowych akcjonariuszy. Dodatkową korzyść stanowiły rekordowe wyniki finansowe w roku 2013 i ponad dwukrotny wzrost zysku netto. W ciągu dwóch lat od wejścia na GPW plany spółki skupiły się wokół rozwoju sieci sprzedaży i otwarcia sklepów jubilerskich w największych miastach Polski. Od momentu wejścia na rynek NewConnect spółka odnotowała wzrost o 301% (do 24 maja 2014), a od przejścia na Giełdę Papierów Wartościowych o 49% (do 29 sierpnia 2016).

Spółka Grodno S.A.

Historia Spółki

Grodno S.A. [www.grodno.pl] jest firmą rodzinną utworzoną przez Mirosławę i Tadeusza Jurczaków w 1990 roku. Przedsiębiorstwo we wczesnej fazie działalności zajmowało się głównie sprzedażą produktów elektrycznych. Dynamiczny rozwój sprzedaży pozwolił na otwarcie w latach 1993–2005 hurtowni elektrycznej, magazynu centralnego i kolejnych oddziałów w pobliżu Warszawy. Grodno S.A. dzięki tym działaniom stała się największym dystrybutorem elektroniki w rejonie Mazowsza. W roku 2005 wprowadzono nowoczesny system informatyczny i w kolejnych latach utworzono nowe oddziały firmy w innych miastach Polski.

Z małego punktu handlowego, stworzonego przez małżeństwo Jurczaków, powstała sieć hurtowni elektrotechnicznych w całym kraju. W wyniku niespodziewanej śmierci Tadeusza Jurczaka w 2006 roku stanowisko prezesa objął syn – Andrzej Jurczak, który wcześniej pełnił funkcję wiceprezesa. Wdrożony w zarządzanie firmą był odpowiednio przygotowany do kontynuowania misji rodziców i inwestowania w dalszą działalność rozwojową. Mirosława Jurczak nadal aktywnie działa w firmie i jest przewodniczącą rady nadzorczej. Wiceprezesem został natomiast drugi syn – Jarosław. Co więcej, dzieci państwa Jurczaków już od wczesnych lat młodości pomagały rodzicom w prowadzeniu biznesu. W zarządzie spółki zasiada żona Andrzeja – Monika Jurczak, która odpowiedzialna jest również za finanse przedsiębiorstwa.

Obecnie firma zatrudnia ponad 350 osób, a połowę jej pracowników stanowi bliższa lub dalsza rodzina. Właściciele spółki podkreślają, że dla nich ludzie stanowią najcenniejsze aktywo. Rodzina nadal pozostaje wierna wartościom, jakie zaszczepili w dzieciach ich rodzice.

W kwietniu 2010 r. firma zadebiutowała na rynku NewConnect i w ramach emisji akcji (seria B) pozyskała 7,6 mln zł. W latach 2011–2015 dalej rozwijano sieć dystrybucji w największych miastach Polski. Spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie 9 października 2015 r., a pod koniec roku podpisała umowę o zakupie niezorganizowanej części firmy Centropol S.J.

Struktura akcjonariatu

Andrzej i Jarosław Jurczakowie pozostają głównymi akcjonariuszami spółki i kontrolują wspólnie 66% kapitału. Pozostałe 10% należy do Trigon Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych. Spółka ta specjalizuje się w innowacyjnych produktach inwestycyjnych i jest jednym z kluczowych akcjonariuszy spółki.

Tabela 5. Struktura akcjonariatu Grodno S.A.

Nazwa akcjonariusza	Liczba akcji	Procentowy udział w kapitale zakładowym	Liczba głosów na WZA	Procentowy udział głosów na WZA
Andrzej Jurczak **Prezes Zarządu**	5 043 542	32,79%	10 043 542	39,57%
Jarosław Jurczak **Wiceprezes Zarządu**	5 064 197	32,92%	10 064 197	39,65%
Trigon TFI	1 556 489	10,12%	1 556 489	6,13%
Pozostali akcjonariusze	3 717 633	24,17%	3 717 633	14,65%
Razem	15 381 861	100%	25 381 861	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych o strukturze akcjonariatu.

Strategia rozwoju spółki

Celem strategicznym Grodno S.A. jest osiągnięcie pozycji lidera dystrybucji materiałów elektrotechnicznych na polskim rynku. Wśród kluczowych celów firma wyróżnia rozwój ogólnopolskiej sieci dystrybucji, poprzez otwarcie kolejnych punktów sprzedaży. Dodatkowo sieć sprzedaży ma być oparta o model franczyzowy. Rozwój kanałów dystrybucji stanowi kolejny krok w planowanych przez spółkę zmianach. Planowane jest również zwiększenie nakładów na rozwój związany z handlem elektronicznym, w tym rozbudowę systemu o narzędzia big data, nowoczesne oprogramowanie, a także zaawansowany system zarządzający informacją o produktach. Ostatni krok stanowi optymalizacja i dalszy rozwój procesów związanych z zarządzaniem (obszar sprzedaży i logistyki), w tym poszerzenie funkcji serwisu dostępnego dla klientów, opartego o system CRM.

Analiza finansowa

Od momentu wejścia na NewConnect spółka nieustannie zwiększała skalę działalności, odnotowując z roku na rok coraz większe przychody. Okres obrachunkowy obejmuje czas od 1 kwietnia danego roku do 31 marca roku następnego. Tylko na przełomie lat 2014/2015 spółka osiągnęła przychody w wysokości prawie 238 mln zł, dzięki realizacji strategii rozwoju sieci sprzedaży oraz oferty towarowej. W 2014 r. firma otworzyła 9 nowych oddziałów i znacznie rozszerzyła asortyment. Wynik operacyjny również uległ znacznej poprawie, głównie poprzez działania w zakresie rozwoju i optymalizacji procesów związanych ze sprzedażą, do poziomu 8,9 mln zł (wzrost o 40% w stosunku do roku

ubiegłego). Zysk netto uległ zwiększeniu do wartości 6 mln zł. Największym wydarzeniem był z pewnością debiut na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w dniu 23 września 2015 r. Spółka konsekwentnie podtrzymała cele związane z rozwojem sieci sprzedaży i asortymentu.

Tabela 6. Wybrane dane finansowe spółki – struktura przychodów Grodno S.A.

Okres	2015/16	2014/15	2013/14	2012/13	2011/2012
Przychody ze sprzedaży	312 021 729	237 994 228	208 919 953	193 085 723	182 126 769
Zysk (strata) z działalności operacyjnej (EBIT)	12 307 020	8 834 169	6 328 115	2 552 215	7 276 714
Zysk (strata) brutto	11 340 849	7 659 612	5 147 726	772 047	5 788 735
Zysk (strata) netto	9 017 664	6 086 416	4 122 745	550 025	4 605 210

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych finansowych spółki.

Motywy przejścia na giełdę

Wraz z wejściem na GPW spółka ze względu na rekordowe wyniki finansowe zaczęła wzbudzać zainteresowanie wśród inwestorów. Dalszemu rozwojowi spółki sprzyjał fakt fotowoltaicznej hossy oraz pozycja Grodna S.A. jako jednego z głównych wykonawców instalacji fotowoltaicznych. Przyczyniło się to do szybkiego wzrostu wartości spółki. Motywem przejścia spółki była coraz wyższa kapitalizacja, chęć dalszego rozwoju oraz zajęcia miejsca w czołówce największych firm w branży.

Firma przygotowana jest na dalszy rozwój i chce znaleźć się w trójce największych firm branżowych. Bycie spółką publiczną ma zapewnić przedsiębiorstwu większą stabilność i wiarygodność. Jest to realizacja kolejnego strategicznego celu firmy. Dzięki doświadczeniu, jakie firma zdobyła na NewConnect, przejście na główny parkiet wydawało się właściwym modelem rozwoju.

Grodno S.A. zamierza stać się również spółką dywidendową, czym chce przyciągnąć do siebie wielu inwestorów. Dzięki otoczeniu ludzi z doświadczeniem korporacyjnym spółka nie obawia się otwarcia na nowych inwestorów i nie myśli wyłącznie przez pry-

zmat rodziny. Stworzyła Radę Dyrektorów, czyli osób, które pracowały w innych firmach i wspomagają zarządzanie spółką na giełdzie. Są to także osoby zasiadające w radzie nadzorczej. Rodzina Jurczaków przyjęła mieszany model kierowania firmą: kontrola własności sprawowana jest przez właścicieli, a zarządzanie powierzone zostało zaufanym osobom. Podejmując podobne działania, firma nie powinna zatracić swojego rodzinnego charakteru, lecz doprowadzić do podwyższenia stopnia profesjonalizacji działania.

Spółka PGS Software S.A.

Historia Spółki

PGS Software [https://www.pgs-soft.com/pl] to przedsiębiorstwo rodzinne specjalizujące się w nowoczesnych technologiach informatycznych. Pomimo dużej konkurencji dynamicznie rozwija się w branży IT. Firma programistyczna została założona w 2005 roku we Wrocławiu przez braci – Pawła i Wojciecha Gurgulów. Rodzinny biznes rozpoczęto „od zera", bez wkładu kredytowego i zewnętrznego finansowania. Sukces przedsięwzięcia tkwi, zdaniem jego właścicieli, w „połączeniu kultury panującej w firmie z profesjonalizmem wprowadzania projektów". Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia ponad 400 pracowników w biurach na terenie Polski i Europy.

Spółka specjalizuje się w tworzeniu kompleksowych projektów informatycznych i rozwiązań mobilnych, bazodanowych i internetowych. PGS Software S.A. generuje przychody ze sprzedaży na poziomie wyższym niż 40 mln zł rocznie z kapitalizacją rzędu 280 mln zł. 90% przychodów pochodzi z rynków krajów skandynawskich, Wielkiej Brytanii, Niemiec, Holandii oraz Belgii.

Struktura akcjonariatu

Większość udziału w kapitale zakładowym, czyli pakiet kontrolny należy do Presto FIZ AN (Paweł Gurgul) i Infinitas FIZ AN (Wojciech Gurgul), po 37,08%, co w sumie daje braciom Gurgul 74,16%. Spółka posiada 28 231 905 akcji. Paweł Gurgul i Wojciech Gurgul mają po 10 467 000 akcji. Pozostałe akcje są w posiadaniu inwestorów z zewnątrz. Jest to 7 297 905 akcji, co daje prawie 26% udziału w kapitale zakładowym i prawie 18% udziału w ogólnej liczbie głosów.

Tabela 7. Struktura akcjonariatu PGS Software S.A.

Akcjonariusz	Liczba akcji	Liczba głosów	Udział w kapitale zakładowym	Udział w ogólnej liczbie głosów
Presto FIZ AN	10 467 000	16 717 000	37,08%	41,04%
Infinitas FIZ AN	10 467 000	16 717 000	37,08%	41,04%
Pozostali	7 297 905	7 297 905	25,85%	17,92%
SUMA	28 231 905	40 731 905	100,00%	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Strategia rozwoju

Strategia rozwoju spółki oparta jest o kontynuację współpracy z klientami i partnerami biznesowymi. Ponadto firma rozwija własną sieć sprzedaży. Spółka w najbliższym czasie planuje skupienie się na dalszym rozwoju sieci sprzedaży i zwiększeniu rozpoznawalności na rynkach. PGS Software chce również zwiększyć liczbę osób w zespole sprzedażowym w Wielkiej Brytanii. Drugą strategię stanowi zapewnienie spółce wykwalifikowanej kadry pracowników, a także podjęcie dalszych działań zmierzających do zwiększenia rozpoznawalności marki.

Analiza finansowa

Począwszy od debiutu na NewConnect, spółka z biegiem czasu zwiększała skalę działalności. Rekordowy okazał się rok 2011, kiedy sprzedaż w spółce wzrosła do 17 mln zł z 8,8 mln zł w roku ubiegłym. Zysk netto wzrósł do 4 mln zł z 1,3 mln zł w roku 2010, czyli aż o 211%. Wartość aktywów znacznie wzrosła – z 4 mln zł w roku ubiegłym do 7,7 mln zł w roku 2011. Kapitał własny również uległ zwiększeniu do wartości ponad 6 mln zł. W osiągnięciu tak dobrego wyniku pomógł wysoki średni kurs euro; został on wykorzystany do dalszego zabezpieczenia kursu sprzedaży waluty w kolejnych kwartałach. Dodatkowo nastąpił wzrost liczby klientów o 55%.

Tabela 8. Wybrane dane finansowe (w tys. zł) spółki PGS Software S.A.

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Przychody ze sprzedaży	6 612	8 124	8 817	17 233	23 631	26 967	38 158	57 108
Zysk ze sprzedaży	1 707	1 494	1 425	5 123	6 728	8 248	9 191	16 294
Zysk operacyjny (EBIT)	1 703	1 032	1 466	5 056	6 597	8 187	9 155	16 262
Zysk z działalności gospodarczej	1 783	949	1 495	5 055	6 890	8 761	9 060	17 045
Zysk przed opodatkowaniem	1 783	949	1 495	5 055	6 890	8 761	9 060	17 045
Zysk netto	1 563	766	1 268	4 069	5 637	7 020	7 303	13 710
Zysk netto akcjonariuszy jednostki dominującej	1 563	766	1 268	4 069	5 637	7 020	7 303	13 710

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych spółki.

Debiut na giełdzie

PGS Software S.A. była notowana od 2008 roku na rynku NewConnect w sektorze małych i średnich spółek. Sukcesy spółki na „małym rynku" przyczyniły się niejako do wypchnięcia spółki na parkiet Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie. W dniu 25 sierpnia 2016 r. spółka przeszła na rynek regulowany. Kurs otwarcia akcji firmy wyniósł 13,82 zł i był większy niż ostatnie notowanie spółki na NewConnect. Przychody spółki już w pierwszej połowie roku 2016 sięgnęły wartości 35 mln zł, co stanowiło o ponad 9 mln więcej niż w pierwszym półroczu roku ubiegłego. Wejście na warszawską Giełdę Papierów Wartościowych sprawiło, że firma stała się bardziej wiarygodna dla klientów.

Obecnie, od momentu wejścia spółki na GPW notowania akcji spółki zaczęły stopniowo spadać, jednak na razie nie są to gwałtowne spadki. Spółka zadebiutowała na giełdzie stosunkowo niedawno, więc trudno przewidzieć, jak kurs będzie się kształtował w przyszłości.

Zakończenie

Analiza NewConnect dowodzi, że coraz więcej firm decyduje się na wejście na rynek alternatywny w celu dalszego rozwoju. Świadczy o tym stale powiększająca się liczba spółek i wzrost ich aktywności. NewConnect jest wiec atrakcyjnym i bezpiecznym miejscem dla przedsiębiorstw, co stanowi dodatkową korzyść zwłaszcza dla spółek rodzinnych obawiających się przede wszystkim utraty kontroli nad spółką. Przedsiębiorstwa rodzinne ze względu na konieczność dostosowania firmy do standardów spółki publicznej i możliwe ryzyko przejęcia spółki nieczęsto decydują się na przejście na główny parkiet bez wcześniejszego przygotowania i doświadczenia. Bardzo ważne staje się przełamanie barier i obaw związanych z późniejszym upublicznieniem firmy rodzinnej, ze względu na wysoki stopień odpowiedzialności. Przedsiębiorstwa rodzinne nastawione są na cele długoterminowe, a ze względu na duży udział kapitału własnego muszą mieć większą pewność co do słuszności decyzji związanej z przejściem na główny parkiet.

Kluczowa okazała się analiza badawcza trzech wybranych spółek rodzinnych, które zdecydowały się opuścić rynek alternatywny i zadebiutować na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Wśród tych spółek znalazły się: BRIJU S.A. należąca do rodziny Piotrowskich, Grodno S.A. kierowana przez rodzinę Jurczaków i PGS Software S.A. będąca w posiadaniu braci Gurgul. Analiza każdej z firm była oparta o dane publikowanych przez spółki sprawozdań finansowych, począwszy od debiutu na NewConnect i danych dostępnych dla akcjonariuszy.

Analiza finansowa poszczególnych firm przeprowadzona w artykule wyraźnie wskazuje na to, że spółki po wejściu na rynek alternatywny z roku na rok wykazywały coraz wyższe wyniki finansowe, a notowania spółek, począwszy od debiutu na NewConnect, rosły. Spółki dążyły do zwiększenia skali działalności i tym samym odpowiedniego przygotowania się na giełdę.

Badanie pozwoliło na wyciągnięcie wniosku, iż głównym warunkiem decydującym o tym, że wybrane firmy rodzinne weszły na główny parkiet, były rekordowe wyniki finansowe. Rynek NewConnect stał się więc niewystarczający do dalszego rozwoju i dla większości był etapem i szansą w drodze na GPW. Wśród innych czynników decydujących o potrzebie zmiany parkietu znalazły się: podniesienie wyceny spółki, wiarygodności, prestiżu, rozpoznawalności i łatwiejszy dostęp do kapitału dzięki emisji akcji.

Badane spółki znajdują się na razie w początkowej fazie wzrostu na GPW, obawa przed przejęciem przez innych akcjonariuszy jest niewielka ze względu na większościowe udziały właścicieli i ogromną determinację zachowania rodzinnego charakteru.

Bibliografia

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

Difin, Warszawa.

Popczyk W. (2013a), *Firmy rodzinne skazane na sukces w gospodarce globalnej XXI w (cz.1)*, „Magazyn Firm Rodzinnych", nr 1(5), Warszawa.

Popczyk W. (2013b), *Przedsiębiorstwo rodzinne w otoczeniu globalnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sradomska M. (2016),*Uwarunkowania transferu firm rodzinnych z rynku NewConnect na Giełdę Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie* (materiał niepublikowany).

Winnicka-Popczyk A. (2012), *Firmy rodzinne na giełdzie – szanse i zagrożenia*, „Magazyn Firm Rodzinnych", Inicjatywa Firm Rodzinnych, nr 1.

Źródła internetowe

Oficjalne strony internetowe:

Briju S.A., www.briju.pl.

Giełda Papierów Wartościowych S.A. w Warszawie, www.gpw.pl.

https://zielonefigury.wordpress.com/2016/03/20/wszystko-zloto-co-sie-swieci-analiza-finansowa-spolki-briju-s-a/ [dostęp: 4.11.2016]

Komisja Nadzoru Finansowego, www.knf.gov.pl

NewConnect, www.newconnect.pl.

PGS Software S.A., https://www.pgs-soft.com/pl

Raport o rynku NewConnect za rok 2015. Podsumowanie funkcjonowania pierwszej alternatywnej formy obrotu w Polsce, https://www.gpw.pl/pub/files/PDF/2015-05-25_NEWCONNECTraport2015.PDF

Grodno S.A., www.grodno.pl

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 495–507

Guadalupe Serrano Torres
Universidad Tecnológica de León
gserrano@utleon.edu.mx
De la Luz Quezada Flores
Universidad Tecnológica de León
mquezada@utleon.edu.mx
Camilo Márquez de Anda
Universidad Tecnológica de León
cmarquez@utleon.edu.mx

Estrategias financieras de la empresa familiar en México

Financial Strategies in Family Business in Mexico

Abstract: This research talks about the financial strategies used by family businesses in Mexico. Statistically, family businesses contribute 52% of Mexico's gross domestic product; if one disappears, 1 out of every 3 MIPYM companies can be found: loss of employment, not supporting PIB, crime increases, lack of basic food basket and generation of Poverty in the city, state and country. The goal is to identify the strategies used by companies that have had a successful participation in the country. The techniques used are documentation and analysis. The topics considered in this paper are those that stand out: the use of corporate governance, financial strategies and the succession plan in family businesses. The results show the tools to elaborate the financial strategies, the process to establish the corporate governance, and the succession plan. It was concluded that entrepreneurs seek the transcendence of the company, the main objective is not to seek large profits in the short term, its reinvestment and slow growth planned in a long-term. This research is expected to be a continuation for many researchers in this important phenomenon in Mexico.
Key words: Family business, financial strategies

Introducción

La siguiente investigación se realizó por medio de la recolección y análisis de empresas familiares exitosas y longevas en México, está compuesta principalmente por tres temas principales: estrategias financieras, gobierno corporativo y sucesión de empresas familiares.

Los tres retos principales que aquejan a las empresas familiares en México son la sucesión, la falta de un gobierno corporativo y de una estrategia financiera, señaló un estudio realizado por Banamex y ProfitConsulting, consultora de empresas familiares [Álvarez 2014].

A nivel mundial en 2008 las Empresas Familiares generan empleos para 100 millones de personas, constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta, el 25% de las 100 primeras empresas a nivel mundial son familiares, en Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías. De ahí que 11 de las 20 empresas más importantes de la actualidad en México, están en la categoría de familiares y representan entre un 70% y 90% del total de las unidades de negocio existentes en México [Millán citado en López, González y Vargas 2015, p. 57; López 2015].

Esta investigación se desenvuelve en tres puntos importantes: Las estrategias financieras, el gobierno corporativo y la sucesión en las empresas familiares en México.

El concepto estrategia es muy antiguo; Henry Mintzberg, James Brian Quinn y John Voyer en su libro El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos [Mintzberg, Quinn y Voyer 1997], hacen referencia que en la antigüedad, los generales dirigían sus ejércitos tanto en las conquistas como en la defensa. La estrategia podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, si no también actuar. El concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia. En tiempos de Alejandro de Macedonia (330 A.C.) el término hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo.

En el campo de la Administración, Mintzberg Henry et al. [1997] establecen que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establecen la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Para H. Igor Ansoff, en su libro Estrategia corporativa: es un enfoque analítico a la política empresarial para el crecimiento y la expansión [Ansoff 1965] establece que las estrategias, son las expresiones operaciones de políticas en el sentido de que, dentro de un sistema administrativo, definen el criterio operacional sobre la base de las cuales los programas específicos pueden ser concebidos, seleccionados e implementados.

Gerry Jhonson, Kevan Scholes y Richard Whittington [Jhonson, Scholes y Whittington 2006], conceptualizan estrategia como la dirección y el alcance de una organización a largo plazo. Por otro lado, para Arthur A. Thompson, Jr. y A. J. Strickland [Thompson y Strickland 1999], consiste en las acciones combinadas que han comprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización; esto a la larga nos va a ayudar a cómo lograr nuestros objetivos y cómo luchar por la misión de la organización [Gamez 2014], de esta manera, podemos entender por estrategia los pasos a seguir para lograr un objetivo o meta, estas herramientas tienen un plan específico y definido que ayudan en el cumplimiento de la meta de la organización.

Conceptualización de finanzas

Para Gitman las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos [Gitman 2007].

Por otro para Ortega las finanzas son la disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa [Castro 2005].

Concepto de estrategia financiera

Se trata de exprimir los fondos y los recursos de una empresa familiar para obtener el máximo de jugo, es decir optimizar la prestación de servicios, optimizar los recursos, la productividad, la rentabilidad, las utilidades, en si todo aquello para llegar a maximizar el capital contable o patrimonio [Perdomo 2002].

El gobierno corporativo

Gobierno corporativo en la empresa familiar, se define como el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbres, políticas, reglas y órganos que definen como se controla, (propiedad), dirige (gobierno) y gestiona (administración) una empresa familiar [Ganga 2008].

Manuri y Sobrero [2003] sintetizan las definiciones de Bere y Means [1932], Fama y Jensen [1983] y Sleifer y Vishy [1986] de la siguiente manera: es el establecimiento de mecanismos de controles internos y externos que reducen los conflictos de intereses entre los gerentes y los interesados en la empresa derivados de la separación de propiedad y control citado por Pérez [2005].

La sucesión en las empresas familiares

Autores como Davis [1968], Hoshino [2004], Navarrete [2008 y 2009] y Flores et al. [2008 y 2010] coinciden al estudiar la sucesión en la empresa familiar en México. Davis [1968] seleccionó a México para analizar el proceso de sucesión en empresas familiares debido al rápido crecimiento que había experimentado en los 25 años precedentes al estudio.

Algunos autores se refieren al proceso de sucesión como un simple traspaso de batuta; considerar la sucesión como un proceso parece definir mejor este hecho, el cual caracteriza a las empresas familiares en cualquier lugar del planeta [Araya 2011; Handler 1989; Leach 1993; Ussman 2004; Gallo 1995].

La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier organización, dado que no sólo afecta a sus miembros, sino también a su clima económico y político [Kesner y Sebora 1994; Helmich 1975; Leandro 2012].

Metodología

La metodología seguida en esta investigación fue la documentación el análisis de la información de los artículos más importantes y recientes investigaciones y libros de estrategias financieras, gobierno corporativo y sucesión de empresas familiares.

Resultados

Para abordar el tema de estrategias financieras, primero mencionaremos las herramientas financieras para las empresas familiares, como segundo tema se presenta el gobierno corporativo y como tercer punto se presenta el plan de sucesión para las empresas familiares.

Herramientas financieras, que incluye principalmente tres conceptos:

1. Plan de operaciones
2. Plan de inversiones
3. Plan de efectivo

Desglose de cada punto

1. Plan de operaciones

1.1. Planeación de ventas

a) Planeación de venta, identificar los productos o servicios a vender y sus mercados.
b) Pronostico de penetración en el Mercado
c) Pronóstico de ventas por: cliente, agente, producto, línea, etc.
d) Pronóstico de precios y análisis de la competencia
e) Presupuesto de ventas
f) Plantilla de personal de ventas.

1.2 Planeación de producción

a) Pronóstico de producción en unidades
b) Planeación tecnológica. Planta existente
c) Estructura operativa del negocio
d) Explosión de materiales
f) Política de inventarios
g) Política de compras y pagos a proveedores.
h) Políticas salariales
i) Planeación de mantenimiento

1.3 Planeación de administración

a) Estructura administración
b) Plantilla de personal sueldos y prestaciones
c) Requerimientos de oficinas, equipos, sistemas etc.

2. Plan de inversiones

2.1 Planeación del capital de trabajo

a) Saldo deseable en efectivo
b) Políticas de crédito
c) Políticas de inversión en material prima y producto terminado.
d) Estimación del tiempo del proceso productivo
e) Política de compras y crédito de los proveedores
f) Activos y pasivos involucrados en la operación

2.2 Planeación de inversiones en activo fijo

a) Plan de expansión
b) Montos y fechas de las inversiones
c) Vida útil del equipo

2.3 Planeación de financiamiento

a) Políticas de estructura financiero

b) Montos de activos requeridos

c) Posibles fuentes de financiamiento, costos, comisiones, intereses, plazos, periodo de gracia, etc.

2.4 Plan de efectivo

a) Saldo mínimo

b) Proyección de ventas y cobranza

c) Planeación de compras de material prima, materiales e insumos diversos.

d) Planeación de volúmenes de producción

e) Planeación de producción, operación y administración para presupuestar gastos y pasivos inducidos.

f) Planeación de inversiones en activos fijos

g) Calculo de faltante o sobrante de efectivo

h) Políticas de inversión

i) Planeación de financiamiento y su costo

j) Pagos de impuestos

k) Calcular el saldo final de efectivo

Se presentan a continuación los tres temas principales en esta investigación: Estrategias financieras, gobierno corporativo y sucesión en las empresas familiares.

Tomando en cuenta las herramientas financieras se mencionan algunas estrategias financieras para las empresas familiares

1. Estrategias financieras

1.1 Fijación de las metas de la empresa

Este paso es el que determina el rumbo que tomara la empresa y es el más importante. Las metas elegidas requieren de todos los recursos de la empresa, los humanos, financieros y materiales de la empresa. Dependerá del dueño y gerente así donde lleva la empresa, con qué y en qué momento.

1.2 Identificación de los objetivos y estrategias

Una vez identificando a donde quiero llegar voy a establecer los pasos para llegar al objetivo, en esta formulación de mis estrategias puedo modificar mi misión, si fuera necesario y llegar de manera distinta.

1.3 Análisis ambiental

Identificar como pueden afectar a la empresa los cambios económicos, tecnológicos, cultural, político, legal y que pueden influir de manera directa e indirecta en ella. Esto se logra pidiendo a cada departamento o área de la empresa que elabore una lista de los fac-

tores que se consideran decisivos en el funcionamiento de la empresa y que afectarían de manera determínate. Se juntan todos para prevenir las amenazas.

1.4 Análisis de los recursos

Análisis necesarios para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Estos son los puntos fuertes y débiles de la organización frente a sus competidores actuales y posibles competidores futuros.

1.5 Identificación de oportunidades estratégicas y amenazas

En este punto se conjugan las oportunidades con las amenazas para tomar las mejores decisiones y estrategias.

1.6 Toma de decisiones estratégicas.

En este punto tomamos la decisión de acuerdo a las respuestas del punto anterior, se decide si hacemos cambio de estrategias, para llegar a la meta, el siguiente paso es la identificación de una opción estratégica, evaluación de opciones estratégicas, y selección de opciones estratégicas.

1.7 Ejecución de la estrategia

Una vez que se determina la estrategia, es necesario ponerla en marcha, tiene que plasmarse en planes tácticos, programas y presupuestos.

1.8 Medida y control

Se tiene que comparar la operación de la empresa normal y ahora con la puesta en marcha de la estrategia para determinar si la empresa va camino al objetivo para determinar si la estrategia dio resultado.

Ventajas de las estrategias financieras

• La ventaja principal de la estrategia financiera es ofrecer lineamientos consecuentes para las actividades de la organización.

• Proporcionan a sus empresas metas y métodos claramente definidos para alcanzar los objetivos.

• Las organizaciones logran definir claramente su propósito y dirección (rumbo). Logran hacerle frente a los problemas antes de que se agraven demasiado.

• Ayuda a los gerentes a tomar decisiones.

• Se reduce en un mínimo el peligro de tener sorpresas desagradables, porque las metas, los objetivos y las estrategias se someten a un escrutinio y es por tanto menos probable que fallen [Moreno 2002].

Gobierno corporativo

Los órganos de gobierno indispensables en la empresa familiar son:

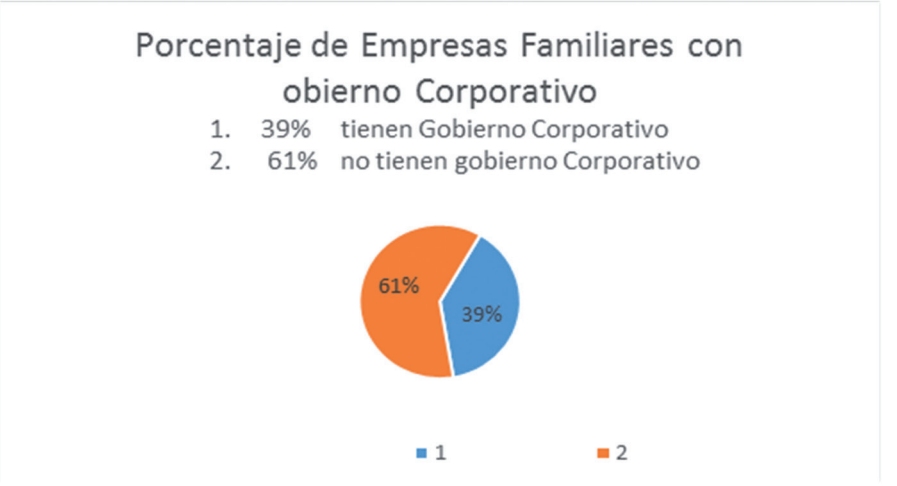
Asamblea de Accionistas, uno de los requisitos para poder constituir la sociedad, es el

órgano supremo de representación del capital de la empresa [Trevinyo-Rodriguez 2012, pp. 280-282].

El consejo de administración por Ley todas las sociedades sin importar su tamaño deben tener un consejo de administración designado. Para las empresas familiares sobre todo en las pequeñas y medianas esto es solo un membrete, ya que no cumple activamente con sus funciones. En México solo el 39% de las empresas familiares tienen un consejo de administración.

El director general, esta persona dirige y tiene toda la responsabilidad de la empresa, teniendo la encomienda de cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, en el confían el consejo de administración y la asamblea de accionistas.

A continuación se presenta el porcentaje de las empresas familiares que implementan el gobierno corporativo en su empresa.



Grafica de elaboración propia.

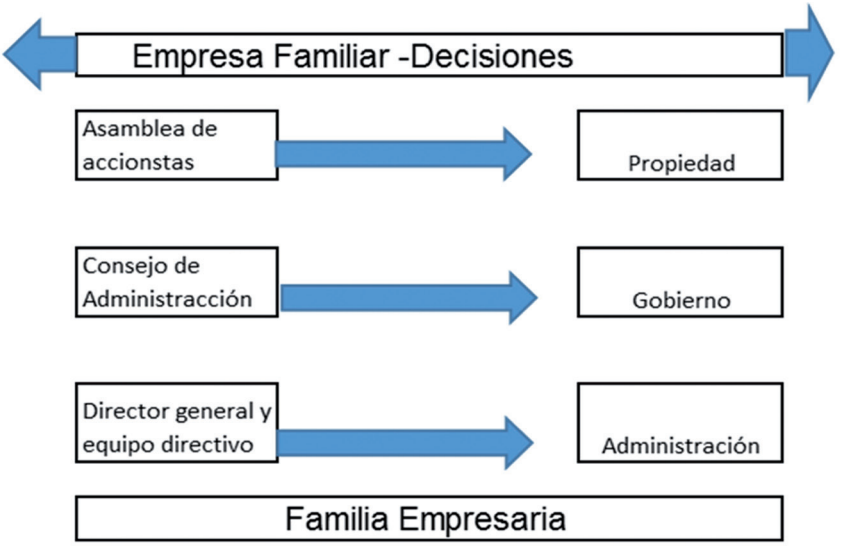
Los órganos de gobierno en la actualidad no operan, principalmente por las cinco razones siguientes:

a) Por desconocimiento de su gran utilidad
b) Por su costo, que para algunos es innecesario
c) Porque a los dueños y fundadores no les gusta que los controlen.
d) Porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien.
e) Porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo.

La asamblea de accionistas, es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización [Balausteguigoitia 2010, pp. 165].

Para el establecimiento del gobierno corporativo, la estructura de la empresa deberá tener los siguientes órganos para llevar a cabo las actividades de vigilancia y control:

1. Asamblea de accionistas
2. Asamblea familiar
3. Consejo de Administración
4. Consejo Familiar
5. Director general o directores de la empresa



Estructura de gobierno corporativo de la empresa familiar
Cuadro de elaboración propia con referencia en Nelly Trevinyo

Beneficios del gobierno corporativo

- Evita conflictos entre accionistas y administradores ya que existen otras comisiones que pueden mediar y equilibrar los intereses de ambas partes todo en beneficio de la empresa.
- Establece estrategias y políticas de desempeño. Hace más fácil evaluar el desempeño de la organización mediante parámetros establecidos.
- Provee de mayor transparencia y confiabilidad a la información financiera. Lo anterior ayuda a promover que los inversionistas inyecten dinero a nuestra organización.
- Ofrece una visión independiente a través de un consejo de administración con participación de independientes que fortalece la administración a largo plazo.

- Promueve el crecimiento y desarrollo de la empresa de una manera más simple y ordenada dentro del corto, mediano y largo plazo [Castro 2016].

El gobierno corporativo en las empresas de tamaño micro, pequeña y mediana empresa se puede implementar por medio de los asesores y expertos en las áreas de finanzas y administración, el aspecto legal y laboral, y la parte técnica de la empresa.

La sucesión en la empresa familiar

En nuestro país, según estudios realizados por Ramírez [2006] revelan que el 59 % de las empresas familiares se encuentra al mando de la primera generación, el 31% en la segunda generación, 8% en la tercera y apenas un 2% en la cuarta generación.

Las empresas familiares solo el 20% de ellas tiene un plan de sucesión y de este porcentaje solo el 14% lo tiene por escrito. Según estudio realizado por el banco Banamex, investigación de empresas familiares longevas en México [MPC People & Change].

Autores como Davis [1968], Hoshino [2004], Navarrete [2008 y 2009] y Flores et al. [2008 y 2010] coinciden al estudiar la sucesión en la empresa familiar en México. Davis [1968] seleccionó a México para analizar el proceso de sucesión en empresas familiares debido al rápido crecimiento que había experimentado en los 25 años precedentes al estudio.

Salazar [2004] basado en los estudios de Leach, propone seis opciones para el fundador cuando se encuentra en proceso de sucesión, puede designar a un miembro de la familia, designar a un presidente interino, designar a un gerente profesional externo, liquidar la empresa, venderla en bloques o en partes, o simplemente no hacer nada. Citado por [Martínez 2014].

El proceso de sucesión en las empresas familiares de México

A continuación se proponen los siguientes pasos para realizar una sucesión:

1. El tiempo, la sucesión se recomienda planearla con tiempo es un proceso largo así que deberá prepararse un plan con algunos años de anticipación tener ya decidido quién será el sucesor.

2. Elección del sucesor, este puede ser de la familia o ajeno a ella, tendrá que cumplir con los requisitos y habilidades que el fundador requiere para que tomen su puesto.

3. Preparación del sucesor, El sucesor deberá estar preparado técnica y emocionalmente, se recomienda que este muy relacionado, conozca de principio a fin los procesos y generalidades de la empresa.

4. Preparación del líder o fundador, este debe prepararse psicológicamente para dejar que otra persona tome el control que a él, tantos años le tomo de esfuerzo y dedicación.

5. Preparación de la familia, es importante que se comprenda la necesidad de nombrar a un sucesor competente y esto implica que puede ser alguien ajeno a la familia [Rizo 2014].

Beneficios de la sucesión

- Constituir y formalizar un órgano de representación de la Familia en la Empresa.
- Definir el rumbo de la Familia y de la Empresa sobre bases claras y sustentables.
- Tener perfectamente deslindado que es de la Empresa y que es de la Familia.
- Anticipar posibles discrepancias familiares relacionadas con la empresa y acordar anticipadamente reglas claras de conciliación y solución.
- Tener certeza legal, sobre la proporción de propiedad sobre la Empresa por parte de los integrantes del Núcleo Familiar [México 2016, citado por Serrano 2016].

Conclusiones

En lo que refiere a las estrategias financieras, se recomienda considerar el plan de operaciones, de inversiones y de efectivo de la empresa para elaborar las estrategias financieras para llegar al objetivo de la empresa. Las estrategias deben considerar los resultados anteriores y analizar las fuerzas y debilidades de la empresa, los recursos utilizados para hacer los cambios necesarios en el planteamiento de las nuevas estrategias.

La empresa debe conocer su meta y objetivos, realizar un análisis de los cambios, políticos, económicos, tecnológicos, cultura, político, legal y como pueden afectar a la empresa familiar.

En los antecedentes se hace mención que la estrategia es usada hace muchos años por el ejército para ganar las grandes batallas, así la empresa familiar tiene sus herramientas para establecer sus estrategias y prepararse para la continuidad y llegar al éxito. El establecimiento de un gobierno corporativo y realizar el plan de sucesión complementan a las estrategias financieras para llevar a la empresa a cumplir los objetivos.

Por otra parte se concluye que el establecimiento del gobierno corporativo, es necesario en las empresas familiares sin importar su tamaño, mientras las organizaciones medianas a grandes empresas pueden instituir un consejo de administración y de accionistas, una micro y pequeña empresa podrá contratar los servicios de expertos en cada área de la organización para tener un respaldo en los ámbitos, fiscal, legal, laboral, técnico y poder proteger su empresa y Banamex en su libro las empresas longevas de México menciona como factor de éxito la utilización de gobierno corporativo realizado a las empresas más grandes de México.

En lo que se refiere a la ventaja de contar con un plan sucesorio para asegurar la permanencia de la empresa. El plan de sucesión no tiene un proceso establecido, cada

una de las empresas familiares dependiendo de su tamaño, adoptaran el mejor proceso para contar con esta herramienta tan importante que predomina tanto en estudios de empresas familiares exitosas, así como en investigaciones de las empresas más longevas de México por Banamex.

El plan de sucesión no tiene un proceso establecido, cada una de las empresas familiares dependiendo de su tamaño, adoptaran el mejor proceso para contar con esta herramienta tan importante que predomina tanto en estudios de empresas familiares exitosas, así como en muchos estudios de las empresas más longevas de México.

La empresa más longeva del mundo como la Kongo Gumi, contaron durante más de 1,400 años con planes y estrategias de sucesión para trascender durante varios siglos, cuando un integrante entraba a la familia adoptaba el apellido para tener la oportunidad de poder dirigir y administrar la empresa familiar más longeva del mundo [Sala 2009].

Las estrategias financieras por si solas no funcionan deben de estar acompañadas por la implementación de un gobierno corporativo la figura adecuada dependerá del tamaño y posibilidades económicas de la empresa y un plan de sucesión para pasar la batuta de continuidad al nuevo líder esto lleva años por lo tanto se comienza con mucho tiempo antes de retirarse.

Bibliografía

Álvarez S. (12 de 05 de 2014), *Expansión*. Recuperado el 12 de 09 de 2016, de http://expansion.mx/emprendedores/2014/05/12/empresas-familiares-olvidan-sucesion.

Castro A.M. (08 de 04 de 2016), *Facpya.Uanl*. Recuperado el 15 de 01 de 2017, de http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2643-2666%20Empresas%20familiares%20en%20M,xico,%20Gobierno%20Corporativo%20y%20la%20Sucesion.pdf.

Castro A.O. (2005), *Introducción a las finanzas*, Mc Graw Hill, México. Recuperado el 20 de 01 de 2017.

Gamez J.A. (05 de 11 de 2014), *Estrategia financiera para la pequeña y mediana empresa MIPYME*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de http://www.gestiopolis.com/estrategia-financiera-para-la-pequena-y-mediana-empresa-pyme/.

Ganga F.A. (2008), *El gobierno corporativo*, Valladolit, España. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de http://www.redalyc.org/pdf/205/20503505.pdf.

Gitman L.J. (2007), *Principios de Administración Financiera* (11 ed.) (P.M. Rosas, Ed.), Pearson Educación, México. Recuperado el 10 de 02 de 2017 BIBLIOGRAPHY \l 2058.

López G. y. (25 de 03 de 2015), *Empresas familiares e innovación, un diagnóstico en la micro y pequeña empresa de Ciudad Obregón, Sonora.* Recuperado el 10 de 01 de 2017, de http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/4.4_Empresas_familiares_e_innovaci__n__un_diagn__stico_en_la_micro_y_peque__a_empresa_de_Ciudad_Obreg__n__Sonora.pdf.

Martínez C.H. (08 de 10 de 2014), *Congreso de investigación Fca Unam.* Recuperado el 10 de 01 de 2017, de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/1.18.pdf.

México B.T. (10 de enero de 2016), *Sucesión Patrimonial de Empresas Familiares*, de México, Baker Tiller. Recuperado el 10 de septiembre de 2016, http://www.bakertillymexico.com/servicios/empresas-familiares-y-sucesion.

MPC People & Change. (s.f.), La Sucesión de Empresas Familiares, *PWC*, 5.

Perdomo A. (2002), *Planeación financiera,*Thomson, México.

Pérez M. d. (06 de 05 de 2005), *Relación de los valores de Gobierno Corporativo*, Puebla, México, doi:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/martinez_p_md/capitulo3.pdf.

Rizo M. (2014), *El sucesor II el legado empresarial* (primera ed.), Grant Thornnton, México. Recuperado el 17 de 01 de 2017.

Sala A. (2009), *Secretos de Familia Las Guerras del Poder*, Robinbook, Barcelona.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 509–518

Artur Stefański
Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
artur.stefanski@wsb.poznan.pl

Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta banków

Family Business and Bank's Offer

Abstract: The aim of this study is to verify if the family character of businesses influence bank's offers. Comparison analysis of bank's employees (89) and family businesses owners (12) were used to solve the problem. Bank's employees filled questionnaires, whereas entrepreneurs were interviewed. Time scope of the research covers the period between January and February 2017. In banks that operate in Poland till now there is no separate offer for family businesses, neither loans or deposits, but it is worth underlining that bank's employees identify specific features of those firms. Despite this most of bank's employees do not see the need to create any special offer for family businesses. Those who think such special offer is crucial has the same ideas as family entrepreneurs in the loans field, but there are important differences in deposits field.
Key words: family business, bank's offer, SME's

Wprowadzenie

Banki na szeroką skalę wykorzystują segmentację klientów, aby w ten sposób – pomijając aspekt budowania przewagi konkurencyjnej samego banku – precyzyjniej dostosować produkty do cech i potrzeb każdej z wydzielonych grup klientów. W ramach segmentacji w bankach wykorzystuje się wiele kryteriów, np. rodzaj klientów, wielkość podmiotów, czy płeć. W ostatnich kilkunastu latach zainteresowanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w otoczeniu społeczno-gospodarczym w Polsce znacząco wzrosło. Banki także podkreślają zainteresowanie tą grupą klientów, czego przykładem może być wystąpie-

nie dra Łabowskiego reprezentującego Bank Millenium S.A. podczas II Międzynarodowego Kongresu Firm Rodzinnych w 2015 roku [ibrpolska 2017]. Rodzi się zatem pytanie – czy w ślad za tym banki zauważyły potrzebę wydzielenia grupy przedsiębiorstw rodzinnych jako osobnego segmentu klientów. Jeśli rzeczywiście tak się stało, to można oczekiwać, że przygotowały dla nich specjalną ofertę produktową. Byłoby to o tyle zasadne, że udział firm rodzinnych np. w portfelu kredytowym banku jest znaczący i w zależności od przyjętej definicji wynosi w jednym z badanych banków spółdzielczych od 70% do 95% wolumenu kredytów gospodarczych [Stefański, w druku].

Celem niniejszego artykułu jest próba ustalenia wpływu rodzinności prowadzonej działalności gospodarczej na ofertę kredytową banków.

Na jego potrzeby przeprowadzono badanie ankietowe wśród pracowników zarówno banków spółdzielczych, jak i PKO BP S.A., które uczestniczyły w czwartym kwartale 2016 roku w szkoleniach z zakresu obsługi klientów instytucjonalnych. W badaniu wzięło udział 89 pracowników banków, którzy podczas szkoleń wyrazili zgodę na uczestniczenie (anonimowe) w badaniu. Badanie przeprowadzono w styczniu 2017 roku. Dla skonfrontowania wyników przeprowadzono badanie uzupełniające, z wykorzystaniem wywiadu ustrukturyzowanego, na grupie 12 przedsiębiorców rodzinnych z segmentu MŚP z powiatu poznańskiego, w którym pytano o to, czy dostrzegają wyróżnienie firm rodzinnych w ofercie banków, w których prowadzą swoje rachunki bieżące. Wywiady przeprowadzono na przełomie stycznia i lutego 2017 roku.

Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

Przedsiębiorstwa rodzinne od dziesięcioleci stanowią znaczną siłę gospodarczą w większości krajów na świecie, a mimo tego zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków brakuje zgody co do jednolitej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Nie ma też konsensusu co do kryteriów wyróżniania firm rodzinnych, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu, a także zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu firmy [Handler 1989, ss. 257–276]. Zresztą jednym z wyraźnie wydzielonych nurtów badawczych w problematyce firm rodzinnych jest poszukiwanie specyfiki takich firm, które mają prowadzić do precyzyjniejszego określanie pojęcia *family business* [Marjański 2011, ss. 167–189].

Firmy rodzinne mogą być postrzegane jako te, w których członkowie rodziny posiadają więcej niż 50% udziałów, są aktywnie włączeni w proces zarządzania przedsiębiorstwem i mają decydujący głos decyzyjny [Giuli, Caseli, Gatti 2011, ss. 2931–2944] lub jako takie podmioty, w których założyciel lub członek rodziny są osobami zarządzającymi firmą i mają realny wpływ na podejmowanie decyzji [Anderson, Reeb 2003, ss. 1301–1329].

Firmy rodzinne mogą być też definiowane jako podmioty będące własnością jednej osoby lub członków jednej rodziny [Wallmon 2008, s. 229] czy też firmy, w których ich założyciel bądź następcy wśród jej udziałowców zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy albo jej radzie nadzorczej [Surdej, Wach 2010, ss. 15–16].

Dosyć często firma rodzinna definiowana jest jako przedsiębiorstwo, którego właścicielem jest rodzina, a przynajmniej dwóch jej członków pracuje w przedsiębiorstwie, w tym sprawując funkcje kierownicze [Safin, Pluta 2014, s. 26].

W niektórych badaniach jako firmę rodzinną traktuje się każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej zarejestrowany i działający w Polsce, w którym [PARP 2009, s. 50]:

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny;
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem;
- członkowie rodziny posiadają znaczące udziały (większościowe).

Z kolei wg definicji stosowanej przez KE za firmę rodzinną uznaje się przedsiębiorstwo dowolnej wielkości pod warunkiem, że [Overview 2009, s. 10]:

- większościowe prawo głosu jest w posiadaniu osoby lub osób, które założyły firmę lub które firmę kupiły, lub są w posiadaniu współmałżonka, rodziców, dzieci czy wnuków założyciela firmy;
- zapewnione jest większościowe prawo głosu (nieważne czy pośrednio, czy bezpośrednio);
- co najmniej jeden przedstawiciel rodziny jest formalnie zaangażowany w zarządzanie nią;
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie rodzina posiada co najmniej 25% prawa głosu przyznawanego na podstawie posiadanych udziałów.

Warto zauważyć, że do definiowania firm rodzinnych wykorzystywane są również kryteria subiektywne takie jak: chęć utrzymania kontroli firmy przez rodzinę, percepcja własnej firmy jako rodzinnej, budowanie etosu firmy rodzinnej [Surdej 2014, s. 256].

Różne definicje firm rodzinnych mogą być klasyfikowane wg różnych kryteriów, zasadniczo można je podzielić ze względu na liczbę wykorzystywanych podczas definiowania pojęcia kryteriów. W ten sposób wyróżnia się definicje jednowymiarowe, przy czym tym kryterium może być własność, zarządzanie czy kontynuacja pokoleniowa, dwuwymiarowe (najczęściej oparte na kryterium własności i zarządzania) i trójwymiarowe, w których obok kryterium własności i zarządzania wyróżnia się także trzecie kryterium [Litz 2008, s. 218].

Charakteryzując firmy rodzinne, warto podkreślić niektóre z ich cech. Jedną z nich jest to, że właściciele rodzinni będą preferować utrzymanie kontroli nad wzrostem wartości przedsiębiorstwa. Zakładanie i prowadzenie firm rodzinnych bywa utożsamiane

z działaniami nakierowanymi na przetrwanie w niekorzystnych warunkach rynkowych, jako zabezpieczenie rodzin [Więcej-Janka, Kujawińska 2010, s. 59]. Ponadto spośród ogółu podmiotów gospodarczych wyróżnia je element sukcesji [Martyniuk 2013, s. 187], a sposób prowadzenia działalności podyktowany jest w dużej mierze osobistymi cechami ich założycieli i sukcesorów. Te preferencje dotyczą między innymi niskiego stopnia akceptacji ponoszonego ryzyka [Winnicka-Popczyk 2011, s. 581]. W takich podmiotach pewne wartości są przekazywane z pokolenia na pokolenie i to może powodować, że zarządzanie finansami, w tym inwestowanie nadwyżek finansowych, jest bardziej konserwatywne [Gallo, Tapies, Cappuins 2004, s. 316].

Metodyka badania i próba badawcza

W badaniu wzięło udział 89 pracowników banków, w tym 41 reprezentowało banki spółdzielcze zrzeszone w grupie SGB (z 18 banków), a 48 to pracownicy PKO BP S.A. Wszyscy to uczestnicy szkoleń z zakresu obsługi klientów instytucjonalnych, realizowanych w czwartym kwartale 2016 roku. W czasie tych szkoleń wyrazili oni zgodę na uczestnictwo w badaniu, następnie w pierwszej dekadzie stycznia 2017 roku odpowiedzieli na pytania zawarte w indywidualnie kierowanej ankiecie z wykorzystaniem poczty elektronicznej, przy zachowaniu anonimowości respondentów. Strukturę populacji ze względu na płeć oraz staż pracy w bankowości ilustruje tabela 1.

Tabela 1. Struktura badanej populacji

Płeć	Staż w bankowości w latach						
	Do roku	1–2	2–3	3–5	5–10	Powyżej 10	Razem
Kobieta	4	9	21	16	10	6	66
Mężczyzna	0	4	14	3	2	0	23
Razem	4	13	35	19	12	6	89

Źródło: Opracowanie własne.

W badanej populacji dominowały kobiety (74%) o relatywnie krótkim okresie stażu. Najliczniejszą grupę stanowili pracownicy o stażu w bankowości między dwoma a trzema latami (39%) i to niezależnie od płci, przy czym w podgrupie kobiet osoby o takim stażu to 32%, zaś w podgrupie mężczyzn aż 61%. W podgrupie kobiet, co warto zauważyć, przeważały pracownice o relatywnie dłuższym stażu w zawodzie niż to miało miejsce w przypadku mężczyzn.

Badanie przeprowadzono w oparciu o technikę ankietową, zainteresowanym rozesłano kwestionariusz ankiety zawierający obok metryczki sześć pytań, których celem była próba ustalenia stopnia dopasowania oferty banków do specyfiki firm rodzinnych. Względnie, jeśli takie dopasowanie jest niewielkie, to w którą stronę powinna zmierzać modyfikacja ofert banków, by się do tej specyfiki dostosować.

Pierwsze pytanie dotyczyło definicji firmy rodzinnej, w tym celu zaproponowano do wyboru jedną z trzech definicji – w celu porównania wyników badań zaproponowano takie same definicje jak w badaniu z roku 2014 [Stefański 2014, s. 329], również pozostawiając możliwość autorskiej definicji firmy rodzinnej. Kolejne pytanie dotyczyło tego, czy w ofercie banku, w którym zatrudnieni są ankietowani, wydzielona jest oferta dla przedsiębiorców rodzinnych, a jeśli nie, to czy dostrzegają taką potrzebę i czy bardziej w obszarze depozytowym, czy kredytowym.

Badaniem objęto również przedsiębiorców rodzinnych z segmentu MŚP z siedzibą w powiecie poznańskim, wybranych w oparciu dwa kryteria – własność i zarządzanie, co nawiązuje bezpośrednio do wyników cytowanych wcześniej badań z 2014 roku. Na udzielenie odpowiedzi zgodę wyraziło 12 przedsiębiorców. Wywiady przeprowadzono na przełomie miesięcy styczeń i luty 2017 roku. Celem tego badania była chęć konfrontacji opinii obu zainteresowanych stron. Przedsiębiorców zapytano o to – korzystając

z ustrukturyzowanego wywiadu – czy dostrzegają w ofercie swoich[1] banków produkty kierowane do firm rodzinnych, a jeśli tak, to jakie są to produkty – depozytowe czy kredytowe. Jeśli odpowiedź na pierwsze pytanie była negatywna – to czy oczekiwaliby takiej odmienności i której grupy usług banku winna ona dotyczyć.

Wyniki badania

Uczestniczący w badaniu bankowcy uznali, że najbliższa jest im definicja firmy rodzinnej łącząca w sobie cechy własności i zarządzania – tak wybrało 71% respondentów (tabela 2). Rozkład pozostałych odpowiedzi był bardzo do siebie zbliżony – na dwie pozostałe definicje wskazało odpowiednio 16% i 13%. Żaden z respondentów nie podjął próby samodzielnego zdefiniowania przedsiębiorstwa rodzinnego. Wyniki dotyczące wyboru definicji firmy rodzinnej są podobne do cytowanych wcześniej badań przeprowadzonych na grupie 72 respondentów, również pracowników banków [Stefański 2014, s. 329]. Co warto odnotować, nie ma istotnych różnic w strukturze odpowiedzi ze względu na grupę banków, w których respondenci pracują. Dotyczy to również kolejnych zagadnień.

[1] Rozumie się przez to te banki, w których przedsiębiorcy posiadają rachunek podstawowy.

Tabela 2 . Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego w opinii badanych

Przedsiębiorstwo rodzinne to przedsiębiorstwo, w którym:	Odpowiedzi badanych pracowników					
	razem		banki spółdzielcze		PKO BP S.A.	
	liczba	odsetek	liczba	odsetek	liczba	odsetek
rodzina dysponuje większościowym pakietem głosów lub udziałów albo taki większościowy pakiet bezpośrednio lub pośrednio kontroluje	14	16%	5	12%	9	19%
rodzina dysponuje większościowym pakietem głosów lub udziałów albo taki większościowy pakiet głosów bezpośrednio lub pośrednio kontroluje, a zarządzający są członkami jednej rodziny dominującej	63	71%	30	73%	33	69%
właścicielami w drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny	12	13%	6	15%	6	13%
razem	89	100%	41	100%	48	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Niestety wyniki odnośnie do pytania o wydzielenie w ofercie bankowej produktów dedykowanych firmom rodzinnym są jednoznaczne. Banki nie wyróżniają ofertowo firm rodzinnych – w żadnym z banków, w których pracują respondenci takiego wydzielenia nie ma. Pod tym względem w ostatnich trzech latach nic nie uległo zmianie [Stefański 2014, ss. 328–332], mimo iż banki relatywnie chętnie sięgają do emblematów rodzinności i poszanowania tradycji, choćby w promowaniu swojej marki. Jest to zgodne z oceną przedsiębiorców rodzinnych – żaden z dwunastu uczestniczących w badaniu nie zauważył w ofercie banku produktów specjalnie przygotowanych dla firm rodzinnych.

Kolejne zatem pytania dotyczyły oczekiwań w zakresie różnicowania oferty, a nie jej faktycznego wydzielenia. Zaskakujący może być wniosek, że respondenci nie widzą generalnie potrzeby wydzielania produktów dla firm rodzinnych. Uważają, że nie są to na tyle odmienne jednostki gospodarcze firmy, żeby do nich dostosowywać szczegółową ofertę. Najczęściej uznają, że w wachlarzu ofert dla przedsiębiorców z segmentu małych i średnich produkty są wystarczająco dopasowane także do firm rodzinnych. Tak uważa aż 72 respondentów (tj. 81%) i, co warto podkreślić, niezależnie od wielskości banku, w którym pracują, i jego pozycji rynkowej, a także niezależnie od płci. Odpowiedzi nieznacznie różnią natomiast się od wcześniejszych, uwzględniając kryterium doświadczenia zawodowego. W grupie 19% respondentów dostrzegających potrzebę wydzielania oferty dla firm rodzinnych jest relatywnie więcej niż w przypadku całej próby osób z krótszym stażem w bankowości. Najliczniej reprezentowani byli pracownicy ze stażem

od roku do 2 lat, bo aż w 41%, podczas gdy w całej próbie stanowią oni 15%, nie było natomiast w tej grupie żadnej osoby ze stażem powyżej 10 lat, choć w próbie stanowią oni 7%. Może to wynikać z faktu, że osoby z krótszym stażem najczęściej są albo studentami ostatnich lat studiów, albo świeżo upieczonymi absolwentami uczelni, dlatego wyposażeni w wiedzę teoretyczną zdobywaną w czasie kształcenia oczekują jej pełnego zastosowania w praktyce gospodarczej. Przedsiębiorcy są jednak innego zdania niż większość badanych pracowników banków – dokładnie połowa z nich uznała, że firmy rodzinne są na tyle specyficzne, że oferta powinna być inna niż dla firm z segmentu MŚP (ilustruje to tabela 3), choć częściej odnosili się w swoich wypowiedziach nie tyle do oferty, co raczej do procedur – pod tym kątem większość uważała (aż 11 z 12 przedsiębiorców), że powinno uwzględniać się ich specyfikę.

Tabela 3. Potrzeba wydzielania oferty dla firm rodzinnych

Czy istnieje potrzeba wydzielenia oferty dla firm rodzinnych?	Bankowcy		Przedsiębiorcy	
	Liczba odpowiedzi	Udział w strukturze	Liczba odpowiedzi	Udział w strukturze
Tak, w tym w ofercie: - depozytowej - kredytowej	17 17 17	19%	6 6 6	50%
Nie	72	81%	6	50%
Razem	89	100%	12	100%

Źródło: Opracowanie własne.

Ci bankowcy, którzy widzą potrzebę przygotowywania oddzielnych produktów (17 osób), nie potrafią wskazać na to, czy ta specyficzna oferta winna być w obszarze depozytowym, czy kredytowym. Tyle samo odpowiedzi o potrzebie wydzielenia produktów dla firm rodzinnych w ofercie banków dotyczyło obszaru kredytowego, co depozytowego – po 17. Podobne zdanie mieli sami przedsiębiorcy – jeśli uwzględniać specyfikę firm rodzinnych w ofercie to zarówno depozytowej, jak i kredytowej. Różnice występują natomiast w cechach wyróżniających oferty. Bankowcy, wskazując na produkty depozytowe, twierdzili, że przedsiębiorcom rodzinnym należy raczej proponować korzystniejsze warunki oprocentowania i bezpieczeństwa produktów w dłuższym horyzoncie czasu. Prawdopodobnie jest to konsekwencja przypisywania firmom rodzinnym cech związanych z tradycją, troską o poczucie bezpieczeństwa zwłaszcza długoterminowego, co jest związane z przyszłą sukcesją. Natomiast sami przedsiębiorcy wskazują, że nie należy zapominać o konieczności zabezpieczenia płynności finansowej firmy, gdyż jest ona niezbędna do jej przetrwania – postulują zatem, aby raczej oferować atrakcyjniejsze wa-

runki oprocentowania przy krótkoterminowych produktach depozytowych, w tym rachunkach a'vista. Dzięki temu z jednej strony podniesiona byłaby troska o wyższy poziom bezpieczeństwa finansowego tych jednostek (lepsza płynność finansowa), z drugiej dawałoby to szansę takim przedsiębiorcom na poprawę efektywności ekonomicznej. Nie ma natomiast różnic między bankowcami widzącymi potrzebę wydzielenia w ofercie produktów dla firm rodzinnych a przedsiębiorcami odnośnie produktów kredytowych – obie grupy wskazały na bardziej elastyczne produkty obrotowe, wspierające płynność finansową jednostek (w tym kredyty pomocowe, kasowe). Sami przedsiębiorcy raczej chętniej komentowali ograniczenia kredytowania, które można by ich zdaniem usunąć lub przynajmniej istotnie ograniczyć przy kredytowaniu firm rodzinnych, niż ewentualne różnice w produktach oferowanych przez banki. Nie było to jednak celem niniejszego opracowania.

Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, że w praktyce bankowej w Polsce jak dotąd nie wyróżnia się jako oddzielnego segmentu klientów przedsiębiorstw rodzinnych, choć pracownicy banków zauważają ich specyfikę, opierając definicję firm rodzinnych na dwóch kryteriach, tj. własności i zarządzaniu (71% respondentów). W konsekwencji nie ma oddzielnej dla tej grupy klientów oferty produktowej ani w obszarze depozytowym, ani kredytowym. Co ciekawe, większość uczestniczących w badaniu bankowców (aż 81%) uważa, że wydzielenie produktów dla firm rodzinnych nie jest uzasadnione, a produkty oferowane podmiotom z segmentu MŚP w pełni zaspokajają potrzeby firm rodzinnych. Przedsiębiorcy natomiast w tej kwestii mają inne zdanie – połowa z uczestniczących w badaniu postuluje o dopasowanie produktów bankowych do ich specyficznych cech. Przy czym, o ile jest zgoda w zakresie konieczności większej elastyczności finansowania obrotowego przedsiębiorców rodzinnych, o tyle oczekiwania obu grup badanych w zakresie produktów dopasowywania produktów depozytowych do specyfiki firm rodzinnych są już rozbieżne – bankowcy większy nacisk kładą na produkty długoterminowe, a przedsiębiorcy na krótkoterminowe.

Można oczekiwać, że wzrost świadomości odmienności przedsiębiorstw rodzinnych znajdzie swoje przełożenie na modyfikację oferty produktowej banków i próbę dostosowania usług banków do specyfiki firm rodzinnych. Choć należy pamiętać, że niniejsze badanie nie pozwala, ze względu na brak reprezentatywności, na formułowanie wniosków o charakterze ogólnym, niemniej jednak może stać się przyczynkiem do pogłębienia badań w podjętym obszarze.

Bibliografia

Anderson R., Reeb D.M. (2003), *Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P500,* „Journal of finance", nr 58.

Di Giuli A., Caseli S., Gatti S. (2011), *Are Small Family Firms Financial Sophisticated,* „Journal of Banking and Finance", nr 35.

Gallo M.A., Tapies J., Cappuins K. (2004), *Comparision of Family and Non-Family Business: Financial Logic and Personal Preferences*, „Family Business Review", nr 4.

Handler W. (1989), *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, „Family Business Review", nr 2.

Litz R.A. (2008), *Two Sides of a One-Sided Phenomenon: Conceptualizing the Family Business and Business Family as a Mobius Strip*, „Family Business Review", vol. XXI, nr 3.

Marjański A. (2011), *Światowe i polskie badania przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XII, z. 7, Łódź.

Martyniuk O. (2013), *Wartość przedsiębiorstwa rodzinnego – rozważania nad istotą i pomiarem* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIV, z. 6, cz. I, Łódź.

Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies (2009), Final Report of the Expert Group, European Commission, November.

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

Safin K., Pluta J. (2014), *Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań* [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, Łódź.

Stefański A. (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne a oferta i procedura kredytowa banków* [w:] B. Piasecki, A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, Łódź.

Stefański A. (w druku), *Firmy rodzinne w portfelu kredytów gospodarczych na przykładzie wybranego banku spółdzielczego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Surdej A. (2014), *Firmy rodzinne w perspektywie instytucjonalnych mechanizmów rozwoju państw nisko rozwiniętych: zarys problematyki* [w:] A. Marjański, M.R. Contreras Loera (red.), *Firmy rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania,* „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, Łódź.

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

Wallmon M. (2008), *Family Matters – the Complexities of Relationships in the Small Family Firm* [w:] J.E. Wasilczuk, K. Zięba (red.), *SME's in Modern Economics. Selected Issues*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Źródła przewagi konkurencyjnej mikroprzedsiębiorstw rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Ekonomiczne Problemy Usług", nr 595, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Winnicka-Popczyk A. (2011), *Możliwości i ograniczenia w pozyskiwaniu kapitału w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 686, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia*, nr 47, Szczecin.

www.ibrpolska.pl/nowe-horyzonty-relacja-z-wydarzenia, dostęp: 05 lutego 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 519–539

Anna Motylska-Kuźma
Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
anna.motylska-kuzma@wsb.wroclaw.pl

Crowdfunding jako alternatywne źródło kapitału w firmach rodzinnych

Crowdfunding as an Alternative Source of Capital in FamilyBusinesses

Abstract: The main purpose of this paper is to analyse the possibility of using crowdfunding as a source of capital in family businesses. Based on the previous research about capital structure and the financing choices in family firms, the author identifies the core determinants of such decisions and compares them to the basic characters of crowdfunding models. Thus, she assesses the advantages and disadvantages of crowdfunding versus other sources of capital. The main feature is that crowdfunding, fulfils very well the core needs of family businesses and using their basic characters minimizes the weaknesses of social funding as an independent form model.
Key words: crowdfunding, family firms, capital structure, financing decision, source of capital, cost of capital

Wprowadzenie

Kapitał jest jednym z najbardziej koniecznych zasobów przedsiębiorstwa [Florin i in. 2003]. Do finansowania przedsięwzięć w ich początkowej fazie przedsiębiorcy zwykle angażują swoje własne oszczędności lub środki pożyczane/powierzane im przez członków rodziny bądź znajomych. W przypadku wyczerpania takich możliwości, właścicie-

le – pomysłodawcy biznesowi, zwracają się do instytucji finansowych, takich jak banki czy fundusze pożyczkowe [Buckley 1997]. Każde z tych źródeł jest jednak ograniczone i związane z dość wysokim kosztem [Khavul 2010, Khavul i in. 2013]. Koszt ten jest wprost proporcjonalny do poziomu ryzyka, jakim obarczony jest potencjalny pomysł, o realizację którego zabiega przedsiębiorca. Dlatego też crowdfunding zdaje się być dobrą alternatywą w finansowaniu nie tylko początkujących biznesów, ale również tych w fazie dynamicznego rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem pomysłów innowacyjnych [Lehner 2013, Allison i in., 2014].

Firmy rodzinne prezentowane są w literaturze jako kombinacja dwóch przenikających się systemów: systemu rodzinnego, opartego na emocjach i celach nie-ekonomicznych oraz systemu biznesowego, zorientowanego na rezultaty i cele ekonomiczne [Distelberg, Sorenson 2009, Vandemaele, Vancauteren 2015]. Te dwa systemy mają ogromny wpływ na proces podejmowania decyzji i stanowią źródło wielu specyficznych cech i zachowań firm rodzinnych, szczególnie w obszarze budowania struktury kapitału i finansowania swojej działalności [Motylska-Kuźma 2015b, Zellweger i in. 2005].

Celem niniejszego artykułu jest analiza możliwości wykorzystania przez firmy rodzinne crowdfundingu jako źródła finansowania podejmowanych działań.

Artykuł składa się z trzech rozdziałów, wstępu i zakończenia. Pierwszy rozdział definiuje firmy rodzinne oraz identyfikuje cechy charakterystyczne mogące budować finansową logikę takich przedsiębiorstw. W rozdziale drugim opisano ideę oraz podstawowe rodzaje crowdfundingu. Rozdział trzeci stanowi analizę możliwości wykorzystania przez firmy rodzinne crowdfundigu jako źródła finansowania. Za pomocą analizy morfologicznej, zestawiono i oceniono podstawowe cechy crowdfundingu i innych źródeł finansowania z punktu widzenia potrzeb firm rodzinnych i wykazywanych przez nie celów. Całość zamyka podsumowanie zawierające najważniejsze wnioski.

Firmy rodzinne – definicja i ich logika finansowa

Naukowa obserwacja firm rodzinnych ma już swoją historię, choć w dalszym ciągu nie ma jednoznacznej definicji *przedsiębiorstwa rodzinnego*, która nie budziłaby wątpliwości co do przynależności danego podmiotu do tej grupy przedsiębiorstw [Astrachan i in. 2002; Klein i in. 2005]. Najczęściej, w zależności od przeprowadzanych badań, zastosowanej metodologii czy metody zdobywania danych i przykładowych charakterystyk, przyjmowana jest własna definicja [por. La Porta i in. 1999, Calessens i in. 2000, Faccio, Lang 2002, Bennedsen i in. 2007, Di Giuli i in. 2011, Anderson, Reeb 2003, PARP 2009]. Jednak cechą wspólną wszystkich definicji jest własność leżąca w rękach rodziny i znaczący wpływ członków rodziny na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje. Ze względu na

posiadanie znacznych udziałów w przedsiębiorstwie rodzina czerpie korzyści z sukcesów firmy, ale z drugiej strony ponosi również konsekwencje błędnych decyzji. To powoduje, że dążenie do utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem jest bardzo ważnym czynnikiem wpływającym na wybór źródła finansowania podejmowanych działań [Cheng 2014]. Warto zatem zadać pytanie czy firmy rodzinne kierują się swoją własną logiką finansową. Habbershon ze swoim zespołem [2003] sugeruje, że w firmach rodzinnych występują skomplikowane układy systematycznych czynników mających wpływ na strategię i procesy decyzyjne. Dyer [2006] dodaje, że czynniki te stanowią zbiór atrybutów/wartości, jakie rodzina wnosi do przedsiębiorstwa i nazywa to „efektem rodziny". Na przykład, badania pokazują, że firmy rodzinne skupiają się nie tylko na korzyściach finansowych, ale również na celach nie-ekonomicznych [Astrachan, Jaskiewicz 2008, Chrisman i in. 2003], związanych często z czymś, co nazywane jest bogactwem socjoemocjonalnym (ang. *socioemotional wealth* – SEW) generowanym przez prowadzoną działalność [Gómez-Mejía i in. 2007, Zellweger, Astrachan 2008]. Istnieje wiele aspektów przedsiębiorstw rodzinnych związanych bezpośrednio z emocjami, takich jak: ochrona więzi rodzinnych, niezależność i ciągłość wpływu rodzinny, budowanie rodzinnej dynastii, więzi i relacje z pracownikami, reputacja społeczna i tożsamość, więzi i relacje z regionem oraz lokalną społecznością, itp. [Mazzi 2011, Zellweger i in. 2005]. Wszystkie te cechy powodują, że firmy rodzinne uważane są za oparte na wartościach [Denison i in. 2004, Olson i in. 2003] i najczęściej długoterminowo związane relacjami wynikającymi z zaufania i altruizmu z otoczeniem [Anderson i in. 2005, Karra i in. 2006]. Poza tym, osiągają sukces rynkowy poprzez identyfikację rodziny z marką [Craig i in. 2008] oraz wykazują długoterminową perspektywę działania [Le Breton-Miller, Miller 2006]. Dlatego też przedsiębiorstwa rodzinne uznawane są za najdłużej funkcjonujące podmioty gospodarcze na świecie [Le Bretton-Miller, Mille, 2005], charakteryzujące się „miękkim sercem – głębokim portfelem" [Sharma 2004], czyli kombinacją wysokiego poziomu kapitału emocjonalnego (wpływ rodziny) oraz ekonomicznego (wpływ biznesu). Na tej podstawie budowane jest właśnie bogactwo socjoemocjonalne (SEW), a obawa przed jego utratą/zmniejszeniem jest podstawowym determinantem zachowań strategicznych [Chrisman, Patel 2012, Debicki i in. 2016].

Proces decyzyjny w wielu takich podmiotach jest mocno zcentralizowany i skupiony na kulturze, wartościach i celach samej rodziny [Feltham i in. 2005]. Wszystkie te cechy powodują powstawanie w firmach rodzinnych problemów opartych o teorię agencji [Tsao&Lien 2013], przy czym nie chodzi tu o problemy typu I, wynikające z relacji przełożony-podwładny, czyli właściciel-agent [Randoy, Goel 2003, Kirchmaier, Grant 2005, Peng, Jiang 2010, Mishra i in. 2001], a bardziej problemy typu II, wynikające z relacji udziałowiec większościowy-mniejszościowy [Villalonga, Admit 2006, Young i in. 2008,

Morresi, Naccarato 2016]. Problemy te, a w zasadzie dążenie do ich unikania i minimalizowania, mają duży wpływ na decyzje finansowe podejmowane przez firmy rodzinne.

Nie należy jednak zapominać, że biznesy rodzinne są bardzo heterogeniczne i różnią się między sobą nie tylko ze względu na atrybuty samego podmiotu, takie jak: rozmiar, wiek czy rodzaj działalności, ale również ze względu na pewne specyficzne cechy, jak np. podejście do SEW [Gómez-Mejía i in. 2007], awersja do ryzyka, normy, postawy, oczekiwania, doświadczenie i inne [Vandemaele, Vancauteren 2015].

Jak wynika z przeglądu literatury [Motylska-Kuźma 2015b], obecny stan badań nad finansowaniem działalności przedsiębiorstw rodzinnych nie daje jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o jedną, spójną logikę w zakresie kształtowania struktury kapitału. Podczas gdy niektórzy twierdzą, że firmy rodzinne preferują wewnętrzne źródła finansowania oraz fundusze rodzinne [Romano i in. 2001], zadłużając się w ten sposób w mniejszym stopniu niż te nierodzinne [McConaughy i in. 2001, Margaritis, Psillaki 2010, Ampenberger i in. 2011], inni uważają, że zadłużenie jest na takim samym poziomie [Coleman, Carsky 1999] lub nawet wyższym [Blanco-Mazagatos i in. 2007, King, Santor 2008, Setia-Atmaja 2009, Chen i in. 2014].

Z jednej strony, wyższy poziom awersji do ryzyka może tłumaczyć mniejsze zaangażowanie długu. Z drugiej jednak strony, wyższy poziom dźwigni finansowej jest zgodny z obawą przed wywłaszczeniem lub rozproszeniem kontroli nad przedsiębiorstwem. Zgodnie z tą argumentacją, firmy rodzinne będą skłonne w większym stopniu angażować kapitał obcy w postaci długu (najlepiej długoterminowego) niż kapitał własny pochodzący ze źródeł zewnętrznych [Chen i in. 2014].

Powyższe wnioski są zgodne z badaniami przeprowadzonymi przez López-Gracia wspólnie z Sánchez-Andújar [2007], z których wynika, że firmy rodzinne zachowują się zgodnie z teorią hierarchizacji źródeł finansowania. Pindado z zespołem [2015] dodają do tego fakt, że przedsiębiorstwa te mają nie tylko łatwiejszy dostęp do kapitałów obcych, ale również średni koszt tego finansowania jest niższy. Stąd uzupełnianie luki w dźwigni pomiędzy firmami rodzinnymi a nierodzinnymi jest o wiele szybszy, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Dlatego też właśnie w sytuacjach związanych z ogólnymi problemami gospodarki/gospodarek, jak twierdzą Crespí i Martín-Oliver [2015], przedsiębiorstwa rodzinne są w mniejszym stopniu narażone na restrykcje kredytowe, a tym samym ich struktura kapitału jest stosunkowo stabilna w całym cyklu koniunkturalnym.

Crowdfunding jako źródło kapitału

K. Król definiuje crowdfunding jako „rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia w zamian za określone świadczenie zwrotne, który angażuje szerokie grono kapitałodawców, charakteryzuje się wykorzysta-

niem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku" [2013]. Wykorzystując więc odpowiednią platformę on-line, crowdfunding umożliwia zaangażowanie drobnych inwestorów oraz osób prywatnych we wspieraniu inicjatywy poprzez inwestowanie niewielkich ilości kapitału w ustalonym czasie – przeważnie kilka tygodni [Agrawal i in. 2013, Lambert, Scheinbacher 2010, Meyskens, Bird 2015, Ordanini i in. 2011, Kuppiswamy, Bayus 2014]. Korzystając z efektu skali, nawet niewielkie donacje pochodzące od tysięcy osób przekładają się na wystarczający kapitał by zrealizować zaplanowane działania. Ponadto, korzystając z platformy rozpoznawalnej na całym świecie (np. Kickstarter) kapitał ten jest niezależny od kraju czy regionu, w którym prowadzona jest podstawowa działalność [De Buysere i in. 2012] oraz zapewnia odpowiednią dywersyfikację i ułatwia „otwieranie się" na rynki zagraniczne.

Ten sposób finansowania projektów różni się od innego rodzaju zbiórek publicznych pewnymi charakterystycznymi cechami [Kozioł-Nadolna 2015]. Po pierwsze, następuje tu przekazanie gotówki, przeważnie w zdematerializowanej formie. Po drugie, cały proces odbywa się przy użyciu technologii teleinformatycznych. Po trzecie, nie wymaga on zgody żadnego publicznego organu i może odbywać się zarówno pomiędzy osobami fizycznymi, jak i podmiotami gospodarczymi, a cel projektu może być zarówno osobisty, jak i publiczny czy biznesowy.

Crowdfunding, jako źródło kapitału stał się rozpoznawalnym tematem badań i publikacji szczególnie po roku 2007, a więc po wybuchu światowego kryzysu finansowego, który doprowadził do ogromnego spadku zaufania do tradycyjnych form finansowania, ale również do zaostrzenia polityki kredytowej. Pojawia się on w badaniach m.in. Belleflamme i in. [2010], Mollick [2014], Moss i in. [2014], jednak w dalszym ciągu wiedza na jego temat jest znikoma i fragmentaryczna.

Wielu autorów uważa, że crowdfunding jest częścią crowdsourcingu, który rozumiany jest jako posługiwanie się tłumem w celu osiągania rozwiązań, informacji zwrotnej, propozycji czy innych zasobów (np. szczególnych zdolności, opinii, nowych kontaktów czy sieci społecznościowych) [Ibrahim, Verliyantina 2012, Bauer – Leeb, Lundqvist 2012, Bruton i in. 2014]. Twierdzenie to jest w pewien sposób uzasadnione, ponieważ głównym celem crowdfundingu jest rzeczywiście użycie tłumu w celu pozyskania specyficznego zasobu, jakim jest kapitał. Jednak z badań przeprowadzonych przez Lehner [2013] wynika, że przedsięwzięcia, szczególnie te z obszaru socjalnego, nie stosują crowdfundingu tylko w celu zdobycia odpowiednich środków na ich realizację, ale także do pozyskania osób bardziej zainteresowanych samą proponowaną ideą, niż przyszłymi przepływami pieniężnymi. Uważa się, że inwestor, który jest zainteresowany projektem, jest również zainteresowany produktami danego przedsiębiorstwa, a tym samym może stać się jednym z pierwszych jego klientów [Cholakova, Clarysse 2014]. Zatem budowanie od-

powiedniej sieci osób i instytucji zainteresowanych projektem i go wspierających, jest pierwszym krokiem w zapewnianiu sobie przyszłego popytu na produkt finalny danego projektu.

W celu pozyskania środków przedsiębiorca musi przejść przez proces fundraisingu. Po pierwsze, musi zostać zaplanowana i opracowana kampania reklamowo-informacyjna dotycząca projektu, o którego finansowanie będzie występował przedsiębiorca. Bardzo istotnym elementem takiej kampanii jest ustalenie celu finansowego, który ma zostać osiągnięty. Cel ten powinien zawierać nie tylko ilość pieniędzy, jaka powinna zostać zebrana, ale również datę kończącą kampanię. Po drugie, inicjator powinien wybrać odpowiednią platformę crowdfundingową oraz ustalić typ nagród dla inwestorów i donatorów oraz poziom wpłat przynależnych danym nagrodom. Ostatnim etapem jest ciągła promocja kampanii, zarówno na wybranej platformie, jak i w mediach społecznościowych. Jeżeli w ustalonym czasie projekt zgromadzi założoną kwotę, inicjator może sfinalizować projekt. W przeciwnym wypadku, większość platform (np. Kickstarter), stosując zasadę „wszystko lub nic" zwraca wpłaty inwestorom i donatorom, a inicjator nie otrzymuje żadnych środków.

Obecnie platformy internetowe oferują cztery podstawowe modele crowdfundingu: donacyjny (ang. *donation-based crowdfunding*) z odmianą bez nagradzania uczestników (ang. *non-reward-based*) oraz z nagradzaniem uczestników (ang. *reward-based*), pożyczkowy (ang. *debt-based crowdfunding*), udziałowy (ang. *equity-based crowdfunding*) oraz mieszany [Motylska-Kuźma 2015a, De Buysere et al. 2012, Lambert, Scheinbacher 2010, Cholakova, Clarysse 2014, Dziuba 2012].

Crowdfunding donacyjny bez nagradzania nazywany jest również crowdfundingiem charytatywnym [Kozioł-Nadolna 2015]. Internauci wspierają finansowo filantropijny projekt, nie oczekując w zamian żadnych profitów. Ten model jest najbardziej rozpowszechniony i przyjmuje różne formy. Może to być zwykła zbiórka na cele dobroczynne (np. pomoc innym, działalność charytatywna, itp.), ale również na realizację własnych planów (np. podróż życia). Platformy wspomagające crowdfunding donacyjny to m.in. GoFundMe czy Crowdrise.com oraz SiePomaga.pl, PolakPotrafi.pl. Najczęściej z tej formy crowdfundigu korzystają osoby prywatne i instytucje NGO [Czubak 2014].

Crowdfunding donacyjny z nagradzaniem nazywany jest klasycznym finansowaniem społecznym [Czubak 2014]. Internauci wspierają finansowo projekt, a w zamian otrzymują nagrody. Rodzaj, forma i wysokość nagrody uzależniona jest od wysokości wpłaty. Projekty mogą dotyczyć zorganizowania wydarzenia lub opracowania konkretnego produktu/usługi, które stanowią w późniejszym czasie nagrodę dla wspierającego. Dotujący staje się więc jednym z pierwszych klientów/nabywców efektu końcowego. Produkty te mogą być zarówno wirtualne (np. plik z filmem, muzyką, książką, grą, itp.), jak i fizyczne (np. gra planszowa, egzemplarz wydrukowanej książki, albumu, itp.).

Nagrodą może być również doświadczenie, jak np. spotkanie z twórcami projektu, zaprojektowanie elementu projektu, udział w wydarzeniu – koncert, przedstawienie, itp. Z tego typu crowdfundingu korzystają najczęściej osoby fizyczne, małe przedsiębiorstwa produkcyjne, twórcy gier, studia filmowe, wynalazcy czy artyści. Platformy oferujące crowdfunding dotacyjny z nagradzaniem to m.in. Kickstarter, Indiegogo, Wspieram. To, czy PolakPotrafi.pl [Czubak 2014].

Crowdfunding pożyczkowy nazywany jest również crowdlending lub pożyczkami społecznościowymi. Inicjator składa wniosek o pożyczkę, udowadniając zdolność do jej spłacenia, a wspierający pożyczają niewielkie kwoty, otrzymując w zamian odsetki. Wysokość odsetek jest tym wyższa, im wyższe jest ryzyko nie spłacenia pożyczki. Z tego rodzaju crowdfundingu korzystają najczęściej osoby fizyczne, małe i średnie przedsiębiorstwa oraz osoby samozatrudnione. Przykładem platformy realizującej takie projekty jest LendingClub.com czy Kokos.pl [Motylska-Kuźma 2016].

Crowdfunding udziałowy nazywany jest udziałowym finansowaniem społecznym lub crowdinvestingiem. W zamian za wsparcie finansowe inwestorzy otrzymują udziały w przedsiębiorstwie. W przeciwieństwie do innych modeli crowdfundingu, crowdinvesting nie pozwala na zgromadzenie kwoty wyższej od zadeklarowanej na początku kampanii [Czubak 2014]. Ten rodzaj finansowania jest mocno ograniczony prawnie i np. w Polsce, ze względu na fakt, że najmniejsza wartość udziału w spółce z o.o. nie może być mniejsza nić 50zł, wnioskowana kwota musi być wielokrotnością tej wartości. Dotychczas najczęściej z tej formy crowdfundingu korzystały firmy IT, e-commerce (sklepy internetowe, księgarnie cyfrowe, serwisy zakupów grupowych, itp.), firmy B2B, których produkty nie są przeznaczone na rynek konsumentów, spółki R&D oraz inne spółki mające możliwość operowania swoimi udziałami. Przykładem platformy realizującej projekty udziałowe jest StartupValley.com, Ideowi.pl, Crowdcube.pl.

Crowdfunding mieszany to sposób finansowania oparty o kombinację powyższych modeli. Najczęściej początkowy pomysł finansowany jest za pomocą crowdfundingu donacyjnego z nagrodami. Gdy projekt kończy się sukcesem, dalszy rozwój firmy lub jej kolejne pomysły realizowane są za pomocą crowdfundingu udziałowego. Zdarzają się również kampanie, w których mniejsze wpłaty podlegają crowdfundingowi donacyjnemu, natomiast większe – udziałowemu.

Bardzo dynamiczny rozwój crowdfundingu doprowadza do powstawania coraz to nowych modeli finansowania społecznościowego. Wymienia się tu m.in.:

- finansowanie społecznościowe eksperymentów (ang. *experiment crowdfunding*), którego celem jest wspieranie badań naukowych, rynkowych, opracowań i analiz, itp.;
- finansowanie społecznościowe nieruchomości (ang. *real estate crowdfunding*), którego celem jest sprzedaż udziałów w nieruchomości[1].

[1] W Polsce ten rodzaj finansowania nie jest dostępny ze względu na ograniczenia prawne.

Można spodziewać się, że z upływem czasu będą powstawać coraz nowsze kierunki i modele crowdfundingu. Dowodem może być rosnące zainteresowanie crowdfundingiem wielu instytucji, w tym również Komisji Europejskiej, która rozważa wprowadzenie finansowania mieszanego. Początkowa faza projektu inwestycyjnego byłaby finansowana za pomocą crowdfundingu, natomiast jego kolejne fazy z funduszy strukturalnych bądź innych funduszy rozwojowych. Inną grupą instytucji coraz częściej sięgających po ciekawe rozwiązania i perspektywiczne pomysły biznesowe są same fundusze venture capital, które przesuwają część swoich środków na inwestycje na platformy crowdfundingowe.

Z drugiej strony, uzależnienie młodych pokoleń od Internetu i społeczności wirtualnej oraz pojawiająca się niechęć i brak zaufania do tradycyjnych instytucji finansowych [Złoch 2016] daje podstawy do twierdzenia, że to właśnie ten sposób finansowania działalności może w przyszłości stać się podstawowym źródłem kapitału, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Crowdfunding a firmy rodzinne

Przyglądając się powyżej analizowanym cechom charakterystycznym firm rodzinnych w obszarze decyzji dotyczących wyboru źródła finansowania, zauważono, że trudno jednoznacznie nakreślić logikę, którą posługują się te podmioty. Nie mniej, można wyróżnić pewne szczególne cele, do których firmy rodzinne dążą w zakresie struktury finansowania. Są to przede wszystkim:

- chęć utrzymania kontroli nad firmą, a tym samym utrzymanie ciągłości działania, z myślą o przyszłych pokoleniach oraz zachowaniu kultury, wartości i zasad rodzinnych,
- chęć zwiększania lub chociaż utrzymania poziomu tzw. bogactwa socjoemocjonalnego, związanego m.in. z utrzymywaniem więzi i pozytywnych relacji nie tylko z rodziną, ale przede wszystkim z pracownikami i otoczeniem.

Awersja do utraty kontroli jest główną przyczyną stronienia od zewnętrznych źródeł finansowania, szczególnie w obszarze dostarczania kapitału własnego, stąd niechęć do sprzedaży czy rozwadniania udziałów i wprowadzania nowych inwestorów. Straty w SEW z kolei to główne źródło awersji do ryzyka przejawiającej się unikaniem nadmiernego zadłużania się. Obydwa wymienione powyżej cele mają niewiele wspólnego z racjonalnym podejściem do budowania struktury kapitału z ekonomicznego punktu widzenia. Jednak, jak wspomniano wyżej, cele ekonomiczne nie są całkiem obce przedsiębiorstwom rodzinnym. Można więc założyć, że koszt kapitału będzie tu odgrywał również istotną rolę.

Analizując możliwości zastosowania crowdfundingu przez firmy rodzinne warto wykorzystać wyniki badań przeprowadzonych w 2015 roku [Motylska-Kuźma 2015a]. Posługując się argumentem, że większość przedsiębiorstw, szczególnie z sektora MŚP, preferuje przy finansowaniu swoich działań fundusze pochodzące ze źródeł, które nie pociągają za sobą utraty lub ograniczenia kontroli nad firmą (co jest zgodne ze zidentyfikowanymi powyżej charakterystykami firm rodzinnych) i jednocześnie ich koszty obsługi nie są zbyt wygórowane [Cosh et al. 2009, Vanacker, Manigart 2010], autorka wybrała cztery atrybuty charakteryzujące dane źródło finansowania:

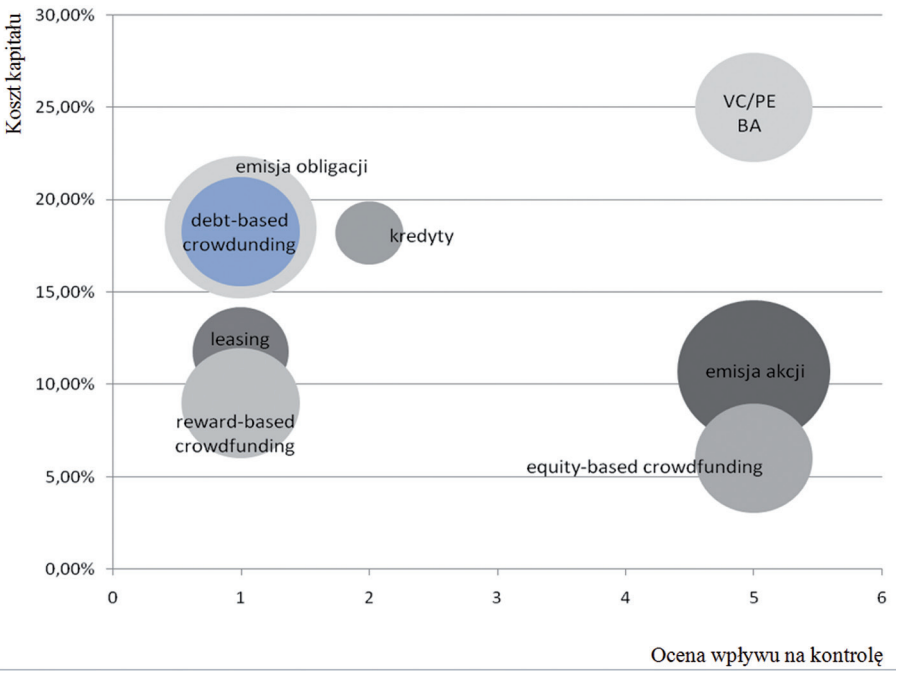
1. koszt kapitału jako pierwszy podstawowy determinant decyzji wyboru danego źródła (podawany w procentach);

2. wpływ na kontrolę nad przedsiębiorstwem jako drugi determinant (pięciostopniowa skala Likerta, gdzie 1 – brak wpływu, 5 – bardzo duży wpływ);

3. ograniczenia w zastosowaniu i złożoność procesu pozyskania, jako dodatkowe zmienne objaśniające.

Na podstawie powyższych czynników oceniono dostępne źródła finansowania, tj. zyski zatrzymane, kredyty i bankowe pożyczki, emisję akcji, emisję obligacji, leasing lub wynajem, fundusze *venture capital, private equity* i aniołowie biznesu oraz fundusze europejskie. Następnie otrzymane wyniki zestawiono z odpowiednimi modelami crowdfundingu ocenionymi według tych samych kryteriów. Analiza ta została przeprowadzona w warunkach polskich, bez porównywania z innymi krajami. Efekt analizy umieszczono na wykresie (Rys.1), gdzie oś pozioma odzwierciedla ocenę wpływu na kontrolę, a oś pionowa – średni koszt kapitału, jako podstawowe determinanty decyzji o wyborze źródła finansowania. Promień okręgu danej serii zależy wprost od dodatkowych zmiennych objaśniających.

Rysunek 1. Analiza źródeł finansowania



Źródło: Motylka-Kuźma 2015a, s. 9.

Z powyższego rysunku wynika, że modele crowdfundingu mogą być alternatywą dla tradycyjnych źródeł finansowania. Co więcej, średni koszt kapitału pozyskanego drogą finansowania społecznościowego jest w każdym przypadku mniejszy od tradycyjnego odpowiednika. Na szczególną uwagę z punktu widzenia firm rodzinnych zasługuje equity-based crowdfunding, którego koszty są nieporównywalnie mniejsze od standardowej emisji akcji czy wykorzystania funduszy venture capital, private equity i aniołów biznesu, a wpływ na kontrolę nad przedsiębiorstwem zdecydowanie mniejszy. W tym przypadku teoretycznie każdy udziałowiec ma prawo głosu przy podejmowaniu strategicznych decyzji. Jednak w praktyce, w przypadku crowdfundingu udziałowego, liczba nowych udziałowców jest bardzo duża. To powoduje, że ich siła głosu rozmywa się. Poza tym, już na etapie zdobywania środków wnioskodawca może tak przygotować kampanię, że wyeliminuje ona możliwość zakupu większości udziałów przez jednego inwestora, zabezpieczając się w ten sposób przed utratą kontroli. Stosowanie takich ograniczeń jest mocno utrudnione w przypadku tradycyjnej emisji akcji. Powyższe zalety crowdfundingu, niezależnie od modelu, idealnie wpisują się w logikę finansową firm rodzinnych.

Poza oczywistymi czynnikami takimi jak koszt kapitału czy wpływ na kontrolę, warto przyjrzeć się również dodatkowym zmiennym takim jak złożoności procesu pozyskania kapitału (ze szczególnym uwzględnieniem wymagań prawnych oraz czasu trwania całego procesu), a także ograniczeniom w możliwości skorzystania z danego źródła finansowania. Wyniki takich analiz zebrano w Tab.1.

Tabela 1. Subiektywna ocena źródeł finansowania

debt-based crowdfunding vs. emisja obligacji i kredyty/pożyczki bankowe							
Czynnik	**Ważność czynnika [1-5]**	**Debt-based crowdfunding**		**Emisja obligacji**		**Kredyty/pożyczki bankowe**	
		poziom jakości [1-5]	ocena	poziom jakości [1-5]	ocena	poziom jakości [1-5]	ocena
Utrata kontroli	5	5	25	5	25	4	20
Koszt kapitału	4	2	8	2	8	2	8
Wymagania prawne	3	4	12	1	3	4	12
Czas trwania procesu	3	5	15	2	6	4	12
Ograniczenia	3	5	15	1	3	3	9
Ocena źródła:		**75pkt**		**45pkt**		**61pkt**	
reward-based crowdfunding vs. leasing							
Czynnik	**Ważność czynnika [1-5]**	**Reward-based crowdfunding**		**Leasing operacyjny**		**Leasing finansowy**	
		poziom jakości [1-5]	ocena	poziom jakości [1-5]	ocena	poziom jakości [1-5]	ocena
Utrata kontroli	5	5	25	5	25	5	25
Koszt kapitału	4	5	20	4	16	3	12
Wymagania prawne	3	5	15	4	12	3	9
Czas trwania procesu	3	5	15	4	12	3	9
Ograniczenia	3	5	15	5	15	3	9
Ocena źródła:		**90pkt**		**80pkt**		**64pkt**	

equity-based crowdfunding vs. fundusze VC/PE/BA I emisja akcji							
Czynnik	**Ważność czynnika [1-5]**	**Equity-based crowdfunding**		**Fundusze VC/ PE/BA**		**Emisja akcji**	
		poziom jakości [1-5]	ocena	poziom jakości [1-5]	ocena	poziom jakości [1-5]	ocena
Utrata kontroli	5	3	15	1	5	2	10
Koszt kapitału	4	5	20	1	4	3	12
Wymagania prawne	3	3	9	2	6	1	3
Czas trwania procesu	3	5	15	1	3	2	6
Ograniczenia	3	3	9	2	6	1	3
Ocena źródła:		**68pkt**		**24pkt**		**34pkt**	

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie wcześniejszych analiz dla każdego czynnika wyznaczono subiektywną ocenę ważności z punktu widzenia firmy rodzinnej, przyjmując skalę 1–5, gdzie 1 oznacza niewielką ważność w procesie podejmowania decyzji, a 5 – czynnik bardzo istotny. Następnie dokonano oceny poszczególnych, analizowanych wyżej źródeł finansowania, biorąc pod uwagę wartość danego czynnika dla danego źródła w porównaniu do innych[2]. Nazwano to oceną poziomu jakości i przyjęto również skalę 1-–5, gdzie 1 oznacza wartość niekorzystną dla przedsiębiorstwa rodzinnego, zaś 5 – wartość bardzo korzystną. Przemnażając „poziom jakości" przez „ważność czynnika" otrzymano ocenę dla danego czynnika, a suma wszystkich ocen dała w rezultacie wartość punktową dla danego źródła finansowania. Z punktu widzenia przydatności/atrakcyjności danego źródła finansowania, im wyższa wartość sumaryczna, tym lepsze źródło. Analizowane źródła pogrupowano zgodnie z logiką wynikającą z Rys. 1.

Głównym wnioskiem wynikających z Tab. 1 jest fakt, że crowdfunding, niezależnie od modelu, wydaje się być zawsze bardziej atrakcyjnym źródłem dla firmy rodzinnej niż pozostałe, tradycyjne formy. Oczywiście, warto pamiętać o tym, że część ocen zastosowanych do analizy była subiektywna, choć wynikała z wcześniejszej logiki i zbadanych cech przedsiębiorstw rodzinnych. W celu wyeliminowania ewentualnych błędów, należałoby w przyszłości przeprowadzić odpowiednie badania dające podstawy do oszacowania odpowiednich ocen.

[2] Wartości ocen uzależniono od wcześniejszych wyników badań [Motylska-Kuźma 2015a].

Stosowanie crowdfundingu ma tak, że swoje wady, które są szeroko komentowane. Przede wszystkim, przyglądając się statystykom (np. wspieram.to czy kickstarter) udział projektów kończących się sukcesem osiąga poziom 40%, przy wartości finansowania dochodzącej średnio do 180% początkowej kwoty. Liczby te same w sobie nie stanowią większego problemu, ale w szczególnym przypadku, tj. crowdfundingu udziałowego, skuteczność ta jest o wiele mniejsza, a efektu końcowego nie potęguje przekroczenie kwoty początkowej. Nie ma więc pewności, że środki zostaną pozyskane. Z drugiej strony, pewność innych, tradycyjnych źródeł też nie jest stuprocentowa. Zestawiając te statystyki z danymi dotyczącymi np. ilości projektów finansowanych z funduszy venture capital, których skuteczność nie przekracza przeważnie kilku procent, obraz crowdfundingu jest zdecydowanie lepszy. W zestawieniu z podstawowymi cechami firm rodzinnych, jak np. utrzymywanie pozytywnych relacji z pracownikami i otoczeniem oraz ogólną większą odpowiedzialnością społeczną prowadzonych biznesów, szanse na kampanie crowdfundingowe zakończone sukcesem mocno wzrastają przy jednoczesnym utrzymaniu kontroli nad przedsiębiorstwem.

Kolejną wadą finansowania społecznościowego jest dzielenie się pomysłem na biznes z bardzo dużą ilością osób, co może w efekcie spowodować kopiowanie rozwiązań przez inne podmioty lub osoby. Problem ten może być zniwelowany przez odpowiedni dobór okresu kampanii, a w przypadku innowacyjnych produktów/usług – przez opatentowanie. Tradycyjne formy finansowania też nie są wolne od tego problemu, stąd wada ta powinna być raczej rozpatrywana jako ogólny „minus" większości źródeł finansowania, a nie tylko crowdfundingu. Jedyną różnicą może być tu tylko liczba osób, które potencjalnie mogą wykorzystać przedstawiany pomysł.

Podsumowanie

Prawie dwadzieścia lat intensywnych badań nad przedsiębiorstwami rodzinnymi w dalszym ciągu nie daje odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące działalności tego rodzaju podmiotów. Decyzje finansowe, a dokładnie dobór odpowiednich źródeł finansowania i kształtowanie struktury kapitału nie są tu wyjątkiem. Dociekliwość wielu naukowców doprowadziła jednak do pewnych konkluzji, które mogą stanowić podstawę do wyciągania dalszych wniosków. Chodzi tu o dążenie firm rodzinnych do utrzymania kontroli nad przedsiębiorstwem oraz do zwiększania poziomu bogactwa socjo-emocjonalnego. Obydwie te cechy doprowadzają do wniosku, że firmy rodzinne kierując się w obszarze doboru źródeł finansowania teorią hierarchizacji tych źródeł, unikają zewnętrznych źródeł dostarczających kapitałów własnych, ale z drugiej strony, stronią również od nadmiernego zadłużania się.

Crowdfunding jako nowe źródło finansowania wydaje się być tutaj bardzo dobrą alternatywą. Przyglądając się wynikom przeprowadzonych analiz można zauważyć, że wpisuje się on nie tylko bardzo dobrze w potrzeby w firm rodzinnych, minimalizuje słabe strony finansowania społecznościowego wykorzystując ich cechy. Relacje z otoczeniem, altruizm i szeroko pojmowany kapitał emocjonalny stają się w tej sytuacji poważnymi atutami w walce z konkurencją.

Bibliografia

Agrawal A., Catalini C., Goldfarb A. (2013), *Some Simple Economics of Crowdfunding*, „NBER Working Paper", No. 19133, Cambridge M.A.: National Bureau of Economic Research.

Allison T.H., Davis B.C., Short J.C., Webb J.W. (2014), *Crowdfunding in a Prosocial Microlending Environment: Examining the Role of Intrinsic Versus Extrinsic Cues*, „Entrepreneurship: Theory & Practice", nr 39(1), ss. 53–73.

Ampenberger M., Schmid T., Achleitner A.-K., Kaserer Ch. (2011), *Capital structure decisions in family firms – Empirical evidence from a bank – based economy*, "Center for Enterpreneurial and Financial Studies (CEFS)", Working Paper 2009 – 5, EFA Bergen Meeting Paper.

Anderson A.R., Jack S.L., Dodd S.D. (2005), *The role of family members in entrepreneurial networks: Beyond the boundaries of the family firm*, „Family Business Review", nr 18, ss. 135–154.

Anderson R., Reeb D.M. (2003), *Founding family ownership and firm performance: evidence from the S&P500*, „Journal of Finance", nr 58, ss. 1301–1329.

Astrachan J.H., Jaskiewicz P. (2008), *Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation*, „Family Business Review", nr 21, ss. 139–149.

Astrachan J.H, Klein S.B., Smirnyos K.X. (2002), *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving a family business definition problem*, „Family Business Review", nr 15(1), ss. 45–58.

Bauer-Leeb M., Lundqvist E. (2012), *Social Entrepreneurs and Business Angels – a Quest for Factors Facilitating Business Relationships*, „Danube University Krems" [online], http://www.thegoodtribe.com/wp-content/uploads/2012/03/120204-Masters-thesis-How-tofacilitate-a-business-relationship-between-social-entrepreneurs-and-business-angels-Michael-Bauer-Leeb-and-Evelina-Lundqvist.pdf, dostęp: 1 lipca 2015.

Belleflamme P., Lambert T., Schweinbacher A. (2010), *Crowdfunding: An Industrial Organization Perspective* [w:] „Prepared for the Workshop Digital Business Models: Understanding Strategies", Paryż, czerwiec 2010, ss. 25-26.

Bennedsen M., Nielsen K., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon D. (2007), *Inside the family firms: the role of families in succession decisions and performance*, „The Quarterly Journal of Economics", nr 122(2), ss. 647–691.

Blanco-Mazagatos V., Quevedo-Puente D., Castrillo L.A. (2007), *The Trade-Off between Financial Resources and Agency Costs in the Family Business: An Exploratory Study*, „Family Business Review", nr 20(3), ss. 199–213.

Bruton, G., Khavul, S., Siegel, D., Wright M. (2014), *New Financial Alternatives in Seeding Entrepreneurship: Microfinance, Crowdfunding, and Peer-to-Peer Innovations*, „Entrepreneurship: Theory & Practice" nr 39(1), ss. 9–26.

Buckley, G. (1997), *Microfinance in Africa: Is it Either a Problem or the Solution?*, „World Development", nr 25(7), ss. 1081–1093.

Calessens S., Djankov J., Lang L. (2000), *The separation of ownership and control in East Asian corporations*, „Journal of Financial Economics", nr 58 (1–2), ss. 81–112.

Chen T.-Y., Dasgupta S., Yu Y. (2014), *Transparency and Financing Choices of Family Firms*, „Journal of Financial and Quantitative Analysis", nr 49(2), ss. 387–408.

Cheng Q. (2014), *Family firm research – A review*, „China Journal of Accounting Research", nr 7, ss. 149–163.

Cholakova M., Clarysse B. (2014), *Does the Possibility to Make Equity Investments in Crowdfunding Projects Crowd Out Reward-Based Investments?*, „Entrepreneurship: Theory & Practice", nr 39(1), ss. 145–172.

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration*, „Journal of Business Venturing", nr 18(4), ss. 467–472.

Chrisman J.J., Patel P.C. (2012), *Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives*, „Academy of Management Journal", nr 55, ss. 976–997.

Coleman S., Carsky M., (1999), *Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances*, „Family Business Review", nr 12(1), ss. 73–84.

Cosh A., Communig D., Hughes A. (2009), *Outside Entrepreneurial Capital*, „Economic Journal", nr 119(540), ss. 1494–1533.

Craig J.B., Dibrell C., Davis P.S. (2008), *Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses*, „Journal of Small Business Management", nr 46, ss. 351–371.

Crespí R., Martín-Oliver A. (2015), *Do Family Firms have Better Access to External Finance during Crises?*, „Corporate Governance: An International Review", nr 23(3), ss. 249–265.

Czubak K. (2014), *Modele crowdfundingu*, "Akademia Crowdfundingu" [online] http://akademia-crowdfundingu.pl/modele-crowdfundingu, dostęp: 3 stycznia 2017.

Debicki B.J., Kellermanns F.W., Chrisman J.J., Pearson A.W., Spencer B.A. (2016), *Development of socioemotional importance (SEWi) scale for family firm research*, „Journal of Family Business Strategy", nr 7, ss. 47–57.

De Buysere K., Gajda O., Kleverlaan R., Marom D. (2012), *A Framework for European Crowdfunding*, "Crowdfunding Framewrok" [online] http://www.crowdfundingframework.eu, dostęp: 1 lipca 2015.

Denison D., Lief C., Ward J.L. (2004), *Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths*, „Family Business Review", nr 17, ss. 61–70.

Di Giuli, A., Caselli S., Gatti S. (2011), *Are small family firms financially sophisticated?*, „Journal of Banking and Finance", nr 35, ss. 2931–2944.

Distelberg B., Sorenson R.L. (2009), *Updating System Concepts in Family Businesses: A Focus on Values, Resource Flows, and Adaptability*, „Family Business Review", nr 22, ss. 65–81.

Dyer W.G. Jr. (2006), *Examining the "family effect" on firm performance*, „Family Business Review", nr 19(4), ss. 253–273.

Dziuba D.T. (2012), *Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania*, „Problemy Zarządzania", nr 10(3), 38, ss. 86–87.

Faccio M., Lang L. (2002), *The ultimate ownership of western European corporation*, „Journal of Financial Economics", nr 65 (3), ss. 365–395.

Feltham T. S., Feltham G., Barnett J.J. (2005), *The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker*, „Journal of Small Business Management", nr 43(1), ss. 1–15.

Florin J., Lubatkin M., Schulze W. (2003), *A Social Capital Model of High-Growth Ventures*, „Academy of Management Journal", nr 46(3), ss. 374–384.

Gómez-Mejía L.R., Haynes K.T., Nunez-Nickel M., Jacobson K.J.L., Moyano-Fuentes J. (2007), *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*, „Administrative Science Quarterly", nr 52, ss. 106–137.

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing", nr 18(4), ss. 451–465.

Ibrahim N.V. (2012), *The Model of Crowdfunding to Support Small Businesses in Indonesia Through a Web-Based Platform*, „Proceedia Economics and Finance", nr 4, ss. 390–397.

Karra N., Tracey P., Phillips N. (2006), *Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity*, „Entrepreneurship: Theory & Practice", nr 30, ss. 861–887.

Khavul S. (2010), *Microfinance: Creating Opportunities for the Poor?*, „The Academy of Management Perspectives", nr 24(3), ss. 58–72.

Khavul S., Chavez H., Bruton G.D. (2013), *When Institutional Change Outruns the Change Agent: The Contested Terrain of Entrepreneurial Microfinance for Those in Poverty*, „Journal of Business Venturing", nr 28(1), ss. 30–50.

King M.R., Santor E. (2008), *Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms*, „Journal of Banking & Finance", nr 32(11), ss. 2423–2432

Kirchmaier T., Grant J. (2005), *Corporate ownership structure and performance in Europe*, „European Management Journal", nr 2(3), ss. 231–245.

Klein S.B., Astrachan J.H., Smirnyos K.X. (2005), *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication of theory*, „Entrepreneurship, Theory and Practice", nr 29(3), ss. 321–338.

Kozioł-Nadolna K. (2015), *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia" nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, ss. 671–683.

Król K. (2013), *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, Poznań.

Kuppuswamy V., Bayus B.L. (2014), *Crowdfunding Creative Ideas: The Dynamics of Project Backers in Kickstarter*, UNC Kenan-Flagler Research Paper No.2013-15. SSRN: http://ssrn.com/abstract=2234765.

Lambert T., Scheinbacher A. (2010), *An Empirical Analysis of Crowdfunding*, "Crowdsourcing" [online], http://www.crowdsourcing.org/document/an-empirical-analysis-of-crowdfunding-/2458, dostęp: 1 lipca 2015.

La Porta R., Lopez de Silanes F., Shleifer A. (1999), *Corporate ownership around the world*, „Journal of Finance", nr 54 (2), ss. 471–517.

Le Breton-Miller I., Miller D. (2006), *Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability*, „Entrepreneurship: Theory & Practice", nr 30, ss. 731–746.

Lehner O.M. (2013), *Crowdfunding Social Ventures: A Model and Research Agenda*, „Venture Capital" nr 15(4), ss. 289–311.

López-Gracia J., Sánchez-Andújar S. (2007), *Financial Structure of the Family Business: Evidence from a Group of Small Spanish Firms*, „Family Business Review", nr 20(4), ss. 269–287.

Margaritis D., Psillaki M. (2010), *Capital structure, equity ownership and firm performance*, „Journal of Banking & Finance", nr 34(3), ss. 621-632.

Mazzi Ch. (2011), *Family business and family performance: Current state of knowledge and future research challenges*, „Journal of Family Business Strategy", nr 2, ss. 166–181.

McConaughy D.L., Matthews C.H., Fialko A.S. (2001), *Founding Family Controlled Firms: Performance, Risk, and Value*, „Journal of Small Business Management", nr 39(1), ss. 31–49.

Meyskens M., Bird L. (2015), *Crowdfunding and Value Creation*, „Enterpreneurship Research Journal", nr 5(2), ss. 155–166.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*, Boston: Harvard Business School Press.

Mishra C., Randoy T., Jenssen J. (2001), *The effect of founding family influence on firm value and corporate governance: A study of Norwegian firms*, „Journal of International Financial Management and Accounting", nr 12(3), ss. 235–259.

Mollick E. (2014), *The Dynamics of Crowdfunding: An Exploratory Study*, „Journal of Business Venturing", nr 29, ss. 1–16.

Morresi O., Naccarato A. (2016), *Are Family Firms Different in Choosing and Adjusting Their Capital Structure? An Empirical Analysis through the Lens of Agency Theory*, „International Journal of Economic and Finance", nr 8(7), ss. 216–232.

Motylska-Kuźma A. (2015a), *Cost of Crowdfunding as a Source of Capital for the Small Company*, Proceedings of the 18th International Academic Conference, London, e-book, ISSN: 2336-5617.

Motylska-Kuźma A. (2015b), *Strategie finansowe firm rodzinnych – stan wiedzy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Wydawnictwo SAN, Tom XVI, Zeszyt 7, cz. I, Łódź, ss. 217–230.

Motylska-Kuźma A. (2016), *TheCost of Crowdfunding Capital*, 3rd International Multdisciplinary Scientific Conference on Social Science & Arts, SGEM 2016, Conference Proceedings, Book 2, Volume III, DOI: 10.5593/sgemsocial2016B23, ss. 601–612.

Moss T., Neubaum D., Meyskens M. (2014), *The Effect of Virtuous and Entrepreneurial Orientations on Microfinance Lending and Repayment: A Signaling Theory Perspective*, „Entrepreneurship Theory & Practice", nr 39(1), ss. 27–52.

Olson P.D., Zuiker V.S., Danes S.M., Stafford K., Heck R.K.Z., Duncan K.A. (2003), *The impact of the family and the business on family business sustainability*, „Journal of Business Venturing", nr 18, ss. 639–666.

Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. (2011), *Crowd-funding: Transforming Customers into Investors through Innovative Service Platform*, „Journal of Service Management", nr 22, ss. 443–470.

Raport końcowy *"Badanie firm rodzinnych"*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa, December 2009.

Peng M.W., Jiang Y. (2010), *Institutions behind family ownership and control in large firms*, „Journal of Management Studies", nr 47(2), ss. 253–273.

Pindado J., Requejo I., La Torre C. (2015), *Does Family Control Shape Corporate Capital Structure? An Empirical Analysis of Eurozone Firms*, „Journal of Business Finance & Accounting", nr 42(7–8), ss. 965–1006.

Randoy T., Goel S. (2003), *Ownership structure, founder leadership, and performance in Norwegian SMEs: Implications for financing entrepreneurial opportunities*, „Journal of Business Venturing: nr 18(5), ss. 619–637.

Romano C.A., Tanewski G.A., Smyrnios K.X., (2001), *Capital Structure Decision Making: A Model for Family Business*, „Journal of Business Venturing", nr 16(3), ss. 285–310.

Tsao S.-M, Lien W.-H., (2013), *Family Management and Internationalization: The Impact of Firm Performance and Innovation*, „Management International Review", nr 53, ss. 189–213.

Setia-Atmaja L., Tanewski G., Skully M. (2009), *The role of dividends, debt and board structure in the governance of family controlled firms*, „Journal of Business Finance & Accounting", nr 36(7/8), ss. 863–898.

Sharma P. (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, „Family Business Review", nr 17(1), ss. 1–36.

Vanacker T., Manigart S. (2010), *Pecking Order and Debt Capacity Consideration for High-Growth Companies Seeking Financing*, „Small Business Economics" nr 35(1), ss. 53–69.

Vandemaele S., Vancauteren M. (2015), *Nonfinancial Goals, Governance, and Dividend Payout in Private Family Firms*, „Journal of Small Business Management", nr 53(1), ss. 166–182.

Villalonga B., Admit R. (2006), *How do family ownership, management, and control affect firm value?*, „Journal of Financial Economics", nr 80(2), ss. 385–417.

Young M., Peng M.W., Ahlstrom D., Bruton G., Jiang Y. (2008), *Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective*, „Journal of Management Studies", nr 45(1), ss. 196–220.

Zellweger T.M., Frey U., Halter F.A. (2005), *A Behavioral Perspective to Financing Decisions in Family and Nonfamily Firms*, University of St. Gallen, Center for Family Business, Switzerland, s. 253.

Zellweger T.M., Astrachan J.H. (2008), *On the emotional value of owning a firm*, „Family Business Review", nr 21, ss. 347–363.

Złoch M. (2016), *Millenialsi liczą na siebie*, „Bankomania" [online] https://bankomania.pkobp.pl/bankofinanse/uczniowie-i-studenci/millenialsi-licza-na-siebie, dostęp 13 stycznia 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486
Tom **XVIII** | Zeszyt **6** | Część **I** | ss. 541–553

Emilia Grzegorzewska
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Emilia_grzegorzewska@sggw.pl

Kryzys gospodarczy a działalność sektora MŚP w Polsce – wymiar ekonomiczny

Economic Crisis and SME Sector in Poland – Economic Dimension

Abstract: The article covers the subject of SME sector in Poland with the background of economic slowdown resulting from the crisis events which took place in the world economy. The first part of the research analyzed statistical data on the SME sector (the number of enterprises, companies' survival rate, the level of employment, the volume of income). Annually published reports by the Central Statistical Office entitled 'Small and medium non-financial enterprises in Poland 2009–2013' and 'Creation and operation conditions, development prospects of Polish enterprises established in the years 2009–2013' were the main source of the research material. Statistical analyses were complemented with the research findings conducted by the Polish Agency for Enterprise Development the aim of which was to define the attitude of entrepreneurs form the SME sector in the face of the world economic crisis.
Key words: Poland, economic crisis, SME sector

Wprowadzenie

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią heterogeniczną zbiorowość podmiotów gospodarczych, wyznaczaną na podstawie określonych kryteriów jakościowych oraz ilościowych [Safin 2008, ss. 30–42; Wrońska-Bukalska 2015, ss. 23–27]. Kryteria jakościowe wynikają z cech charakterystycznych małych i średnich przedsiębiorstw i obejmują m.in. [Lachewicz, Matejun 2012, ss. 15–17; Safin 2008, ss. 37–42]:

- dominację osoby i osobowości przedsiębiorcy w małym systemie organizacyjnym;
- samodzielność prawną i ekonomiczną, która skupiona jest w rękach właściciela (ewentualnie niewielkiej liczby właścicieli) oraz jego rodziny;
- szczególny rodzaj gospodarki finansowej (kapitał założycielski stanowią zwykle oszczędności przedsiębiorcy-właściciela oraz jego rodziny, dążenie do finansowania ze środków kapitału własnego, głównie z zysku zatrzymanego);
- uproszczoną i z reguły nisko sformalizowaną strukturę organizacyjną o podwyższonej elastyczności działania;
- wysoką elastyczność działania i możliwość szybkiej reakcji na zmiany otoczenia, co stwarza możliwość konkurowania na rynku nawet z silniejszymi podmiotami;
- specyficzny system doboru i motywowania personelu, oparty głównie na rekomendacjach i kontaktach rodzinnych;
- ograniczone możliwości zwiększania produkcji i uzyskania skali produkcji, czego wynikiem jest wyższy koszt jednostkowy wytworzenia produktu, przekładający się następnie na ograniczony zysk;
- sieć osobistych kontaktów z kontrahentami oraz względną otwartość na otoczenie.

Z kolei wśród najpopularniejszych kryteriów ilościowych wymienić można:

- liczbę zatrudnionych nie przekraczająca 249 osób;
- wielkości finansowe: roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln euro lub suma aktywów bilansu sporządzonego na koniec roku nieprzekraczająca równowartości w złotych 43 mln euro;
- wartości rynkowe: udział w rynku sprzedaży, liczbę odbiorców, wielkość lub wartość produkcji albo świadczenia usług, zasięg działania rynkowego.

W Unii Europejskiej zdecydowaną większość (99,8%) przedsiębiorstw niefinansowych stanowi sektor małych i średnich przedsiębiorstw. W 2013 r. funkcjonowało 22,6 mln takich jednostek gospodarczych i przyczyniły się one do wytworzenia 57,8% wartości dodanej wytworzonej. Ponad 90% firm w UE-28 to podmioty mikro (zatrudniające do 9 osób), a ich udział w wartości dodanej w gospodarce przedsiębiorstw niefinansowych był znacznie niższy i stanowił około 20%. Dodatkowo należy podkreślić rolę MŚP w ofe-

rowaniu pracy – 2/3 osób zatrudnionych jest w tym sektorze. Około 22,8 mln osób pracowało w małych i średnich firmach handlowych, 17,5 mln w przedsiębiorstwach produkcyjnych, a 10,7 mln pracowników w budownictwie [Eurostat 2013].

Z kolei funkcjonujące w Polsce małe i średnie firmy wytwarzają blisko 75% PKB. Oznacza to, że w strukturze udziału przedsiębiorstw w PKB generują one co drugą złotówkę (47,6%), w tym najmniejsze jednostki prawie co trzecią (29,4%). Udział średnich przedsiębiorstw jest trzy razy mniejszy (10,1%) niż mikrofirm (29,6%) [PARP 2015, s. 15]. Natomiast dane zaprezentowane w raporcie *SBA Fact Sheet 2015*, pokazują, że jednostki zatrudniające do 9 osób generują 15,0% wartości dodanej brutto przedsiębiorstw, podczas gdy w krajach UE udział ten wynosi 21,1%. W przypadku małych firm różnica jest jeszcze większa – omawiany wskaźnik kształtuje się odpowiednio na poziomie 13,9% i 18,2%. Odmienny trend zaobserwowano dla średnich przedsiębiorstw, zatrudniających od 50 do 249 osób – 21,6% w Polsce, 18,5% w UE [*SBA Fact Sheet 2015*, s. 2].

W związku z dużym znaczeniem sektora MŚP dla podejmowanej przedsiębiorczości i gospodarki polskiej, jak i europejskiej, pojawiły się analizy dotyczące wpływu ogólnoświatowego kryzysu na działalność tych podmiotów gospodarczych [Kola-Bezka 2011, ss. 79–89; Czerwińska-Lubszczyk, Michna 2013, ss. 21–31; Grzegorzewska 2016a, ss. 333–345; Grzegorzewska 2016b, ss. 405–416]. W badaniach empirycznych zwracano uwagę m.in. na takie aspekty funkcjonowania MŚP jak: spadek przychodów ze sprzedaży, znaczne opóźnienia w terminach spływu należności, wynikający z tego brak płynności finansowej, pogarszające się warunki kredytowe czy nawet zjawisko upadłości [OECD 2009, ss. 17–21; Hodorogel 2009, ss. 79–88; Bourletidis, Triantafyllopoulos 2014, ss. 639–644].

Ocena wpływu kryzysu gospodarczego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

Podstawowym celem badań była ocena ekonomicznych aspektów działalności przedsiębiorstw sektora MŚP w kontekście wydarzeń kryzysowych, które miały miejsce w gospodarce światowej, a swym zasięgiem dotknęły również polski rynek. Przeprowadzone analizy składały się z kilku etapów. W pierwszym z nich badaniami objęto dane statystyczne dotyczące znaczenia sektora MŚP na tle przedsiębiorstw niefinansowych ogółem. W związku z tym analizie poddano takie aspekty jak: liczba przedsiębiorstw, wskaźnik przeżycia przedsiębiorstw, poziom zatrudnienia oraz wielkość przychodów. Zakres czasowy badań przyjęto na lata 2009–2013. Podstawowe źródło materiału badawczego w tym przypadku stanowiły raporty publikowane przez Główny Urząd Statystyczny, m.in. *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013*, *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009–2013*.

Analizy statystyczne uzupełniono wynikami badań prowadzonymi przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, które miały na celu określenie postaw przedsiębiorców sektora MŚP w związku z ogólnoświatowym kryzysem gospodarczym. Badanie empiryczne zostało przeprowadzone w grudniu 2009 roku wśród 1 206 przedsiębiorstw. Próba do badania została dobrana w sposób losowo-warstwowy. Wśród zastosowanych kryteriów warstwowania można wymienić: liczbę zatrudnionych, zróżnicowanie branżowe, regionalne oraz uwzględnienie działalności eksportowej (lub jej braku) [Orłowski i in. 2010, s. 12].

Z badań statystycznych wynika, że w 2009 r. funkcjonowało na rynku 1,67 mln przedsiębiorstw niefinansowych (tabela 1). W tym okresie udział ponad 99% w tej grupie miały firmy należące do sektora MŚP. Szczegółowa struktura przedsiębiorstw według kryterium zatrudnienia kształtowała się następująco: 95,9% – stanowiły firmy zatrudniające do 9 pracowników, 3,0% – podmioty o poziomie zatrudnienia od 10 do 49 osób, zaś niespełna 1% takie, w których zatrudniono od 50 do 249 osób.

Na przestrzeni czterech lat liczba przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce zwiększyła się o blisko 100 tys. 1,67 do 1,77 mln, co daje ogólny przyrost o 6%. Największy wzrost zaobserwowano w przypadku firm małych (18%). Z kolei podmioty gospodarcze zatrudniające od 50 do 249 pracowników zanotowały nieznaczny spadek o 3%.

Tabela 1. Liczba przedsiębiorstw w latach 2009–2013

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2009
Przedsiębiorstwa ogółem	1 673 527	1 726 663	1 784 603	1 794 943	1 771 460	106
Przedsiębiorstwa MŚP razem, w tym:	1 670 414	1 723 496	1 781 414	1 791 742	1 768 242	106
mikro	1 604 417	1 655 064	1 710 598	1 719 187	1 693 785	106
małe	50 189	52 591	54 999	57 071	59 128	118
średnie	15 808	15 841	15 817	15 484	15 329	97

Źródło: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013*; www.stat.gov.pl.

Ważnych informacji o kondycji przedsiębiorstw ogółem, w tym i sektora MŚP, dostarcza nie tylko liczba powstałych podmiotów gospodarczych, co można uznać za przejaw wzrostu przedsiębiorczości, ale przede wszystkim ich zdolność do przetrwania w kolejnych latach. Wskazuje się, że dla większości przedsiębiorstw kluczowy dla kontynuacji funkcjonowania na rynku jest trzeci rok działalności. Może mieć to związek między inny-

mi z obniżonymi składkami ubezpieczeniowymi przez pierwsze dwa lata funkcjonowania osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, które to stanowią znaczną część powstałych jednostek. Z badań GUS wynika, że w 2009 r. powstało 275,3 tys. przedsiębiorstw, przy czym udział osób fizycznych w tej grupie kształtował się na poziomie 94,4%, pozostałą część stanowiły firmy funkcjonujące na rynku jako osoby prawne (tabela 2). W zbiorowości przedsiębiorstw zarejestrowanych w 2009 roku, po 5 latach na rynku nadal funkcjonowało 86,3 tys. jednostek, co stanowiło 31,4% zbiorowości początkowej. Silniejszymi okazały się podmioty gospodarcze posiadające osobowość prawną. Ponad połowa z nich przetrwała pięć lat na rynku w stosunku do zbiorowości początkowej. Odsetek przedsiębiorstw osób prawnych był o 19,9 p. proc. wyższy od wskaźnika dla osób fizycznych. Najwięcej jednostek przetrwało w następujących sektorach gospodarki: opieka zdrowotna i pomoc społeczna (53,7%), obsługa rynku nieruchomości (51,2%), działalność profesjonalna, naukowa i techniczna (42,2%). Z kolei najsłabiej na rynku radziły sobie przedsiębiorstwa zajmujące się zakwaterowaniem i gastronomią oraz działalnością związaną z kulturą, rozrywką i rekreacją. Jedynie co czwarta jednostka z tych grup, powstała w 2009 r. była aktywna pięć lat później.

Badania te potwierdzają, że najtrudniejszy dla działalności przedsiębiorstw objętych analizą okazał się trzeci rok działalności. W 2012 r. wskaźnik przeżywalności firm kształtował się na poziomie 73,6%. Dla przedsiębiorstw osób fizycznych był on niższy i wyniósł 72,5%. Z kolei spośród firm funkcjonujących jako osoby prawne w trzecim roku działało 88,7% jednostek aktywnych w roku 2011.

Tabela 2. Liczba przedsiębiorstw powstałych w 2009 roku i aktywnych w latach 2010–2014 oraz wskaźnik przeżywalności rok do roku

Rok	Liczba przedsiębiorstw			Wskaźnik przeżywalności [%]		
	ogółem	osoby fizyczne	osoby prawne	ogółem	osoby fizyczne	osoby prawne
2009	275 307,0	259 907,0	15 400,0	-	-	-
2010	212 009,6	200 603,0	11 406,6	77,0	77,2	74,1
2011	164 422,5	153 534,0	10 888,5	77,6	76,5	95,5
2012	121 024	111 362	9 662	73,6	72,5	88,7
2013	98 033	89 403	8 630	81,0	80,3	89,3
2014	86 335	78 612	7 723	88,1	87,9	89,5

Źródło: Opracowano na podstawie *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009–2013* [2014].

W 2009 r. zatrudnienie w przedsiębiorstwach niefinansowych znalazło 8,8 mln osób (tabela 3). Z tej liczby ponad 6,2 mln osób pracowało w sektorze MŚP, co stanowi 70% wszystkich zatrudnionych w jednostkach niefinansowych. Na przestrzeni kolejnych czterech lat poziom zatrudnienia ogółem zwiększył się o 0,8%. Należy przy tym zaznaczyć, że w sektorze przedsiębiorstw zatrudniających do 250 osób zanotowano nieznaczny spadek w tym obszarze. Jedynie jednostki zatrudniające od 10 do 49 osób zwiększyły poziom zatrudnienia w okresie objętym analizą (wzrost o 8,4%).

Tabela 3. Zatrudnienie w przedsiębiorstwach niefinansowych w latach 2009–2013

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2009
Przedsiębiorstwa ogółem	8 829 934	8 859 053	9 028 536	8 937 353	8 898 898	100,8
Przedsiębiorstwa MŚP razem, w tym:	6 230 872	6 191 657	6 336 537	6 265 882	6 181 949	99,2
mikro	3 464 201	3 399 096	3 508 557	3 459 475	3 371 459	97,3
małe	1 123 287	1 143 458	1 181 565	1 203 959	1 218 130	108,4
średnie	1 643 384	1 649 103	1 646 415	1 602 448	1 592 360	96,9

Źródło: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013*; www.stat.gov.pl.

Z kolei biorąc pod uwagę wyniki badań zawartych w raporcie GUS *Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009–2013,* należy podkreślić, że spośród aktywnych w 2014 roku jednostek, utworzonych w 2009 roku, większość stanowiły przedsiębiorstwa osób fizycznych i bez pracowników najemnych. Jednak zarówno w jednym, jak i drugim przypadku odnotowano spadek udziału. Odsetek przedsiębiorstw osób fizycznych po pięciu latach zmniejszył się o 3,4 p. proc. i wyniósł 91,1%. Odsetek firm, w których po 5 latach pracowali sami właściciele, w 2014 r. zmniejszył się o 14,3 p. proc. i wynosił 69,7%.

Na początku analizowanego okresu przychody przedsiębiorstw niefinansowych kształtowały się na poziomie 3 079,6 mld PLN (tabela 4). Jednostki zatrudniające do 249 osób osiągnęły 1 773,3 mld PLN, a należy zaznaczyć, że stanowiły one 99,8% wszystkich firm. W tym czasie ok. 700 mld PLN przychodów osiągnęły firmy mikro, 417 mld PLN małe przedsiębiorstwa, a średnie 656,8 mld PLN. Wynika z tego, że sektor MŚP miał blisko 60% udział w tworzeniu przychodów przedsiębiorstw niefinansowych. W latach 2009–2013 wartość przychodów osiągniętych przez te jednostki zwiększyła się z 3 079,6 mld PLN do 3 793,1 mld PLN, co oznacza wzrost o 23,2%. Udział sektora MŚP w tym ob-

szarze nieznacznie się zmniejszył (55%). Na koniec okresu jednostki te wygenerowały ponad 2 bln PLN przychodów, o 19% więcej niż w 2009 roku. Największy przyrost zanotowały firmy zatrudniające od 10 do 49 osób (35%), najmniejszy zaś mikroprzedsiębiorstwa (11%).

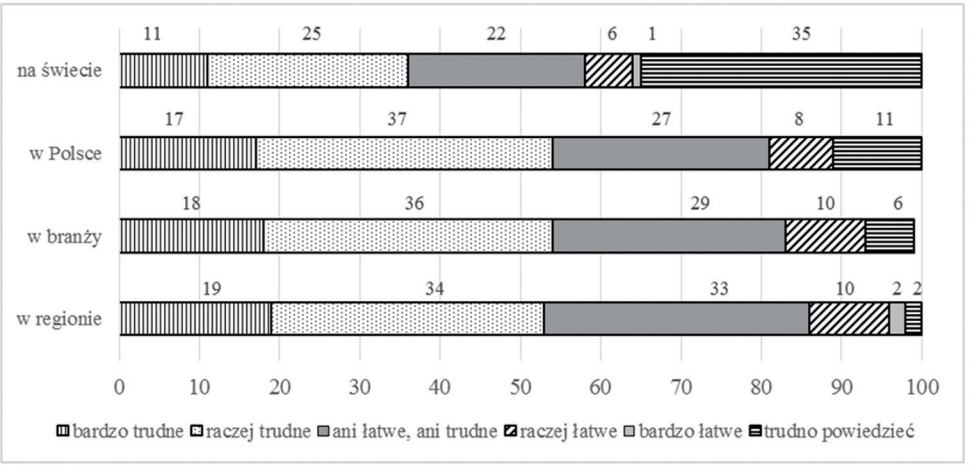
Tabela 4. Przychody przedsiębiorstw niefinansowych w latach 2009–2013 [mln PLN]

Wyszczególnienie	2009	2010	2011	2012	2013	2013/2009
Przedsiębiorstwa ogółem	3 079 603	3 297 338	3 666 385	3 763 883	3 793 079	123,2
Przedsiębiorstwa MŚP razem, w tym:	1 773 333	1 857 936	2 050 260	2 084 177	2 106 872	118,8
mikro	699 097	719 908	760 896	762 443	779 717	111,5
małe	417 476	448 943	519 870	554 616	562 461	134,7
średnie	656 760	689 085	769 494	767 118	764 693	116,4

Źródło: *Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013.*

Z badań statystycznych wynika, że to rok 2009 był okresem zmniejszenia dynamiki wzrostu gospodarczego. Analizy prowadzone na zlecenie PARP pokazują, że stopnień trudności funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku polskim w 2009 r. był większy niż za granicą. Ponad 35% respondentów uznała, że prowadzenie firmy na rynku światowym jest bardzo trudne lub raczej trudne (wykres 1). W przypadku gospodarki polskiej odsetek tych odpowiedzi wzrósł do 54%. Blisko co piąty ankietowany potwierdził bardzo trudne warunki funkcjonowania w branży i regionie, a co trzeci uznał je za raczej trudne. Z kolei 35% respondentów nie potrafiło jednoznacznie ocenić stopnia trudności prowadzenia firmy na świecie. Może wynikać to z tego, że jedynie 12% badanej zbiorowości przedsiębiorstw prowadziło działalność eksportową, czyli funkcjonowało również na rynku europejskim lub światowym. W przypadku oceny warunków prowadzenia firmy o zasięgu krajowym lub regionalnym odsetek tych odpowiedzi zmniejszył się odpowiednio do 11% i 2%.

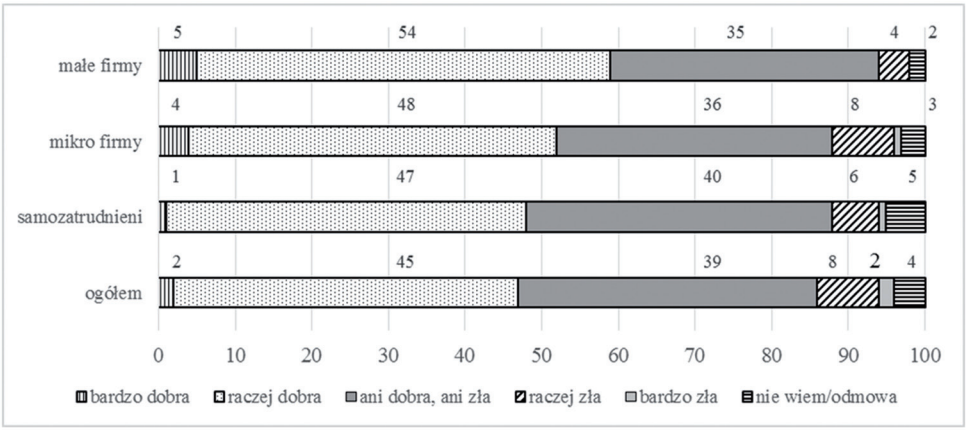
Wykres 1. Ocena stopnia trudności prowadzenia badanych firm MŚP w 2009 r. [%]



Źródło: Opracowanie na podstawie: Orłowski, Pasternak, Flaht i inni, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu* [2010, s. 31].

Z badań PARP wynika, że ogółem prawie połowa firm oceniła swoją kondycję w 2009 r. jako dobrą (wykres 2). Neutralne oceny wystawiło sobie co trzecie przedsiębiorstwo. Z kolei przeciwnego zdania było 10% respondentów. Ogólnie pozytywna ocena kondycji przedsiębiorstwa wzrastała wraz z jego wielkością – 63% firm zatrudniających od 50 do 249 osób uznało kondycję jako dobrą lub bardzo dobrą. Natomiast nie ma na nią wpływu zasięg działalności. Oznacza to, że w tym zakresie nie istnieje różnica między eksporterami i przedsiębiorstwami funkcjonującymi tylko na rynku krajowym.

Wykres 2. Ocena kondycji badanych przedsiębiorstw MŚP w 2009 r.



Źródło: tj. wykres 1.

W badanych przedsiębiorstwach wśród podejmowanych działań wymieniano przede wszystkim ograniczanie kosztów (tabela 5). Tę odpowiedź wskazała blisko połowa respondentów. Najwięcej, bo aż 62% średnich firm potwierdziło oszczędności w związku z kryzysem gospodarczym.

Tabela 5. Podjęte i planowane działania przedsiębiorstw MŚP w związku z ogólnoświatowym kryzysem gospodarczym [%]

Rodzaj działania	Działania podjęte					Działania planowane				
	OG*	SA	MI	MA	ŚR	OG	SA	MI	MA	ŚR
Ograniczanie kosztów	**49**	41	47	49	62	**30**	26	32	28	33
Szukanie nowych rynków, klientów	**21**	12	21	22	26	**19**	14	18	19	22
Obniżanie cen produktów/ usług	**19**	15	13	16	16	**9**	7	9	9	9
Ograniczanie wydatków na usługi telekomunikacyjne	**17**	15	14	21	22	**13**	10	13	12	15
Ograniczanie inwestycji	**14**	13	12	16	21	**8**	7	8	8	11
Wstrzymanie podwyżek	**12**	1	13	21	26	**10**	2	9	9	12
Intensywniejsza reklama, promocja	**11**	9	9	14	18	**14**	9	15	10	16

Rabaty dla klientów płacących terminowo	**9**	5	9	10	13	**9**	5	9	7	12
Redukcja zatrudnienia	**4**	2	4	5	9	**5**	0	5	9	5
Zmiana formy zatrudnienia pracowników	3	0	4	5	8	**5**	1	5	6	7
Brak działań	**33**	45	38	35	23	**44**	54	42	47	32

Źródło: Opracowanie na podstawie: Orłowski, Pasternak, Flaht i inni, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu* [2010, ss. 39–40].

*OG – ogółem, SA – samozatrudnieni, MI – mikroprzedsiębiorstwa, MA – małe przedsiębiorstwa, ŚR – średnie przedsiębiorstwa.

Co piąte przedsiębiorstwo poszukiwało nowych rynków zbytu, w tym największy odsetek zanotowano w jednostkach zatrudniających od 50 do 249 osób. Obniżanie cen produktów lub usług miało miejsce w 19% analizowanych firm. Ponadto wśród działań mających na celu ograniczenie negatywnych skutków kryzysu gospodarczego wymieniono: zmniejszenie wydatków inwestycyjnych oraz wstrzymanie podwyżek. Te odpowiedzi wskazało odpowiednio 14% i 12% respondentów. Ponownie najczęściej działania te podejmowane były przez średnie przedsiębiorstwa (21% i 26%). Z kolei najmniej odpowiedzi uzyskały: redukcja zatrudnienia (4%) i zmiana formy zatrudnienia pracowników (3%). Należy podkreślić, że aż 1/3 badanej zbiorowości zadeklarowała brak podejmowanych działań. Najwyższy odsetek zaobserwowano w przypadku samozatrudnionych (45%) i mikroprzedsiębiorstw (38%).

Wśród działań planowanych w kolejnym roku respondenci najczęściej wskazywali ograniczanie kosztów (30%), poszukiwanie nowych rynków zbytu (19%), a także intensywniejszą reklamę i promocję (14%). Co dziesiąta firma zamierzała wstrzymać podwyżki i obniżyć ceny produktów lub usług. Z kolei 44% respondentów zadeklarowało, że w związku z wydarzeniami kryzysowymi nie planuje podejmować żadnych działań w kolejnym roku. Tę odpowiedź wskazało aż 54% samozatrudnionych, 42% mikro przedsiębiorców i 47% małych firm.

Podsumowanie

W latach 2009–2013 przedsiębiorstw niefinansowych w Polsce zwiększyła się liczba o blisko 100 tys. 1,67 do 1,77 mln, co daje ogólny przyrost o 6%. Największy wzrost zaobserwowano w przypadku firm małych, a podmioty gospodarcze zatrudniające od 50 do 249

pracowników zanotowały nieznaczny spadek. W zbiorowości przedsiębiorstw zarejestrowanych na początku analizowanego okresu, po 5 latach na rynku nadal funkcjonowało 86,3 tys. jednostek. Oznacza to, że jedynie co trzecia firma przetrwała na rynku. Silniejszymi okazały się podmioty gospodarcze posiadające osobowość prawną.

Z badań prowadzonych wśród sektora MŚP wynika, że ponad 35% respondentów stwierdziło, że prowadzenie firmy na rynku światowym jest bardzo trudne lub raczej trudne. W przypadku gospodarki polskiej odsetek tych odpowiedzi przekroczył 50%. Blisko co piąty ankietowany potwierdził bardzo trudne warunki funkcjonowania w branży i regionie, a co trzeci uznał je za raczej trudne. Prawie połowa firm oceniła swoją kondycję w 2009 r. za dobrą. Przeciwnego zdania był co dziesiąty respondent. Ogólnie pozytywna ocena kondycji przedsiębiorstwa wzrastała wraz z jego wielkością.

W badanych firmach podejmowano działania mające na celu zmniejszenie negatywnych skutków kryzysu, a wśród nich wymieniano przede wszystkim ograniczanie kosztów. Co piąte przedsiębiorstwo poszukiwało nowych rynków zbytu, a obniżanie cen produktów lub usług miało miejsce w 19% analizowanych podmiotów. Z kolei najmniej odpowiedzi uzyskały: redukcja zatrudnienia i zmiana formy zatrudnienia pracowników. Należy podkreślić, że aż 1/3 badanej zbiorowości zadeklarowała brak działań.

W związku z tym, że pierwsze objawy silnej dekoniunktury gospodarczej pojawiły się za granicą kilkanaście miesięcy wcześniej niż na polskim rynku, w dalszej praktyce gospodarczej warto mieć na względzie, że istnieją możliwości podejmowania z wyprzedzeniem adekwatnych działań antykryzysowych. W obliczu dotkliwych skutków ostatniego ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego tym bardziej ma to znaczenie.

Bibliografia

Bourletidis K., Triantafyllopoulos Y. (2014), *SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences", vol. 148.

Czerwińska-Lubszczyk M., Michna M. (2011), *MŚP w warunkach spowolnienia gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej". Seria: „Organizacja i Zarządzanie", z. 64.

Eurostat 2013 [online], http//: ec.europa.eu, dostęp: 20 stycznia 2017.

Grzegorzewska E. (2016a*), Ekonomiczne skutki globalnego kryzysu gospodarczego w opinii przedsiębiorców rodzinnych branży meblarskiej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 17, z. 6, cz. 1.

Grzegorzewska E. (2016b), *Ekonomiczne aspekty funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce na tle krajów europejskich*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 17, z. 6, cz. 1.

Hodorogel R. (2009), *The Economic Crisis and its Effects on SMEs,* „Theoretical and Applied Economics", vol. 05 (534).

Kola-Bezka M. (2011), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce w okresie światowego kryzysu ekonomicznego*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 43.

Lachiewicz S., Matejun M. (2012), *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami* [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.

Małe i średnie przedsiębiorstwa niefinansowe w Polsce w latach 2009–2013 (2014), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

OECD (2009), *The Impact of the Global Crisis on SME and Entrepreneurship Financing and*

Policy Responses, Centre for Entrepreneurship, SMEs and Local Development.

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

PARP (2015), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w latach 2013–2014*, Warszawa.

Safin K. (2008), *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*, [w:] K. Safin (red.), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE im. O. Langego, Wrocław.

SBA Fact Sheet Poland 2015, European Commission [online], http//: ec.europa.eu, dostęp: 20 stycznia 2017.

Warunki powstania i działania oraz perspektywy rozwojowe polskich przedsiębiorstw powstałych w latach 2009–2013 (2014), GUS, Warszawa.

Wrońska-Bukalska E. (2015), *Ogólna charakterystyka specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw mikro, małych i średnich* [w:] E. Wrońska-Bukalska (red.), *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.