



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

6

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Firmy Rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania



WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK



PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

ŁÓDŹ - WARSZAWA 2016 | ISSN 2543-8190

XVIII

TOM

6

ZESZYT

II

CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Sułkowski

Andrzej Marjański

Firmy Rodzinne – rozwój teorii i praktyki zarządzania



Redakcja: **Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański**

Zeszyt recenzowany

Korekta językowa: Dominika Świech, Lidia Pernak,
Anna Kowalczyk, Karolina Martin, Agnieszka Śliz, Zbigniew Pyszka

Skład i łamanie: Marcin Szadkowski

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

©Copyright: Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543-8190

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


WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Spis treści

5	Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański Wstęp
7	Część I <i>Problemy poznawcze funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych</i>
9	Krystyna Leszczewska Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego (na podstawie badań polskich firm rodzinnych)
29	Nelly Daszkiewicz Wzorce internacjonalizacji firm rodzinnych działających w branżach high-tech. Wyniki badań ankietowych
43	María Guadalupe Arredondo Hidalgo, Eva Conraud Koellner, Gerardo Álvarez Valadez <i>Determinación de los factores que inciden en el proceso de internacionalización de las Pymes familiares exportadoras de Guanajuato</i>
61	Łukasz Sułkowski, Justyna Marjańska-Połąkowska Stadia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych – studium przypadku
81	Andrzej Marjański, Katarzyna Staniszevska Kapitał społeczny rodziny jako źródło stymulacji tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce
97	Anna Adamik Znaczenie partnerstwa strategicznego w procesach budowy konkurencyjności firm rodzinnych
119	Karolina Gałązka, Beata Czuba-Kulińska Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa śląskiego i lubelskiego
133	Alicja Hadryś-Nowak, Adrianna Lewandowska, Ewa Więcek-Janka Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wybrane wyniki z ogólnokrajowego badania statystycznego
147	Anna Zywert, Aleksandra Dewicka Model biznesu w firmach rodzinnych
159	Ewa Więcek-Janka, Adrianna Lewandowska Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych
177	Danuta Janczewska Proces kreowania modelu biznesowego w aspekcie zarządzania wartością w firmie rodzinnej
195	Część II <i>Konkurencyjność, innowacyjność i zarządzanie wiedzą w firmach rodzinnych</i>
197	Edward Stawasz Kompetencje menedżerskie a konkurencyjność małych innowacyjnych firm rodzinnych
211	Andrzej Pomykański Innowacyjność a sieciowe zarządzanie przedsiębiorstwem
223	Wiktoria Czernecka, Aleksandra Dewicka Zarządzanie wiedzą w firmach rodzinnych
237	Diana del Consuelo Caldera González, María Guadalupe Arredondo Hidalgo, Laura Elena Zárate Negrete <i>Diagnóstico de capacidades competitivas de Mipymes familiares del ramo alimenticio. Caso Guanajuato</i>

- 255 **Joanna Sadkowska** | *Information Ambiguity as a Source of Risk in Project Management: An Exploratory Study of Family Businesses*
- 271 **María Elvira López Parra, Elba Myriam Navarro Arvizu, Zulema Isabel Corral Corona** | *Capacidades de absorción de las pequeñas empresas familiares desde la perspectiva de la innovación*
- 285 **Krzysztof Bartczak** | *Innowacyjność firm rodzinnych w Polsce – rzeczywistość czy mrzonka?*
- 303 **Cecilia Padilla Feroso, Leticia Myriam Sagarnaga Villegas** | *Competitividad de la cucicultura familiar en la zona centro de México*
- 313 **Małgorzata Wachowska** | *Efektywność sektora firm rodzinnych w szybkości pozyskiwania zewnętrznych zasobów wiedzy. Doświadczenia Polski*
- 329 **Elba Myriam Navarro Arvizu, María Elvira López Parra, Irma Guadalupe Esparza García** | *Indicadores de Desempeño: el Caso de una Organización de la Sociedad Civil familiar de Sonora, México*
- 347 **Sylvia Flaszewska, Katarzyna Szymańska** | *Kultura dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym*
- 361 **Rosa María Martínez Jiménez, Rosario Cruz Solís, Lisbeth Jacinto Castillo** | *Modernización de la cadena de suministro En el reciclaje manual de PET*
- 375 **Łukasz Wściubiak** | *Działalność innowacyjna firm rodzinnych – perspektywa współpracy międzyorganizacyjnej*
- 389 **Wiktoria Czernecka, Marcin Butlewski** | *Rola kultury bezpieczeństwa w kreowaniu wizerunku firmy rodzinnej*
- 403 **Ewa Kempa** | *Kreowanie marki a strategia i konkurencyjność firm rodzinnych*
- 417 **Katarzyna Kolasińska-Morawska, Marta Brzozowska** | *Smart Logistics Solutions of E-commerce in Family Business*
- 435 *Część III | Wpływ czynników rodzinności na funkcjonowanie firm rodzinnych*
- 437 **Adrianna Lewandowska, Ewa Więcek-Janka, Alicja Hadryś-Nowak** | *Niewykorzystany potencjał „czynnika rodzinności” w budowaniu marki – główne wnioski z ogólnokrajowego badania statystycznego firm rodzinnych w Polsce*
- 449 **Monika Brenk, Sylwia Wnuk** | *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych*
- 463 **Lech Miklaszewski** | *Nepotyzm jako kryterium doboru pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych – studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej*
- 479 **Sebastian Skolik, Katarzyna Kukowska** | *Kapitał społeczny turystycznych przedsiębiorstw rodzinnych Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Studium przypadku*
- 493 **Anna Walecka** | *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw rodzinnych*
- 517 **Andrzej Brzeziński** | *Formy zatrudnienia a interes pracowników*
- 533 **Agnieszka Biłkowska** | *Przedsiębiorstwa rodzinne w procesie zmian*

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują na rynku, gdzie panuje zmienność warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Skala pojawiających się wyzwań nieustannie rośnie, stawiając biznesom rodzinnym nowe wyzwania na przyszłość. Firmy rodzinne są szczególnymi przypadkami podmiotów gospodarczych, ponieważ wpływ i wartości rodziny właścicielskiej oraz perspektywa funkcjonowania przedsiębiorstwa z pokolenia na pokolenie już w pierwszej chwili od założenia dają im wyraźną tożsamość. Jednakże z ich specyfiką wiążą się również pewne problemy, co powoduje, że prowadzenie firmy rodzinnej jest w wielu przypadkach trudniejsze niż kierowanie inną formą biznesu, ponieważ splatają się w niej zarówno więzy pokrewieństwa, jak i relacje biznesowe.

Doświadczenia badawcze potwierdzają tezę, że poznanie specyfiki przedsiębiorczości rodzinnej ma coraz szersze znaczenie zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Istnieje szereg obszarów poznawczych, które mogą pomóc w identyfikacji potrzeb rozwoju kompetencji zarządczych oraz uwarunkowań strategii i metod zarządzania tymi podmiotami. Firmy rodzinne charakteryzują się specyficznymi cechami, takimi jak: długookresowa strategia prowadzenia biznesu, znaczenie wartości godnościowych w zarządzaniu firmą, silne związki z lokalną wspólnotą oraz rodzinny kapitał społeczny.

Warunkiem rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest doskonalenie procesów zarządzania, wybór modelu prowadzenia biznesu oraz podejmowanie decyzji istotnych z punktu widzenia wielopokoleniowej perspektywy działania. Aby te warunki mogły zostać spełnione, niezbędne jest połączenie wiedzy zarządzających firmą rodzinną ze świadomością specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego. Zagadnienia związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym, jego strategią oraz tworzeniem przewagi konkurencyjnej są ciągle aktualne i znajdują się w obszarze zainteresowania zarówno środowiska akademickiego, jak i praktyki gospodarczej.

W prezentowanym tomie, podzielonym na trzy części, podjęto dyskusję nad zróżnicowanymi aspektami poznawczych problemów funkcjonowania i rozwoju firm rodzinnych oraz konkurencyjności i innowacyjności. Poruszono również zagadnienia wiążące się z zarządzaniem wiedzą oraz wpływem czynników związanych z wpływem rodziny kontrolującej biznes na jego funkcjonowanie.

W pierwszej części opracowania autorzy zawarli analizy wyników przeprowadzonych badań i metodologiczne aspekty obejmujące problematykę modeli prowadzenia biznesu, wzorców internacjonalizacji oraz korelacji pomiędzy niskim poziomem kapitału społecznego w Polsce a tworzeniem i rozwojem małych i średnich firm rodzinnych.

W drugiej części zaprezentowano problematykę konkurencyjności, innowacyjności i zarządzania wiedzą. W oparciu o doświadczenia międzynarodowe i polskie ukazano kwestie orientacji prorozwojowej w realizacji strategii konkurencyjności firm rodzinnych. Zwrócono uwagę na istotne zagadnienia posiadania przez zarządzających niezbędnych kompetencji menedżerskich w procesie zapewnienia konkurencyjności rodzinnego przedsiębiorstwa oraz wykorzystania we wdrażaniu innowacji metod sieciowego zarządzania przedsiębiorstwem oraz współpracy międzyorganizacyjnej.

Trzecia część tomu zawiera artykuły poświęcone czynnikom wynikającym z rodzinnego charakteru biznesu. W artykułach zaprezentowano wnioski z badań czynnika rodzinności oraz złożoności procesu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Poddano analizie problemy związane z występowaniem zjawiska nepotyzmu oraz czynników związanych ze specyfiką kapitału społecznego i relacyjnego i z ich wpływem na proces zarządzania podmiotami rodzinnymi.

Zaprezentowane w artykułach wyzwania i wyniki badań będą z pewnością przydatne do rozwiązywania aktualnych problemów wzrostu firm rodzinnych. Autorzy wyrażają nadzieję, że staną się również inspiracją do podejmowania nowych prac badawczych nad zarządzaniem przedsiębiorstwami rodzinnymi oraz do rozwoju metodologii badań.

Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański

Łódź, maj 2017 roku

Cześć I

Problemy poznawcze
funkcjonowania przedsiębiorstw
rodzinnych

Krystyna Leszczewska | k.leszczewska@wp.pl

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Wpływ rodziny na prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego (na podstawie badań polskich firm rodzinnych)

The Impact of the Family on Running a Family Business (Based on Empirical Research of Polish family Businesses)

Abstract: The article raises the issue of the impact of the owner's family on running a family business. According to the author, this is an essential research area in Poland due to the fact that this issue has not been sufficiently explored yet. The author carried out a pilot empirical research from November 2015 to February 2016. The group of 154 family businesses which run their business in Poland was surveyed. The purpose of the research was to define the impact of the owner's family on running a family business. Specific research issues concern the impact of the family on making a decision in family businesses and in management, and also the impact of the owner's family values and philosophy on running a family business. The results clearly demonstrate that the share of a family in the analysed areas of activity is significant in Polish family businesses (60% of respondents gave the answers "very high" or "rather high" to every question). According to the opinion of most respondents, the objectives of a family and a business are equally important (45,5%). 29,2% of respondents claimed that business objectives are on the first place for them while 1/4 of them claimed that family interests are more important than business objectives. The pilot research which was carried out is the introduction to further research in this area.

Key words: family businesses, making decisions in family businesses, the impact of a family on running a family business

Wstęp

We współczesnej gospodarce firmy rodzinne stanowią przeważającą formę podmiotów gospodarczych. Przedsiębiorstwa rodzinne to szczególny typ przedsięwzięć – łączą w sobie relacje rodzinne z logiką prowadzenia biznesu. Połączenie zainwestowanego w przedsiębiorstwo przez rodzinę kapitału finansowego, rzeczowego i zaangażowanie członków rodziny sprawia, że firmy rodzinne mają charakter unikalny [Craig, Salvato 2012, s. 110, Chrisman, Chua, Sharma 2005, Basco, Jose 2009, ss. 83–85]. Wpływ więzi rodzinnych na przedsiębiorstwo i gospodarkę trzeba postrzegać jako problematykę łączącą zagadnienia nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu i nauk społecznych [Sułkowski 2004, s. 215]. Niejednorodne i złożone przedsiębiorstwa rodzinne oferują szereg wyzwań do podejmowania badań naukowych [Pearson, Carr, Shaw 2008, ss. 949–969, Kellermanns, Eddleston, Barnett, Pearson 2008, ss. 1–14, Dyer, Dyer 2009, ss. 216–219, Debicki, Matherne III, Kellermanns, Chrisman 2009, ss. 151–166, Chua, Chrisman, Steier 2003, ss. 331–338, Chrisman, Kellermanns, Chan, Liano 2010, ss. 23, 9–26]. To, co wyróżnia tę dyscyplinę badań, to szczególnie nacisk na paradoksy spowodowane zaangażowaniem rodziny w biznesie [Sharma, Chrisman, Gersick 2012, ss. 5–15, Bertrand, Scholier 2006, ss. 73–86].

Nie ma reguł, które precyzyjnie definiowałyby przedsiębiorstwa rodzinne. Każda z definicji odzwierciedla indywidualny sposób podejścia do związków między przedsiębiorstwem i rodziną. Brak formalno-prawnych kryteriów wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych sprawia, że do tej kategorii zalicza się różne podmioty w zależności od tego, jakie kryterium podziału przyjmiemy. Konsekwencją tych założeń jest określenie ich udziału w gospodarce: udziału w wytwarzaniu PKB i w zatrudnieniu. Istotnym wyzwaniem naukowym staje się utworzenie powszechnie akceptowanej definicji firm rodzinnych, wyjaśniających ich społeczno-ekonomiczną specyfikę [Litz, Steward 2000, ss. 131–148].

W Polsce badania nad przedsiębiorczością rodzinną mają znacznie krótszą tradycję niż w krajach Europy Zachodniej czy Ameryki. Dopiero dynamiczny rozwój przedsiębiorczości po 1989 roku zwiększył zainteresowania naukowców problematyką zachowań przedsiębiorczych, w tym także zagadnieniami przedsiębiorczości rodzinnej. Istotny wkład w poznanie determinant funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wnieśli: J. Jeżak, Ł. Sułkowski, A. Marjański, K. Safin, A. Winnicka-Popczyk, W. Popczyk, A. Surdej, K. Wach, R. Sobiecki, K. Leszczewska, J. Klimek, E. Więcek-Janka, M. Stradomski, I. Koładkiewicz, A. Lewandowska, J. Lipiec [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, Jeżak (red.) 2014, Klimek, Żelazko (red.) 2015, Leszczewska K. 2016, Sobiecki (red.) 2014, Safin 2007, Sułkowski, Marjański 2009, Surdej,

Wach 2010, Więcek-Janka 2013, Stradomski 2000, Koładkiewicz 2015, Lewandowska, May 2014, Lewandowska, Lipiec 2015]. W badaniach podejmowano następujące zagadnienia badawcze z zakresu funkcjonowania firm rodzinnych: źródła przewagi konkurencyjnej, zachowania strategiczne, sukcesja, innowacyjność firm rodzinnych, internacjonalizacja, kultura i wartości firm rodzinnych.

Obszarem niedostatecznie rozpoznany, zdaniem autorki, jest zagadnienie wpływu rodziny na funkcjonowanie firm rodzinnych. W ocenie autorki jest to istotny obszar badawczy. Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat wpływu rodziny na funkcjonowanie firm rodzinnych. Autorka przedstawia w artykule wyniki badań empirycznych z tego zakresu realizowanych w latach 2015–2016¹.

Wpływ rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych

Problemy wynikające z zazębiania się strefy wpływów rodziny ze strefą wpływów przedsiębiorstwa zmuszają do wypracowania odpowiednich mechanizmów, dzięki którym rodzina nauczy się podejmować właściwe decyzje biznesowe, nie naruszając swojej równowagi. Firmy rodzinne coraz częściej próbują uwypuklić swój rodzinny charakter, aby odróżnić się od firm nierodzinnych, podkreślić swój szczególny wkład w gospodarkę i zaangażowanie w życie społeczności lokalnych. Przedsiębiorstwa rodzinne budują swoje przewagi konkurencyjne poprzez kreowanie pozytywnego wizerunku w środowisku lokalnym i budowanie reputacji.

Firma rodzinna może być ważnym elementem definiującym tożsamość rodziny, stanowić powód do dumy jej członków [Fleming 2006, s. 14]. W literaturze przedmiotu wskazuje się na niejednolite postawy przedsiębiorców rodzinnych w tym zakresie. Według niektórych badaczy firmy rodzinne nie wykazują wyraźnej specyfiki, a dostrzegane różnice w sposobach ich funkcjonowania wynikają z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju bądź etapu rozwoju konkretnego podmiotu. Inne koncepcje podkreślają, że połączenie dwóch elementów składowych – rodziny i firmy determinuje specyficzny sposób funkcjonowania firm rodzinnych – określone cele, kulturę organizacyjną, strategię działań.

1. Badanie *Analiza wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych* realizował w 2015–2016 r. zespół w składzie: dr inż. E. Więcek-Janka (Politechnika Poznańska), mgr inż. M. Pawłowska (Politechnika Poznańska), dr J. Sadkowska (Uniwersytet Gdański), dr hab. K. Leszczewska (Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży).

Z badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości wynika, że 27% uczestniczących w badaniu firm często podkreśla fakt bycia firmą rodzinną, 26% respondentów czyni to od czasu do czasu, a 14% uczestników badania – rzadko [Kowalewska (red.) 2009, ss. 85-91]. Niemal jedna trzecia badanych firm (32%) w ogóle nie podkreśla rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Fakt rodzinności nie jest też eksponowany w podejmowanych przez te podmioty działaniach marketingowych. Eksperti tłumaczą ten sposób zachowania brakiem świadomości wśród polskich przedsiębiorców rodzinności firmy lub brakiem przekonania, że rodzinność jako cecha firmy wpływa na jej sposób funkcjonowania i może być wykorzystywana w działaniach marketingowych.

W ostatnich latach w literaturze przedmiotu coraz częściej dla określenia unikalnego charakteru zasobów przedsiębiorstw rodzinnych używa się terminu *familiness*. Pojęcie to do literatury przedmiotu wprowadzili w 1999 roku T.G. Habbershon i M.L. Williams, a w kolejnych latach pojawiało się ono w wielu opracowaniach naukowych [Habbershon 2006, ss. 879–886, Habbershon, Pistrui 2002, ss. 223–237, Habbershon, Williams 1999, ss. 1–25]. Pojęcie *familiness* jest powszechnie akceptowane w badaniach nad firmami rodzinnymi. Określenie to jest używane dla podkreślenia wyjątkowości koncepcji przedsiębiorstw rodzinnych i czynników tworzących te podmioty. T.G. Habbershon i M.L. Williams, którzy jako pierwsi użyli tego określenia, definiowali je następująco: „*familiness* to unikalny zestaw zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego, które wynikają z interakcji pomiędzy systemem rodziny jako całości, poszczególnych członków rodziny i samego przedsiębiorstwa” [Habbershon, Williams 1999, ss. 1–25].

Termin *familiness* jest definiowany jako zbiorowe, synergiczne oddziaływanie między członkami rodziny i pracownikami firmy rodzinnej, co prowadzi do wyjątkowego charakteru firm rodzinnych. Zdaniem autorki *familiness* to wartość dodana zaangażowania rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym, wynikająca z wzajemnego zaufania członków rodziny, lojalności, identyfikowania się z firmą rodzinną. *Familiness* można definiować w wymiarze strukturalnym, poznawczym i relacyjnym. W wymiarze strukturalnym *familiness* to zdolność do tworzenia silnych więzi na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, w wymiarze poznawczym *familiness* stanowi wspólny cel działań i wspólny kod językowy członków rodziny, w wymiarze relacyjnym natomiast oznacza wzajemne zaufanie członków rodziny oraz rodzinne kody wartości.

Zjawisko *familiness* jest traktowane jako źródło tworzenia i generowania przewagi konkurencyjnej i bogactwa firm rodzinnych. Jednakże *familiness* musi być postrzegane w szerokim kontekście, należy dostrzec zarówno jego pozytywne jak i negatywne atrybuty. Atuty wspierające rozwój przedsiębiorstw rodzinnych są czę-

sto ukryte w procesach, które stanowią część dynamicznych interakcji pomiędzy właścicielami firm, pracownikami, rodzinami interesariuszy, klientami i dostawcami.

Oryginalny opis *familiness* wykorzystuje koncepcję teorii zasobowej – *Resource-Based View of the Firm* (RBV), wskazując, że firmy rodzinne osiągają przewagę konkurencyjną ze względu na akumulację zasobów i możliwości. Teoria zasobowa pozwala na ocenę rzeczowego majątku, ale także zasobów niematerialnych i umiejętności, które tworzą unikalne i charakterystyczne umiejętności rodzinnego biznesu. A.W. Pearson, J.C. Carr, J.C. Shaw wskazują, że *familiness* jest źródłem tworzenia kapitału społecznego tworzonego przez zasoby firmy rodzinnej [Pearson, Carr, Shaw 2008, ss. 949–969]. Z perspektywy teorii zasobowej *familiness* można określić jako unikalne zasoby firm rodzinnych, które działają na korzyść przedsiębiorstwa.

Wszystkie firmy rodzinne, w których występuje pewien stopień zaangażowania rodziny w prowadzenie firmy, generują zachowania określane terminem *familiness*. Badania W.J. Irava potwierdzają, że *familiness* może być korzystne lub niekorzystne dla prowadzenia biznesu [Irava 2009, ss. 32–38]. Autor podkreśla paradoksalną naturę zasobów *familiness* i używa terminów dla określenia tej podwójnej natury: *familiness constrictive* (ograniczające) i *familiness distinctive* (wyróżniające). R. van Wyk wymienia sześć rodzajów zasobów tworzących *familiness*: reputacja, kompetencje, uczenie się, podejmowanie decyzji, relacje i sieci powiązań [van Wyk 2012, ss. 9892–9900]. Charakter każdego z tych zasobów nie jest jednoznacznie ani pozytywny, ani negatywny z natury, można tylko stwierdzić, czy zarządzanie tymi zasobami generuje pozytywne czy negatywne wyniki.

Jeśli *familiness* jest nadużywane i wykorzystywane do krótkoterminowych korzyści osobistych, może to prowadzić do negatywnych skutków, ograniczających perspektywę rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Ograniczenia *familiness* wynikają z takich zachowań jak: nepotyzm, podejmowanie oportunistycznych decyzji. T.G. Habbershon, M. Williams, I.C. Mac-Millan ostrzegają, że zasoby i możliwości związane z *familiness* mogą prowadzić zarówno do rozwoju biznesu, jak i do ograniczenia funkcjonowania firmy rodzinnej. Badacze wskazują potencjalne czynniki *familiness*, dysfunkcyjnie wpływające na przedsiębiorstwo rodzinne: nadmierny wpływ czynników emocjonalnych na podejmowanie decyzji, rywalizacja między członkami rodziny, konflikty rodzinne [Habbershon, Williams, MacMillan 2003, ss. 451–465]. C. Mühlebach analizuje, w jaki sposób *familiness* przejawia się w kapitale rzeczowym, finansowym, ludzkim i organizacyjnym przedsiębiorstwa, podkreślając, że to zaangażowanie może mieć zarówno charakter wspierający jak i hamujący, być źródłem kreowania przewagi konkurencyjnej lub czynnikiem ograniczającym przewagi konkurencyjne [Mühlebach 2013, ss. 1–24].

Metoda badań

Aby zbadać, jaki jest wpływ rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych, zrealizowano pilotażowe badania empiryczne wśród polskich firm rodzinnych. Zamierzeniem autorek badań jest przeprowadzenie w przyszłości badań z tego zakresu na reprezentatywnej próbie polskich firm rodzinnych. Badana populacja to firmy rodzinne funkcjonujące w Polsce. Badania miały zasięg ogólnopolski. Próba badawcza liczyła 154 przedsiębiorstwa rodzinne. W badaniu uczestniczyły osoby zarządzające firmami rodzinnymi. Przy doborze próby badawczej zastosowano dobór przedsiębiorstw metodą doboru jednostek typowych. Taki sposób doboru przedsiębiorstw do badania pilotażowego miał na celu przetestowanie narzędzia badawczego wśród różnych ze względu na badane zmienne podmiotów. Zamierzeniem badaczy był taki dobór przedsiębiorstw, aby w badaniu uczestniczyły podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, formy organizacyjno-prawnej, miejsca prowadzenia działalności i profilu działalności. Za główne kryterium doboru przedsiębiorstw do próby badawczej uznano status firmy rodzinnej. Z powodu braku jednolitego sposobu określania, które przedsiębiorstwo jest przedsiębiorstwem rodzinnym, na potrzeby badania przyjęto, że za firmę rodzinną uznaje się:

- przedsiębiorstwo, w którym większość praw decyzyjnych znajduje się w posiadaniu osoby, która założyła firmę, lub w posiadaniu osoby, która posiada lub nabyła prawa do kapitału przedsiębiorstwa lub jest on w posiadaniu małżonków, rodziców, dzieci lub bezpośrednich spadkobierców, ponadto przynajmniej jedna osoba z rodziny jest zaangażowana w zarządzanie przedsiębiorstwem.
- przedsiębiorstwo, które jest postrzegane przez właścicieli jako przedsiębiorstwo rodzinne.

To drugie podejście do definiowania przedsiębiorstw rodzinnych jest zgodne z poglądem prezentowanym przez naukowców z Oregon State University, którzy twierdzą, że jeśli rodzina uważa, że firma przez nią prowadzona zalicza się do firm rodzinnych, to tak właśnie jest, niezależnie od udziału rodziny we własności i zarządzaniu. W podejściu tym uznaje się, że czynnik psychologiczny jest niezmiernie istotny w prowadzeniu przedsiębiorstwa i jeśli rodzina utożsamia się z firmą, to dzięki temu biznes ma jak najbardziej rodzinny charakter [Frishkoff 1995]. W realizowanym badaniu zastosowano metodę ankiety internetowej. Narzędziem badawczym był kwestionariusz Google. Do obliczeń danych wykorzystano arkusz Excela.

Celem badań była ocena wybranych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. W niniejszym artykule zaprezentowane zostaną fragmenty wyników prowadzonych badań. Szczegółowe problemy badawcze sformułowano następująco:

- 1) Czy decyzje w przedsiębiorstwach rodzinnych podejmowane są ze względu na ekonomiczne kryteria, czy na pierwszym miejscu są interesy rodziny?
- 2) Jak dużą rolę odgrywa rodzina właścicielska w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa?
- 3) Jak duży jest udział rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem?
- 4) Jaki jest wpływ wartości, filozofii, norm rodziny właścicielskiej na funkcjonowanie firmy rodzinnej?

Charakterystyka uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw rodzinnych pokazuje, że w badanej próbie znalazły się przedsiębiorstwa o zróżnicowanym czasie funkcjonowania na rynku, różnej formie organizacyjno-prawnej, wielkości, profilu działalności, lokalizacji. W badaniu uczestniczyły firmy, które funkcjonują na rynku, jak na polskie realia, stosunkowo długo: 44,8% przedsiębiorstw działa powyżej 10 lat, 22,7% firm funkcjonuje 6–10 lat (tabela 1). W literaturze przedmiotu wskazuje się, że na świecie firmy rodzinne są statystycznie starsze niż przedsiębiorstwa nierodzinne. W Polsce ze względu na ustrój społeczno-ekonomiczny tradycje przedsiębiorczości prywatnej, w tym także rodzinnej, są niezbyt długie. Średni wiek firmy rodzinnej i nierodzinnej jest zbliżony i wynosi około 14 lat. Najliczniejszą grupą są w Polsce firmy rodzinne, działające na rynku od 11 do 20 lat (42%), licznie reprezentowane są również firmy w wieku 6–10 lat i powyżej 20 lat (ok. 20%)².

Tabela 1. Czas funkcjonowania badanych przedsiębiorstw rodzinnych na rynku

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Krócej niż 1 rok	7	4,6
Od 1 roku do 5 lat	43	27,9
Od 6 do 10 lat	35	22,7
Powyżej 10 lat	69	44,8
Ogółem	154	100

Źródło: badania własne.

Fakt, że przedsiębiorczość rodzinna w Polsce zaczęła rozwijać się dynamicznie po 1990 roku, sprawia, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne w przeważającej większości prowadzone są przez pierwsze pokolenie właścicieli. Statystyki wskazują, że

2. Dane pochodzą z raportu *Badanie firm rodzinnych*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Warszawa 2009, s. 26.

w Polsce odsetek firm rodzinnych, w których dokonała się sukcesja, wynosi około 20%³. W badanej populacji firmy rodzinne prowadzone przez pierwsze pokolenie stanowiły 69,5%, firmy prowadzone przez drugie pokolenie stanowiły 26,6%. Tylko niespełna 4% podmiotów to przedsiębiorstwa prowadzone przez 3 lub kolejne pokolenie (tabela 2). Konsekwencją stosunkowo krótkiego czasu funkcjonowania polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest ich wielkość. W strukturze polskich przedsiębiorstw dominują przedsiębiorstwa mikro (zatrudniające do 9 osób) i przedsiębiorstwa małe (zatrudniające 10–49 osób). Wśród podmiotów uczestniczących w badaniu pilotażowym przedsiębiorstwa rodzinne mikro i małe stanowiły aż 96,8% (tabela 3).

Tabela 2. Pokolenie prowadzące przedsiębiorstwo rodzinne

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Pierwsze pokolenie	107	69,5
Drugie pokolenie	41	26,6
Trzecie i kolejne pokolenie	6	3,9
Ogółem	153	100

Źródło: badania własne.

Tabela 3. Wielkość zatrudnienia w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Do 9 osób	105	68,2
10–49 osób	44	28,6
50–249 osób	4	2,6
Powyżej 250 osób	1	0,6
Ogółem	154	100

Źródło: badania własne.

Forma organizacyjno-prawna badanych podmiotów jest typowa dla małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce. Najbardziej popularną formą prawną przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osób fizycznych. W realizowanym badaniu uczestniczyło 109 firm (70,8%) zorganizowanych w formie działalności osób fizycznych. Szacuje się, że w tej formie organizacyjno-prawnej

3. Jak wyżej, s. 29.

funkcjonuje w Polsce 81% przedsiębiorstw rodzinnych i 63% firm nierodzinnych⁴. Wśród objętych badaniem przedsiębiorstw rodzinnych znajdowało się 10,4% spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i 9,7% spółek cywilnych. Inne formy prowadzenia działalności gospodarczej były stosunkowo nieliczne (tabela 4).

Tabela 4. Forma organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Działalność gospodarcza osoby fizycznej	109	70,8
Spółka cywilna	15	9,7
Spółka jawna	6	3,9
Spółka partnerska	3	1,9
Spółka komandytowa	4	2,6
Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	16	10,4
Inna jednostka organizacyjna	1	0,7
Ogółem	154	100

Źródło: badania własne.

Uczestniczące w badaniu przedsiębiorstwa reprezentują zróżnicowane profile działalności i branże. Taki dobór firm do badania umożliwia poznanie opinii właścicieli przedsiębiorstw mających zróżnicowane doświadczenia biznesowe. Najliczniej reprezentowane w badaniu były podmioty z sektora usług (odpowiednio 101 przedsiębiorstw). Najmniej w badanej próbie było przedsiębiorstw produkcyjnych. Należy podkreślić, że w wielu przypadkach respondenci wskazali więcej niż jeden profil prowadzonej działalności (tabela 5).

Tabela 5. Profil działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych*

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Produkcja	40	19,4
Handel	65	31,6
Usługi	101	49,0

Źródło: badania własne.

*** Respondenci mogli wskazać więcej niż 1 profil działalności**

4. Dane pochodzą z publikacji A. Kowalewska (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania* (2009), PARP, Warszawa, s. 58.

Badane przedsiębiorstwa zlokalizowane były zarówno w miejscowościach małych, miastach średniej wielkości i dużych ośrodkach miejskich. Spośród badanych podmiotów 22,2% prowadzi działalność na wsi, pozostałe podmioty zlokalizowane są w miastach. Najwięcej wśród uczestniczących w badaniu firm funkcjonuje w miastach liczących 50–100 tysięcy mieszkańców – 48 przedsiębiorstw. Dobór podmiotów funkcjonujących w różnych regionach kraju, w miejscowościach o zróżnicowanej liczbie mieszkańców, pozwala poznać opinie przedsiębiorców prowadzących działalność gospodarczą w odmiennych warunkach (tabela 6).

Tabela 6. Lokalizacja badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Wieś	34	22,2
Miasto do 20 tys. mieszkańców	14	9,2
Miasto 20– 50 tys. mieszkańców	38	24,8
Miasto 50–100 tys. mieszkańców	48	31,4
Miasto powyżej 100 tys. mieszkańców	19	12,4
Ogółem	153	100

Źródło: badania własne.

Wyniki badań

Literatura przedmiotu i badania empiryczne potwierdzają oddziaływanie rodziny na przedsiębiorstwo i wpływ przedsiębiorstwa na relacje w rodzinie. Wpływ ten może być negatywny lub pozytywny. O występowaniu wzajemnego oddziaływania rodziny i przedsiębiorstwa rodzinnego informują także wyniki badań przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w innych krajach, z których wynika, że wzrost przedsiębiorstwa rodzinnego i jego powodzenie są determinowane przede wszystkim wzajemnym zaufaniem i współdziałaniem członków rodziny [Zocchi 2008, s. 292].

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przedsiębiorstwa rodzinne najlepiej funkcjonują, gdy mają zrównoważony układ celów rodzinnych i biznesowych [Naman, Dennis 1993, ss. 137–153]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo musi tworzyć wartość dla rodziny i rodzina musi tworzyć wartość dla biznesu. Kiedy zorientowanie na biznes dominuje do tego stopnia, że potrzeby rodziny i jej zaangażowanie są ignorowane, zatraceniu ulega istota tego, czym jest przedsiębiorstwo rodzinne. Jednakże, jeśli kładzie się większy nacisk na dążenie do celów niefinansowych, może to

zmniejszyć ekonomiczną efektywność firmy rodzinnej [Chrisman, Chua, Zahra 2003, ss. 359–365]. W rezultacie może dojść do sytuacji, w której kwestie rodziny zdominują cele biznesowe i strategię działania firmy.

Aby przeanalizować sposoby podejmowania decyzji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, zadano respondentom pytanie: Czy decyzje w przedsiębiorstwie podejmowane są ze względu na ekonomiczne kryteria, czy na pierwszym miejscu są interesy rodziny, czy cele rodziny i firmy są jednakowo ważne? Rozkład uzyskanych odpowiedzi wskazuje, że w opinii większości respondentów cele rodziny i firmy są jednakowo ważne (45,5% wskazań). Stawianie celów biznesowych na pierwszym miejscu deklarowało 29,2% respondentów, dla ¼ respondentów interesy rodziny są ważniejsze od celów biznesowych (tabela 7).

Tabela 7. Sposób podejmowania decyzji w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Po pierwsze biznes – decyzje podejmowane ze względu na ekonomiczne kryteria	45	29,2
Po pierwsze rodzina – interesy rodziny są na pierwszym miejscu	39	25,3
Cele rodziny i firmy są jednakowo ważne	70	45,5

Źródło: badania własne.

Za interesującą kwestię w realizowanym badaniu autorka uznała analizę sposobów podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach rodzinnych w zależności od wielkości przedsiębiorstwa i pokolenia prowadzącego firmę. Ponieważ w próbie znalazło się zbyt mało firm średnich i dużych w stosunku do mikro i małych (tak, jak jest w rzeczywistej populacji przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w Polsce), weryfikacja różnic statystycznych według tego kryterium była utrudniona. Analiza odpowiedzi respondentów według kryterium pokolenia prowadzącego firmę prowadzi do następującego wniosku: firmy prowadzone przez pokolenie założycieli deklarowały częściej niż ogół badanych przedsiębiorców, że decyzje podejmowane są ze względu na ekonomiczne kryteria (odpowiednio 31,8% i 29,2% odpowiedzi). Firmy prowadzone przez drugie, trzecie i kolejne pokolenia właścicieli częściej niż firmy prowadzone przez pierwsze pokolenie twierdziły, że cele rodziny i firmy są jednakowo ważne (43,9% odpowiedzi – pierwsze pokolenie właścicieli, 48,8% drugie pokolenie właścicieli, 50,0% trzecie i kolejne pokolenia właścicieli). Można przypuszczać,

że przekonanie o potrzebie równoważenia celów rodzinnych i biznesowych kształtowało się w czasie wieloletniego funkcjonowania przedsiębiorstw, gdy właściciele dostrzegali korzyści z takiego sposobu łączenia potrzeb biznesowych i rodzinnych.

Kolejne problemy badawcze dotyczyły określenia udziału rodziny właścicielskiej w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa, w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz wpływu wartości i filozofii rodziny właścicielskiej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. We wszystkich analizowanych obszarach respondenci w przeważającej liczbie stwierdzili, że zaangażowanie rodziny jest raczej duże lub bardzo duże. Niewielu uczestników badania określiło zaangażowanie rodziny właścicielskiej jako bardzo niskie lub niskie – odpowiedzi te stanowiły łącznie około 10% wskazań (tabele: 8, 9, 10).

Tabela 8. Udział rodziny właścicielskiej w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
1 – bardzo niski	4	2,6
2 – raczej niski	20	13,0
3 – średni	39	25,3
4 – raczej wysoki	45	29,2
5 – bardzo wysoki	46	29,9

Źródło: badania własne.

Tabela 9. Udział rodziny właścicielskiej w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
1 – bardzo niski	5	3,2
2 – raczej niski	14	9,1
3 – średni	31	20,1
4 – raczej wysoki	56	36,4
5 – bardzo wysoki	48	31,2

Źródło: badania własne.

Tabela 10. Wpływ wartości i filozofii rodziny właścicielskiej na funkcjonowanie przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
1 – bardzo niski	4	2,6
2 – raczej niski	12	7,8
3 – średni	39	25,3
4 – raczej wysoki	61	39,6
5 – bardzo wysoki	38	24,7

Źródło: badania własne.

Analiza uzyskanych wyników wskazuje, że wpływ rodziny na prowadzenie działalności badanych przedsiębiorstw rodzinnych jest typowy dla firm znajdujących się w stadium tworzenia, gdy przedsiębiorstwa są małe, pracują w nich przede wszystkim członkowie rodziny. Funkcjonujące w pierwszym pokoleniu przedsiębiorstwa rodzinne mają z reguły charakter firmy właścicielskiej, są zarządzane przez założyciela. Cechuje je wysoka przedsiębiorczość, entuzjazm, zaangażowanie w tworzone przedsięwzięcie. Koszty działalności przedsiębiorstw są pokrywane głównie z kapitału własnego. Przedsiębiorcy, z obawy przed ryzykiem, niechętnie korzystają z kapitałów obcych. Kultura organizacyjna tych przedsiębiorstw kształtowana jest w dużej mierze w oparciu o wartości i normy rodziny właścicielskiej.

Obserwacje funkcjonujących przedsiębiorstw i studia literatury przedmiotu pozwalają stwierdzić, że rola rodziny w poszczególnych fazach powstawania i rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest zróżnicowana. W kolejnych pokoleniach firmy właścielskie z reguły ewoluują w kierunku firm stanowiących współwłasność wielu osób, zazwyczaj członków najbliższej rodziny, ale zdarza się także, że osób daleko spokrewnionych. Gdy firma rodzinna wkracza w etap rozwiniętej (dojrzałej) firmy rodzinnej, staje się przedsiębiorstwem o znacznym potencjale i skali produkcji, zatrudnia pracowników spoza rodziny, często osoby spoza rodziny obejmują funkcje zarządcze. Dla sfinansowania rozwoju przedsiębiorstwo korzysta zazwyczaj z kapitałów obcych. W firmie następuje profesjonalizacja działań, intuicja i doświadczenie właściciela nie wystarczają dla sprostanania wymaganiom rynku.

Zrozumienie etapów rozwoju firm rodzinnych i sposobów przejścia między nimi pozwala rodzinom zarządzać trwałym rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych. W miarę rozwoju firmy i przechodzenia do kolejnych faz cyklu życia, zmienia się wpływ ro-

dziny na funkcjonowanie firmy rodzinnej – z zaangażowania bezpośredniego w nadzór. Zmieniają się także środki oddziaływania rodziny na przedsiębiorstwo – w miarę rozwoju firmy rodzinnej rodzina w mniejszym stopniu współuczestniczy w pracy w przedsiębiorstwie, a w większym stopniu wywiera wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez tworzenie reguł formalno-prawnych [Klein 2000, s. 260].

Uzyskane rezultaty potwierdzają, że przedsiębiorstwa rodzinne, w szczególności mikro i małe, które dominują w gospodarce polskiej, są podmiotami, których nie należy analizować tylko z punktu widzenia czynników ekonomicznych. W badanych firmach rodzinnych widoczny jest duży udział rodziny w finansowaniu działalności, zarządzaniu, tworzeniu kultury organizacyjnej. Badania empiryczne nie pozwalają na ocenę tego zaangażowania, nie wskazują, czy ma ono charakter wspierający czy hamujący, czy jest źródłem kreowania przewag konkurencyjnych, czy czynnikiem ograniczającym przewagi konkurencyjne. Interesującą kwestią badawczą pozostaje także ocena wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa w miarę wzrostu przedsiębiorstwa. Rozpoznanie tych kwestii autorka planuje w przyszłych badaniach jakościowych.

Wnioski

Przeprowadzona w warstwie teoretycznej i empirycznej pracy analiza pozwoliła na poszerzenie wiedzy na temat sposobów prowadzenia działalności w przedsiębiorstwach rodzinnych. W efekcie studiów literatury przedmiotu i zrealizowanych badań empirycznych określono wpływ rodziny na funkcjonowanie firm rodzinnych. Mała skala przeprowadzonych badań empirycznych sprawia, że uzyskane rezultaty badań nie mogą być uogólniane na całą populację przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w Polsce. Wyniki badań trzeba traktować jako wstęp do szerszych, reprezentatywnych badań dotyczących wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Uzyskane wyniki badań mogą stanowić podstawę do wnioskowania o charakterystycznych sposobach zachowań polskich przedsiębiorców rodzinnych.

Za interesujący kierunek dalszych badań w tym obszarze autorka uznaje badania wpływu rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w innych krajach, w których tradycje przedsiębiorczości rodzinnej są znacznie większe, a w strukturze firm rodzinnych znacznie więcej jest podmiotów prowadzonych przez drugie i kolejne pokolenia. Interesującym problemem badawczym, w opinii autorki, jest także zależność między wpływem rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa a dynamiką wzrostu firmy, sukcesją w firmie, czasem jej funkcjonowania na rynku. Czy przed-

siębiorstwa, które deklarują, że podejmują decyzje ze względu na ekonomiczne kryteria, osiągają lepsze wskaźniki ekonomiczne, szybciej się rozwijają od firm, które określają, że ich filozofia działania stawia interesy rodziny na pierwszym miejscu, czy najbardziej sprzyja rozwojowi przedsiębiorstw rodzinnych stosowanie modelu biznesu o zrównoważonym układzie celów rodzinnych i biznesowych?

Bibliografia

Basco R., Jose P.R. (2009), *Studying the Family Enterprise Holistically Evidence for Integrated Family and Business Systems*, "Family Business Review", Vol. 22, No. 1.

Bertrand M., Scholar A. (2006), *The role of family in family firms*, "Journal of Economic Perspectives", Vol. 20.

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", Vol. 29, No. 5.

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" Vol. 27, No. 4.

Chrisman J.J., Kellermanns F.W., Chan K.C., Liano K. (2010), *Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles*, "Family Business Review", Vol. 23.

Chua J.H., Chrisman J.J., Steier L.P. (2003), *Extending the theoretical horizons of family business research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 27, No. 4.

Craig J.B., Salvato C. (2012), *The Distinctiveness, Design, and Direction of Family Business Research: Insights From Management Luminaries*, "Family Business Review", Vol. 25 No. 1.

Debicki B.J., Matherne III C.F., Kellermanns F.W., Chrisman J.J. (2009), *Family Business Research in the New Millennium*, "Family Business Review", Vol. 22, No 2.

Dyer W.G., Dyer W.J. (2009), *Putting the family into family business research*, "Family Business Review", Vol. 22.

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

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, Austin.

Habbershon T.G. (2006), Commentary, *A Framework for managing the familiness and agency advantages in family firms*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, Vol. 30, No. 6.

Habbershon T.G., Pistrui J. (2002), *Enterprising families domain: family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth*, „Family Business Review” Vol. 15, No. 3.

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

Habbershon T.G., Williams M.L., MacMillan I.C. (2003), *A unified systems perspective of family firm performance*, „Journal of Business Venturing” Vol. 18.

Irava W.J. (2009), *Familiness Qualities, Entrepreneurial Orientation and Long-term Performance Advantage*, Bond University, Queensland.

Jeżak J. (red.) (2014), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

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

Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Barnett T., Pearson A. (2008), *An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behaviour in the family firm*, „Family Business Review”, Vol. 21.

Klein S.B. (2000), *Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen*, Gabler, Wiesbaden.

Klimek J., Żelazko B. (red.) (2015), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Kołodkiewicz I. (2015), *System nadzoru w firmie rodzinnej: doświadczenia polskie i światowe*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

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

- Leszczewska K. (2016)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.
- Lewandowska A., Lipiec J. (2015)**, *Konstytucje firm rodzinnych: w kierunku długowieczności*, Wolters Kluwer business.
- Lewandowska A., May P. (2014)**, *Stawka większa niż biznes. Strategie rozwoju firm rodzinnych*, Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Litz R.A., Steward A.C. (2000)**, *Charity Begins at Home: Family Firms and Patterns of Community Involvement*, "Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly", Vol. 29, No. 1.
- Mühlebach C. (2013)**, *Familiness als Basis von Wettbewerbsvorteilen*, http://www.forrer-lombriser.ch/fileadmin/user_upload/tagungen/KMU_ERFA_130625/ERFA_2013_Muehlebach_Apax_insight_CM.pdf z dnia 4.03.2015 r.
- Naman J.L., Dennis P.S. (1993)**, *Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests*, „Strategic Management Journal”, Vol. 14, No. 2.
- Pearson A.W., Carr J.C., Shaw J.C. (2008)**, *Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", Vol. 32, No. 6.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Sharma P., Chrisman J.J., Gersick K.E. (2012)**, *25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future*, "Family Business Review", Vol. 25, No. 1.
- Sobiecki R. (red.) (2014)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Stradomski M. (2000)**, *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.

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

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

van Wyk R. (2012), *Constrictive vs. distinctive familiness and the culturing of familiness capital (FamCap)*, "African Journal of Business Management", Vol.6, No. 36.

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

Zocchi V. (2008), *The role of communication in the intergenerational transfer of family-run small and medium firms [w:] Concepts of management. New trends & challenges in management*, E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska (red.), Vizja Press & IT, Warszawa.

Nelly Daszkiewicz | Nelly.Daszkiewicz@zie.pg.gda.pl

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Wzorce internacjonalizacji firm rodzinnych działających w branżach *high-tech*. Wyniki badań ankietowych¹

Internationalization Patterns of *high-tech* Family Firms. Research Results

Abstract: During the last decade, family businesses have been an increasingly important research area. However, various research findings still differ on how internationalization of family firms may proceed differently than in the case of non-family firms. Despite the growing number of studies on family firm internationalization, it still remains a young field of inquiry seeking for consistent framework. Various studies focus on different dimensions of family firm internationalization, including eg. internationalization process, family firm heterogeneity or network perspective. The article includes both the literature review and the results of a survey conducted among 263 *high-tech* production firms from Poland, including 101 family firms. The main objective of the article is to present internationalization patterns of family firms, and in its empirical part, internationalization intensity and pace in particular. Then, the statistical analysis is carried out. The key distinguishing feature of *high-tech* enterprise from traditional one (*low-tech*) is the amount of expenditure on research and development (R&D). In the summary of the article, the future directions of research are pointed out.

Key words: family firms, *high-tech* enterprises, internationalization

1. Artykuł powstał w ramach projektu badawczego OPUS 6 pt. „Wzorce internacjonalizacji małych i średnich przedsiębiorstw działających w branżach *high-tech*” finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr umowy 2013/11/B/HS4/02135) w latach 2014–2017.

Wprowadzenie

Pierwsze znaczące badania dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych przeprowadzono w latach 90. XX w. Natomiast nauka o przedsiębiorstwie rodzinnym, jako nowa dyscyplina wyodrębniła się dopiero pod koniec wieku XX [Wach 2013, ss. 107–133]. W polskim piśmiennictwie naukowym za pionierskie można uznać opracowania A. Surdeja i K. Wacha [2010, 2011], w których naukowcy dokonali gruntownej charakterystyki firm rodzinnych, skupiając się w szczególności na problemie sukcesji. Od tego czasu przeprowadzono wiele badań dotyczących specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych. Obecnie w Polsce dorobek w tym obszarze (na przykład różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi) można już uznać za znaczący.

Zagadnienia związane z internacjonalizacją firm rodzinnych są podejmowane od mniej więcej dekady, przy czym w ciągu ostatnich kilku lat znacząco wzrosła liczba badań i publikacji na ten temat [Daszkiewicz 2014, ss. 243–252]. Mimo iż przegląd światowej i krajowej literatury przedmiotu pokazuje pewne rozbieżności między wzorcami internacjonalizacji firm rodzinnych i nierodzinnych, to jednak wyniki badań prowadzą do zróżnicowanych wniosków [Kontinen, Ojala 2010, ss. 97–107, Kontinen, Ojala 2012, ss. 496–518]. Ponadto, istnieją znaczące różnice w ocenie jak dane czynniki ułatwiają lub utrudniają internacjonalizację firm rodzinnych [Arregle, Naldi, Nordqvist, Hitt 2012, ss. 1115–1143, Daszkiewicz, Wach 2014, ss. 5–18].

Mimo zaobserwowanych różnic wśród wiodących cech internacjonalizacji firm rodzinnych, nadal wymienia się dążenie do uzyskania maksymalnych przychodów z ograniczonej liczby rynków zagranicznych [Zahra 2003, ss. 495–512], problemy z budowaniem portfela strategicznych zasobów, co znacząco utrudnia umiędzynarodowienie [Fernandez i Nieto 2006, ss. 340–351] i ogólną niższą skłonność do internacjonalizacji. Dodatkowo, firmy rodzinne częściej podążają etapową ścieżką internacjonalizacji (zgodnie z najstarszą, etapową teorią internacjonalizacji), co oznacza iż wybierają one rynki geograficznie bliższe. Firmy rodzinne są postrzegane jako te działające głównie na rynkach lokalnych [Daszkiewicz 2014, ss. 243–252].

Internacjonalizacja firm rodzinnych

Jako pierwsi przegląd metodologii i teorii wykorzystywanych w badaniach specyfiki internacjonalizacji firm rodzinnych przeprowadzili Kontinen i Olaja [2010, ss. 97–107]. W kolejnych latach przegląd ten był uzupełniany i rozwijany przez kolejnych autorów [Daszkiewicz, Olczyk 2015, ss. 11–30].

Dotychczas jednak najszerszy przegląd przeprowadzili Pukall i Calbro [2014, ss. 103–125]. Obejmował on 72 artykuły poświęcone różnym aspektom internacjonalizacji firm rodzinnych, które zostały opublikowane w latach 1980-2012. Naukowcy zidentyfikowali kluczowe zagadnienia i luki w analizowanych artykułach, a także zaproponowali własny zintegrowany model łączący różne podejścia teoretyczne dotyczące internacjonalizacji firm rodzinnych. Przeprowadzona analiza artykułów ukazała, iż wyniki na temat wpływu własności rodzinnej na różne aspekty internacjonalizacji (jak np. sposoby wejścia na rynki zagraniczne, szybkość internacjonalizacji, intensywność internacjonalizacji) są wysoce niespójne. Chociaż niektórzy autorzy twierdzą, iż własność rodzinna i zaangażowanie (powiązania rodzinne) mają pozytywny wpływ na internacjonalizację [np. Carr, Bateman 2009, Zahra 2003], inni twierdzą odwrotnie, tzn. że czynniki związane z rodzinnością wywierają negatywny wpływ na internacjonalizację przedsiębiorstw [np. Fernandez i Nieto 2006, Graves, Thomas 2006]. Jeszcze inni autorzy nie znaleźli różnicy pomiędzy internacjonalizacją firm rodzinnych i firm nierodzinnych.

Przegląd artykułów pozwolił również autorom na wyodrębnienie kluczowych kierunków podejmowanych badań w obszarze internacjonalizacji firm rodzinnych. W swoim artykule skupili się na badaniach dotyczących różnorodności cech, które tworzą różnorodność firm rodzinnych (*family firm heterogeneity*), oraz ich bezpośredniego wpływu na poszczególne aspekty internacjonalizacji. Ponadto, skupili się na wynikach badań na temat procesu internacjonalizacji (*internationalization proces*), sieciowych aspektach umiędzynarodowienia (*relational/network aspects*) oraz podejściu opartym na zasobach (*resources and capabilities*) (tabela 1).

Warto podkreślić, że wyrazili również pogląd, iż pomimo stale rosnącej wiedzy na temat internacjonalizacji firm rodzinnych jest to jeszcze młody obszar badawczy, nadal poszukujący jednorodnego podejścia, które połączy różne podejścia i wnioski opublikowane dotychczas.

Tabela 1. Główne tematy i wyniki w wybranych artykułach

Temat	Podejmowane problemy	Autorzy
Różnorodność firm rodzinnych (<i>family firm heterogeneity</i>)	Własność rodzinna ułatwia/ogranicza internacjonalizację; Specyficzne skutki własności rodzinnej; Stagnacja firm rodzinnych; Aspekty kulturowe FR (specyficzne dla kraju)	Zahra (2003), Sciascia in in. (2012), Fernandez, Nieto (2006), Carr, Bateman (2009), Kim, Kandemire, Cavusgil (2004)

Proces internacjonalizacji (internationalization process)	Wzorce internacjonalizacji; Tempo internacjonalizacji; Uzasadnienie etapowej teorii internacjonalizacji; Międzynarodowa różnorodność internacjonalizacji firm rodzinnych	Kontinen, Ojala (2010, 2012), Graves, Thomas (2008), Lin (2012), Claver i in. (2007)
Perspektywa sieciowa (relational/network aspects)	Zaufanie; Kapitał społeczny; Relacje w sieciach	Graves, Thomas (2004), Zahra (2005), Kontinen, Ojala (2011).
Podejście oparte na zasobach i zdolnościach (resources and capabilities)	Specyficzne zasoby; Zdolności menedżerskie	Graves, Thomas (2006), Byrom, Lehman (2009), Calabro i in. (2009), Daszkiewicz, Wach (2014)

Źródło: adaptacja z Pukall, Calabro 2014, ss. 110–111.

Proces internacjonalizacji firm rodzinnych

Większość badań dotyczących procesu umiędzynarodowienia firm rodzinnych pokazuje, iż podążają one częściej tradycyjną ścieżką internacjonalizacji. Oznacza to, że rozpoczynają działalność międzynarodową od rynków bliższych, czyli na tam, gdzie dystans psychiczny i geograficzny jest niewielki [Daszkiewicz 2015, ss. 21–29]. Następnie, wraz z akumulacją wiedzy i zasobów rozszerzają stopniowo swoją działalność na rynki bardziej odległe [Clever i in 2007, Kontinen, Ojala 2010, Pukall, Calabro 2014, ss. 103–125].

Ponadto, Pukall i Calabro [2014, ss. 103-125] w przedstawionym powyżej przeglądzie badań wykazali, że firmy rodzinne na ogół internacjonalizują się zgodnie z sugestiami zawartymi w paradygmacie eklektycznym Dunning’a [Erdener, Shapiro 2005, ss. 411–436, Zahra 2005, ss. 23–40]. W zależności od występowania zróżnicowanych przewag własności, internalizacji i przewag lokalizacyjnych wybierane są różne rodzaje sposobów wejścia na rynki zagraniczne, przede wszystkim bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Najogólniej, firmy rodzinne wybierają na ogół te formy internacjonalizacji, które nie ograniczają ich niezależności.

Podobnie jak w przypadku nierodzinnych przedsiębiorstw, najbardziej popularną formą internacjonalizacji firm rodzinnych jest eksport. Ponadto, literatura z zakresu przedsiębiorczości międzynarodowej sugeruje, iż niektóre firmy rodzinne odnotowują szybki wzrost wywołany przez nowe generacje przedsiębiorców (sukcesorów) [Bell, McNaughton, Young, Crick, 2003, Graves, Thomas 2008]. Takie przedsiębiorstwa określane są terminem *born-again-global* [Daszkiewicz 2016,

ss. 85–86] i reprezentują różne wzorce internacjonalizacji. Badania w tym obszarze są jednak jeszcze dość sporadyczne [Graves, Thomas 2004, Calabro, Mussolino 2011, za: Pukall, Calabro 2014, s. 112].

Dodatkowo, z przeprowadzonego przeglądu literatury wynika, iż najczęściej wykorzystywaną miarą internacjonalizacji jest miara najprostsza, czyli udział sprzedaży zagranicznej w sprzedaży ogółem. Z tej przyczyny w wielu artykułach skupiono się na eksporcie.

Metodyka badania

Wzorce umiędzynarodowienia przedsiębiorstw przebadano w terminie od 2 września do 21 listopada 2015 r. za pomocą wywiadów CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*). W doborze próby zastosowano losowanie warstwowe w oparciu o następujące kryteria doboru podzbiorów (grup) przedsiębiorstw:

- prowadzenie działalności międzynarodowej (co najmniej działalności eksportowej),
- przynależność do jednej z klas działalności (PKD) tj. „*high-tech*” lub „*medium-high-tech*”,
- konieczność spełnienia przez przedsiębiorstwo minimum jednego z trzech poniższych warunków:
- uzyskanie patentów lub podpisanie umów licencyjnych w dziedzinach uznanych za *high-tech*,
- zatrudnianie wysoko kwalifikowanego personelu pod względem naukowo-technicznym,
- prowadzenie badań przemysłowych, prac rozwojowych oraz działań przygotowujących wyniki tych badań i prac do wdrożenia w gospodarce.

Ostatecznie uzyskano zwrot 263 poprawnie wypełnionych i zaakceptowanych do analizy kwestionariuszy przedsiębiorstw *high-tech* działających na terytorium całej Polski.

Na podstawie pogłębionych studiów sformułowano następujące hipotezy badawcze:

H1: *Intensywność internacjonalizacji firm rodzinnych jest niższa w porównaniu do firm nierodzinnych.*

H2: *Tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) jest ujemnie skorelowana z „rodzinnością” firmy, czyli wśród firm rodzinnych jest mniej firm born global (firmy nierodzinne internacjonalizują się szybciej niż firmy rodzinne).*

Charakterystyka próby badawczej

Badane przedsiębiorstwa należą do wszystkich grup wielkości. Udział przedsiębiorstw należących do sektora MSP wynosi 82% (216 firm), natomiast udział dużych przedsiębiorstw wynosi 18% (47 firm). Firmy rodzinne stanowią 38,4% badanych przedsiębiorstw, a 61,6% to firmy nierodzinne. Respondentom wyjaśniono, iż firmy rodzinne to te firmy, które są w znacznym stopniu w posiadaniu tej samej rodziny i w których są zatrudnieni lub przynajmniej wspierają firmę członkowie rodziny (tabela 2).

Tabela 2. Wielkość badanych przedsiębiorstw

Klasa wielkości	Firmy rodzinne		Firmy nierodzinne		Wszystkie przedsiębiorstwa	
	Liczba	Procent	Liczba	Procent	Liczba	Procent
Mikroprzedsiębiorstwa (1–9 zatrudnionych)	9	8,9%	15	9,3%	24	9,1%
Małe przedsiębiorstwa (10–49 zatrudnionych)	33	32,7%	35	21,6%	68	25,9%
Średnie przedsiębiorstwa (50–249 zatrudnionych)	45	44,6%	79	48,8%	124	47,1%
Duże przedsiębiorstwa (> 250 zatrudnionych)	14	13,9%	33	20,4%	47	17,9%
Razem	101	100,0%	162	100,0%	263	100,0%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników badań (N=263)

Przeprowadzona analiza statystyczna wykazała, że nie ma istotnego związku między wielkością firmy, a tym, czy jest firmą rodzinną, czy nie.

Indeks transnacionalizacji (TNI)

Do pomiaru stopnia intensywności internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw wykorzystano indeks TNI (*transnationality index*), czyli wskaźnik transnacionalizacji, który składa się trzech indeksów cząstkowych, tj. indeksu transnacionalizacji aktywów

(ATNI), indeksu transnacionalizacji sprzedaży (STNI) oraz indeksu transnacionalizacji zatrudnienia (ETNI) (Wach 2013, s. 48; Daszkiewicz 2016, ss. 66-67).

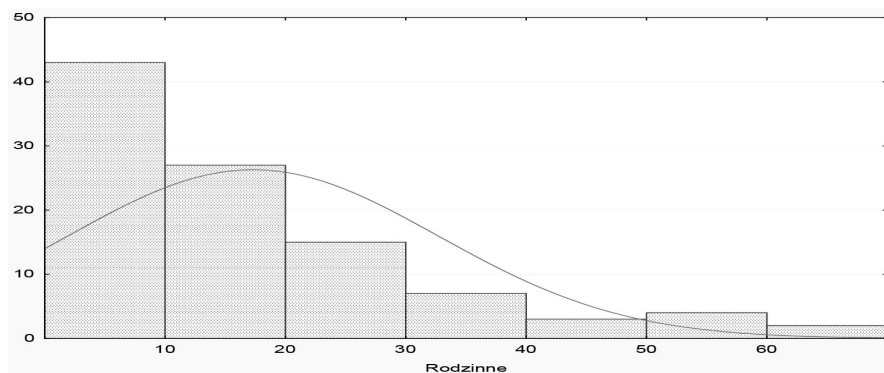
Średnia wartość indeksu internacjonalizacji TNI dla całej próby badawczej ($N = 263$) wynosi 20,6, mediana 13,33, a odchylenie standardowe jest równe 19,48. Uzyskany wyniki świadczy o niskim stopniu internacjonalizacji badanych przedsiębiorstw.

Dla firm rodzinnych średnia wartość indeksu TNI wynosi 17,23, mediana 13,33, a odchylenie standardowe 15,33 (rys. 1).

Dla firm nierodzinnych średnia wartość indeksu TNI wynosi 22,76, mediana 15,17, a odchylenie standardowe 21,50 (rys. 2).

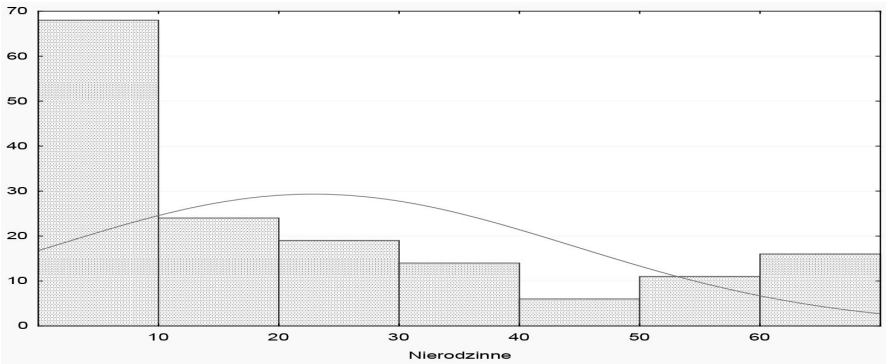
Analiza wykazała, że istnieje istotna statystycznie zależność o słabej sile między indeksem TNI, a tym czy firma jest czy nie jest rodzinna ($\chi^2 = 8,226387$, $df = 2$, $p = 0,01636$, R -Spearmana = 0,174, współczynnik kontyngencji V -Cramera = 0,1782193). Oznacza to, że intensywność internacjonalizacji firm rodzinnych jest niższa niż firm nierodzinnych. Uzyskany wynik jest zgodny z wynikami wielu wcześniejszych badań prowadzonych w Polsce i na świecie, a tym samym potwierdza pierwszą hipotezę.

Rysunek 1. Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI ($n=101$)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Rysunek 2. Rozkład wartości indeksu internacjonalizacji przedsiębiorstwa TNI (n=162)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wyników badań

Tempo internacjonalizacji

Problem tempa internacjonalizacji przedsiębiorstw należy do głównego nurtu badań. W literaturze przedmiotu istnieją dwa podejścia do internacjonalizacji – tradycyjne, które postrzega internacjonalizację jako proces wolny i sekwencyjny, drugie natomiast jako proces szybki lub przyspieszony [Wach 2015, ss. 37-48].

Wśród badanych przedsiębiorstw aż 45% można zaliczyć grupy *born global*, czyli przedsiębiorstw, które podjęły pierwsze działania na rynkach zagranicznych w czasie krótszym niż 3 lata od powstania. Internacjonalizacja pozostałych 55% przedsiębiorstw przebiegała w sposób tradycyjny, czyli po czasie dłuższym niż 3 lata od założenia firmy (tabela 3).

Tabela 3. Szybkość internacjonalizacji

	Pierwsza ekspansja <=3 lata	Pierwsza ekspansja >3 lata
Firmy rodzinne	38	63
Firmy nierodzinne	79	79
Suma	117	142

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań (n=259)

Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieje statystycznie istotna zależność pomiędzy tym, czy firma jest rodzinna a szybkością jej umiędzynarodowienia

($\chi^2=3,810494$, $df=1$, $p=0,05093$, R Spearmana = $-0,121294$, współczynnik kontyngencji V Cramera = $0,1204119$). Jest to zależność o słabej sile. A zatem firmy rodzinne internacjonalizują się wolniej niż firmy nierodzinne. Tym samym, również hipoteza druga została potwierdzona.

Zakończenie

Przedstawione wyniki są fragmentem badania dotyczącego internacjonalizacji przedsiębiorstw polskich *high-tech*. Wśród badanych przedsiębiorstw blisko 40% stanowiły przedsiębiorstwa rodzinne. Głównym celem artykułu było przedstawienie wzorców, a w szczególności intensywności i tempa internacjonalizacji firm rodzinnych w porównaniu do firm nierodzinnych. Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieje związek zarówno między intensywnością jak i tempem umiędzynarodowienia badanych przedsiębiorstw a ich „rodzinnością”. Postawione w artykule hipotezy badawcze zostały potwierdzone.

H1: Intensywność internacjonalizacji firm rodzinnych jest niższa w porównaniu do firm nierodzinnych.	POTWIERDZONA
H2: Tempo internacjonalizacji (przynależność do grupy przedsiębiorstw born global) jest ujemnie skorelowana z „rodzinnością” firmy	POTWIERDZONA

Wyniki przeprowadzonego badania są zatem zgodne z literaturą przedmiotu, w której nadal firmy rodzinne są częściej postrzegane i przedstawiane jako te słabiej umiędzynarodowione w porównaniu do firm nierodzinnych. Należy też zwrócić uwagę na fakt, iż badane przedsiębiorstwa to firmy wysokotechnologiczne, które wykazują generalnie większą skłonność do internacjonalizacji niż firmy działające w branżach tradycyjnych.

Mimo stale rosnącego dorobku na świecie i w Polsce na temat internacjonalizacji firm rodzinnych, istnieją jeszcze liczne luki badawcze, które wyznaczają kierunki dalszych badań. Wśród najważniejszych wymienić należy takie obszary jak wpływ sukcesji na internacjonalizację, rola sieci i relacji firm rodzinnych, specyficzne zasoby FR (kapitał społeczny czy kapitał ludzki), proces internacjonalizacji, np. rola dystansu psychicznego czy geograficznego, a także liczne zagadnienia związane z zarządzaniem np. kwestie menedżerskie i strategiczne, np. formy internacjonalizacji czy

proces decyzyjny dotyczący internacjonalizacji firmy. Jednak szczególnie obiecującym kierunkiem badań może być internacjonalizacja firm rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej.

Bibliografia

Arregle J-L., Naldi L., Nordqvist M., Hitt M. (2012), *Internationalization of family-controlled firms: a study of the effects of external involvement in governance*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, tom 36, nr 6, ss. 1115–1143.

Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D. (2003), *Towards an integrative model of small firm internationalisation*, „Journal of International Entrepreneurship”, tom 1, nr 4, ss. 339–362.

Byrom J., Lehman K. (2009), *Coopers Brewery: Heritage and innovation within a family firm*, „Marketing Intelligence & Planning”, tom 27, nr 4, ss. 516–523.

Calabrò A., Mussolino D. (2013), *How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms*, „Journal of Management & Governance”, tom 17, nr 2, ss. 363–403.

Carr, C., Bateman, S. (2009), *International strategy configurations of the world's top family firms*, „Management International Review”, tom 49, nr 6, ss. 733–758.

Claver E., Rienda L., Quer D. (2007), *The internationalization process in family firms: choice of market entry strategies*, „Journal of General Management”, tom 33, nr 1, ss. 1–14.

Daszkiewicz N. (2014), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 15(7), cz. 1, *Firmy Rodzinne – współczesne nurty badań i praktyki zarządzania*, ss. 243–252.

Daszkiewicz N. (2016), *Terytorialny zakres internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw: wyniki ankietyzacji. Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego*, tom 30, nr 1, ss. 21–29.

Daszkiewicz N. (2016), *Internacjonalizacja przedsiębiorstw działających w branżach high-tech*, PWN, Warszawa.

Daszkiewicz N., Olczyk M. (2015), *Determinants of the internationalization of family firms – a structural equation modeling analysis*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 16(7), cz. 2, *Firmy rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, ss. 11–30.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014), *Motives for going international and entry modes of family firms in Poland*, „Journal of Intercultural Management”, tom 6, nr 2, ss. 5–18.

Erdener C., Shapiro D. M. (2005), *The internationalization of Chinese family enterprises and Dunning's eclectic MNE paradigm*, „Management and Organization Review”, tom 1, nr 3, ss. 411–436.

Fernández Z., Nieto M. J. (2006), *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*, „Journal of International Business Studies”, tom 37, nr 3, ss. 340–351.

Graves C., Thomas J. (2004), *Internationalisation of the family business: a longitudinal perspective*, „International Journal of Globalisation and Small Business”, tom 1, nr 1, ss. 7–27.

Graves C., Thomas J. (2006), *Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review”, tom 19, nr 3, ss. 207–224.

Graves C., Thomas J. (2008), *Determinants of the internationalization pathways of family firms: An examination of family influence*, „Family Business Review”, tom 21, nr 2, ss. 151–167.

Kim D., Kandemir D., Cavusgil S. T. (2004), *The role of family conglomerates in emerging markets: what western companies should know*, „Thunderbird International Business Review”, tom 46, nr 1, ss. 13–38.

Kontinen T., Ojala, A. (2010), *The internationalization of family businesses: A review of extant research*, „Journal of Family Business Strategy”, tom. 1, nr 2, ss. 97–107.

Kontinen T., Ojala, A. (2011), *Network ties in the international opportunity recognition of family SMEs*, „International Business Review”, tom 20, nr 4, ss. 440–453.

Kontinen T., Ojala A. (2012), *Internationalization pathways among family-owned SMEs*, „International Marketing Review”, tom 29, nr 5, ss. 496–518.

Lin W. T. (2012), *Family ownership and internationalization processes: Internationalization pace, internationalization scope, and internationalization rhythm*, „European Management Journal”, tom 30, nr 1, ss. 47–56.

Pukall T. J., Calabrò A. (2014), *The internationalization of family firms: A critical review and integrative model*, „Family Business Review”, tom 27, nr 2, ss. 103–125.

Sciascia S., Mazzola P., Astrachan J. H., Pieper T. M. (2013), *Family involvement in the board of directors: Effects on sales internationalization*, „Journal of Small Business Management”, tom 51, nr 1, ss. 83–99.

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

Surdej A., Wach K. (2011), *Succession Choices in Family Firms. The Case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Wach K. (2013), *An empirical investigation in to the EU policy in favour of business succession among Polish family firms*, „Horyzonty Polityki”, tom 4, nr 9, ss. 107–133.

Wach K. (2015), *Incremental versus Rapid Internationalisation of Poland: Results of Exploratory Investigation from Poland*, „Entrepreneurial Business and Economic Review”, tom 3, nr 4, ss. 37–48.

Zahra S. A. (2003), *International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, „Journal of business venturing”, 18(4), ss. 495–512.

Zahra S.A. (2005), *Entrepreneurial risk taking in family firms*, „Family business review”, nr 18, nr 1, ss. 23–40.

María Guadalupe Arredondo Hidalgo | mg.arredondohidalgo@ugto.mx

Universidad de Guanajuato

Eva Conraud Koellner | evac@ugto.mx

Universidad de Guanajuato

Gerardo Álvarez Valadez | gerardo@grupocrea.com.mx

Universidad Iberoamericana León – México

Determinación de los factores que inciden en el proceso de internacionalización de las Pymes familiares exportadoras de Guanajuato

Factors that Influence the Process of Internationalization of the Exporting Family SMEs of Guanajuato

Abstract: The internationalization process involves two fundamental aspects: the characteristics of the markets and the specific capacities of the companies that are part of this cycle. According to data from the Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD 2016], only 10% of Mexican SMEs export, while in other member countries, one in two exports. The objective of the work is to identify the dimensions that influence the internationalization process of family businesses in Guanajuato. We analyzed the state context, as well as 38 companies from different economic activities. The methodology is mixed, questionnaires and interviews were applied to the leaders of SMEs. The questionnaire measured the export potential in four dimensions: a. Quality of the product, b. Production, c. Commercial and marketing capacity and d. Managerial capacity. The scope is descriptive, non-experimental approach and the sample was non-

-probabilistic. The research findings indicate that the highest dimension was: product quality, strongly linked to the requirements demanded by international customers, the lowest scores are the commercial capacity and the managerial capacity. The study is relevant, since it can be a proposal that helps to make decisions, in the sense of sharing the best practices that the familiar SMEs should involve in their strategic business process, to face the fierce global competition.

Key words: Internacionalization, International trade, Family businesses

Introducción

El proceso de internacionalización engloba dos aspectos fundamentales: las características propias de los mercados y las capacidades específicas de las empresas que son parte de este ciclo. De acuerdo a datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE 2016], sólo 10% de las Pymes mexicanas exportan, mientras en otros países integrantes de ese bloque, una de cada dos exporta.

El comercio internacional de México es esencial para entender que los flujos comerciales están inmersos en las operaciones que las empresas, sean pequeñas o grandes realizan. Conforme a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (Inegi, 2016), durante los primeros cinco meses de ese año, las exportaciones mexicanas fueron del orden de los 146,888 millones de dólares. Este monto estuvo integrado por 6,486 millones de dólares para exportaciones petroleras y de 140,402 millones de dólares de exportaciones no petroleras.

Conforme a ProMéxico [2017] cuando una empresa decide participar en mercados externos a partir de la internacionalización, ésta debe implicarse comercialmente con otras empresas en otros países y este es un proceso que fortalece la integración de las naciones a la economía global a través del mejoramiento de la productividad de sus empresas. ProMéxico entiende por internacionalización “que las empresas mexicanas cuenten con un brazo comercial o productivo en el exterior, mediante el cual la empresa mexicana coloque sus productos y servicios en uno o más mercados externos”¹.

En primer lugar, se realizará el bosquejo de las Pymes desde la forma en que adaptan el proceso de internacionalización, enfatizando que se trata de empresas familiares. Posteriormente se analizará el contexto de México y finalmente se mostrarán los resultados que arrojaron los cuestionarios para las empresas analizadas.

1. Definición del término internacionalización extraído de ProMéxico (2017) de la página en internet: <http://www.6.gob.mx/es/mx/definicion-de-internacionalizacion>.

El objetivo del trabajo es realizar una identificación de cuáles son las dimensiones más significativas que inciden en el proceso de internacionalización de las empresas familiares de Guanajuato. Se analizó el contexto mexicana de las PyMes, así como a 38 empresas de diferentes actividades económicas del estado de Guanajuato. La metodología es mixta, se aplicaron cuestionarios y entrevistas a los líderes de las PyMES. En un primer momento, el cuestionario midió el potencial exportador en cuatro dimensiones: a. Desarrollo del producto, b. Eficiencia en la Producción, c. Estructura Comercial y de Mercadotecnia internacional y d. Gestión Gerencial. A partir de estos resultados, se busca identificar en las empresas, cuáles fueron las dimensiones con más peso para categorizar la dimensión más recurrente. El alcance es descriptivo, con enfoque no experimental y la muestra fue no probabilística.

Marco contextual de las Pequeñas y medianas empresas (PyMes)

En el entorno internacional, las Pymes son reconocidas por su impacto socioeconómico ya que su participación en la gran mayoría de las economías que las albergan, es del 90%. Lo anterior obedece a su capacidad de generar empleos, la aportación para el crecimiento económico de sus economías, así como la concentración para la capacitación de recursos y apoyos gubernamentales para su fomento [Góngora 2013]. Una de las zonas más importantes es la APEC, en donde alrededor del 97% son MiPyMes, sin embargo, el tamaño de las MiPyMes está mayormente compuesta por microempresas con cerca del 80% de participación.

De acuerdo con el Inegi [2009], en México las empresas se clasifican por el número de trabajadores contratados o las ventas anuales en: micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. La tabla número 1, describe a las empresas conforme a la primera categoría y la tabla número 2, las describe en relación a las ventas obtenidas. Asimismo, el Inegi clasifica a las empresas mexicanas por su actividad económica en: manufactureras, de comercio y de servicios.

Tabla 1. Clasificación de las empresas con base a los trabajadores

Número de empleados	Tamaño
Más de 250	Grande
De 51 a 250	Mediana
De 11 a 50	Pequeña
De 0 a 10	Micro

Fuente: Inegi 2009.

Nota: Para las pequeñas empresas el límite de empleados se reduce a 30 para actividades comerciales, y para las medianas hasta 100 para el caso de actividades de comercio y servicios.

Tabla 2. Clasificación de las empresas por sus ventas anuales

Ingreso en ventas	Tamaño
Más de 250	Grande
Menor a 100–250 millones	Mediana
Menor a 4–100 millones	Pequeña
Mayor a 4 millones	Micro

Fuente: Inegi 2009.

Nota: Los montos se consideran en pesos mexicanos.

Como peso específico para México, la participación de las PyMes es fundamental puesto que para el 2015, de las 5 millones 664 mil 515 de unidades económicas existentes, el 99.8% eran Mipymes y sólo el 0.2% grandes empresas, las cuales empleaban a 29 millones 893 mil 584 personas [Inegi 2015]. Esto aunado a que estas empresas aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Las PyMES son, por lo general, empresas orientadas al mercado interno, 51% se dedican al comercio y 36% a los servicios terciarios [ProMéxico 2016].

Las empresas familiares y el proceso de internacionalización

Una empresa familiar es cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa [Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson, 1985]. Frohmann [2016] indica que las MiPymes latinoamericanas comparten características comunes: mayormente son familiares, volumen reducido de operaciones, pocos empleados, adecuada adaptabilidad al entorno empresarial y baja rentabilidad.

Conforme a la OMC [2016] la internacionalización puede adoptar diversas modalidades: 1) exportaciones directas; 2) exportaciones indirectas; 3) acuerdos contractuales no accionariales; y 4) inversión extranjera directa (IED) y otros tipos de acuerdos accionariales. El comercio (directo o indirecto) normalmente se considera el primer paso para ingresar en los mercados internacionales. Comparadas con el comercio, otras formas de internacionalización entrañan mayores costos fijos que son más difíciles de revertir, en especial para las MiPyMes. La Apec [2016] define a la PyMe internacional a aquella que aplica sus esfuerzos y sus estrategia para fortalecer sus posiciones en los negocios globales, mediante la diversificación de los mercados y los métodos de abastecimiento basados en sus capacidades. Asimismo la Apec indica que la principal motivación bajo la cual las Pymes exportan es la expansión de mercados de sus productos y servicios.

Tabla 3. Revisión de los modelos de internacionalización

Autores – organizaciones	Modelo	Aportación
Alonso y Donoso (1994, 1998)	Estrategias de internacionalización: a. concentración y b. diversificación	a. Concentración: crecimiento empresarial lento, consolida su presencia en cada mercado antes de decidir expandirse a otros. b. Diversificación: el crecimiento es mucho más rápido en las primeras etapas, para descender progresivamente a medida que la empresa consolida su presencia en los mercados preferentes. Puede ser que la empresa abandone aquellos mercados que son menos rentables.

Johanson y Vahlne (1990), Welch y Welch (1993), Chen y Chen (1998)	Modelo de red	La globalización es el proceso de construcción, desarrollo y mantenimiento continuos de las relaciones internacionales con el propósito de alcanzar los objetivos de una empresa.
Cooper y Kleinschmidt (1985), Eusebio y Llonch (2002)	Propensión para la exportación.	Relación del tamaño empresarial y las medidas relacionadas con el resultado exportador
Yang, Leone y Anden (1992)	Tres criterios para delimitar la estrategia empresarial de expansión exterior.	1. Experiencia internacional de la empresa. 2. Dispersión geográfica de los mercados exteriores. 3. Asignación de los esfuerzos de marketing en cada uno de los mercados en los que la empresa está presente.
Bernard y Jensen (1999, 2004), Head y Ries (2003) y Tomiura (2007)	Relación de la internacionalización con la Inversión Extranjera Directa (IED).	Para las empresas comprometidas con la exportación, la IED suele ser más productiva y más grande que las que sólo sirven a sus mercados nacionales
Johanson y Wiedersheim-Paul (1985)	Modelo Uppsala	Globalización-internacionalización como un proceso de desarrollo y cambio incremental. Las empresas requieren esfuerzos y recursos innovadores para entrar en nuevas fases. Al entrar en nuevas fases, las compañías diversifican sus modos de selección y entrada en los mercados globales.

Asociación Asia Pacífico (Apec)	Modelo del Comercio Nuevo enfocado a eliminar los obstáculos de las PyMes: los índices de internacionalización se calculan sobre la base de un promedio ponderado del Índice de Participación en la internacionalización (IPI), del Índice de Diversidad (ID) y del Índice de Intensidad (II), donde se ponderan las cinco actividades de internacionalización, así como tres índices, con los índices normalizados.	Entrada a los mercados internacionales. La promoción de un crecimiento inclusivo a través de las PYME que sea sostenible. La modernización y estandarización de las PYMES. El modelo categoriza los tipos de actividades de internacionalización como las actividades de exportación, importación, subcontratación internacional, cooperación internacional e IED. El IPI mide el grado en que las PYME participan en diversas actividades internacionales. El ID consta de dos partes: una mide el grado de diversidad en las actividades de internacionalización (por ejemplo, el número de socios) (Índice de diversidad) y las otras medidas el grado en que realizan intensivas actividades internacionales (el costo o la inversión).
Comisión Económica para América Latina y El Caribe (CEPAL)	Acciones a partir de los organismos de promoción comercial y su interacción con las PyMes	Diagnóstico empresarial dirigido a la identificación de brechas de innovación, capacitación, financiamiento e implementación del programa.
Centro de Comercio Internacional (ICC)	Motores internos de la competitividad que genera la internacionalización	Internacionalización de las PyMES: Innovación estratégica, cumplimiento de normas de calidad, empaque, aprovisionamientos y cadena de valor, comercialización y desarrollo de marcas y la utilización de nuevas tecnologías para acceder a mercados globales.

Fuente: elaboración propia.

Góngora [2013] indica que los modelos económicos mexicanos han insistido en la política de la sustitución de importaciones, y de promover a las exportaciones a partir de la apertura comercial, esto tocando mayormente al sector manufacturero. Frohman [2016] puntualiza entre las dificultades que presentan las Pymes como las siguientes: a. dificultades de entrada y permanencia en los mercados. B. Altos costos de entrada a nuevos mercados (asimetría de información, infraestructura, transpor-

te, trámites). C. estándares internacionales complejos en los productos, d. dificultad de acceso al financiamiento. Asimismo, un concepto recurrente es el de la competitividad cuya definición incorpora las habilidades demostrada para producir, y comercializar una oferta que satisfaga de manera total única y continua, las necesidades de los segmentos de mercado objetivo, al tiempo que conecta con y obtiene recursos de su entorno de negocios, obteniendo un retorno sustentable de los recursos utilizados [lebra, ICC 2016].

Diseño de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo y un enfoque no experimental. La metodología utilizada es mixta, ya que se aplicaron cuestionarios a las 38 empresas analizadas. La revisión de la literatura se hizo desde las fuentes secundarias de información de los principales modelos de internacionalización, tanto de autores como de organismos relacionados con la promoción comercial y la internacionalización de Pymes.

Estos modelos sirvieron de base para diseñar el cuestionario, a partir de las dimensiones que tocan. Para el diseño del instrumento se tomaron las cuatro variables: a. Desarrollo del producto, b. Eficiencia en la Producción, c. Estructura Comercial y de Mercadotecnia Internacional y d. Gestión Gerencial.

El cuestionario se conformó de 54 preguntas valoradas en una escala de Likert abarcando 5 respuestas que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. La calificación otorgada fue la media de las respuestas aplicando el porcentaje para cada variable. La tabla 4 muestra la operacionalización de dichas variables.

Tabla 4. Operacionalización de las variables

Variables – ponderación	Items
a. Desarrollo del producto (20%)	8, 12, 32, 33, 40, 41, 42, 47, 49, 51
b. Eficiencia en la Producción (40%)	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24
c. Estructura comercial y de mercadotecnia internacional (25%)	25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 46, 50, 55, 56
d. Gestión gerencial (15%)	13, 43, 44, 45, 52, 53, 54

Fuente: Elaboración propia.

Definición de las variables

a. Desarrollo del Producto.

Deming [1989] sugiere que se trata de un grado de uniformidad y fiabilidad predecible a bajo costo y adaptado al mercado, lo que significa que se adecúa a las necesidades y deseos cambiantes del consumidor. Crosby [1988] plantea la calidad como una filosofía de cero defectos a través del compromiso de la gerencia para concientizar y motivar a los colaboradores hacia el logro de la misma.

b. Eficiencia en la Producción.

Para Kalenatick, López y González [2005] la actividad productiva de una organización se ve afectada por restricciones asociadas a la capacidad disponible de los recursos materiales (máquinas), así como por la disponibilidad de la mano de obra contratada por la organización.

c. Estructura comercial y de Mercadotecnia Internacional.

La capacidad comercial, vista desde la Organización Mundial del Comercio [2016] va de la mano con la capacidad competitiva que tiene una persona, organización, país, etcétera para poder beneficiarse del sistema del comercio multilateral eficientemente y así poder satisfacer sus necesidades [Arredondo y Caldera 2016]. La inteligencia comercial (IC) es una herramienta estratégica que muestra el panorama general de la compañía, es decir, permite obtener información respecto al mercado, la competencia para a partir de estas tomar decisiones. Rodríguez-Martínez [2011] indica que la IC provee a la organización de información de tipo cuantitativa y cualitativa, en forma de datos, opiniones y cantidades. Tanto la comercialización y las ventas, se encuentra fuertemente ligado al mercado y los clientes (investigación de mercado: nichos, productos, clientes), el precio, el grado de participación en ferias y exposiciones nacionales y/o internacionales y la capacidad de negociación con clientes y proveedores.

d. Gestión Gerencial.

Goñi [1993] considera el papel del líder o gerente como esencial para que la empresa se internacionalice. Categoriza a los gerentes conforme al tipo de liderazgo que

incidirá de forma positiva en los procesos de negociación orientada a conseguir contratos y beneficios empresariales. Los conceptos que aborda son: la experiencia exportadora, las decisiones gerenciales, el involucramiento del equipo de trabajo en el proyecto de exportación, la apertura hacia la posibilidad de realizar alianzas estratégicas para la exportación, las habilidades cognitivas del entorno global y el dominio del lenguaje de los negocios (idioma).

Resultados

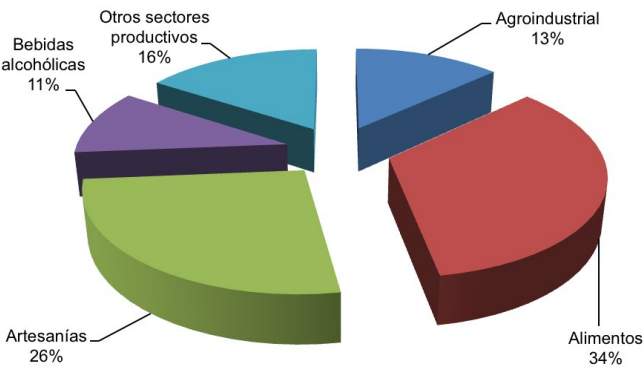
La tabla 5 muestra los datos de las 38 empresas familiares divididas por actividades productivas, siendo la más numerosa, la relacionada con los alimentos.

Tabla 5. Número de MiPyMes por actividades

Agroindustrial	5
Alimentos	13
Artesanías	10
Bebidas alcohólicas	4
Otros sectores productivos	6
Total	38

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 1. Clasificación de las actividades por sectores productivos



Fuente: elaboración propia.

La gráfica 1 esquematiza en porcentajes, las actividades que realizan las MiPy-mes, el sector de alimentos (34%) se configuró con empresas que se dedican a la elaboración de alimentos desde salsas artesanales, mermeladas o aditivos para comida. El sector artesanías (26%) conformó empresas dedicadas a elaboración de prendas textiles o de artesanías cerámicas en donde Guanajuato tiene un sector artesanal importante. El sector de bebidas alcohólicas (11%) estuvo compuesto por empresas que procesan cervezas artesanales o destilan mezcal y tequila; el agroindustrial (13%) se formó por MiPyMes relacionadas a la siembra, cosecha y procesamiento de fresas, frambuesas, arándanos (berries) y vegetales. El 16% restante correspondió a MiPy-Mes con una variedad más diversificada, como industria metalmecánica o de producción de envases o vitrinas y muebles.

Tabla 6. Calificaciones resultantes

Calificadas de 80 a 100 puntos	8
Calificadas de 60 a 79 puntos	16
Calificadas por debajo de 59 puntos	14

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Calificaciones conforme a la distribución normal de los resultados

Dimensiones	Normal	Calificación Media
a. Desarrollo del producto	Si	65.3
b. Eficiencia en la producción	Si	69.3
c. Estructura comercial y de mercadotecnia internacional	No	59.0
d. Gestión gerencial	Si	59.7

Fuente: elaboración propia.

Con base a los resultados de la tabla anterior, en donde se muestran las significancias por debajo de la distribución normal, para la relación de la dimensión que corresponde al desarrollo del producto, se puede extrapolar el análisis y asegurar que las MiPyMes ofrecen productos con atributos aceptables y que logran cubrir la satisfacción de sus clientes.

El resultado orientado a la dimensión de Eficiencia en la Producción, es la más fuerte y representativa, de las cuatro dimensiones en las 38 MiPyMes analizadas. Esto

quiere decir que son empresas confiables para producir la demanda que dirigen hacia el mercado internacional.

Los resultados de la dimensión correspondiente a Estructura Comercial y de Mercadotecnia Internacional no permiten realizar la extrapolación de los datos, lo que lleva a indicar que las MiPymes analizadas cuentan con infraestructura comercial apenas aceptable que pueden mejorar sustancialmente, a partir del diseño de estrategias empresariales que coadyuven a la internacionalización.

Finalmente, los resultados indican que para la dimensión de Gestión Gerencial las MiPymes pueden mejorar sustancialmente sus actividades, capacitando y preparando al personal para entrar con éxito al mercado internacional.

Conclusiones

De acuerdo a la OCDE [2016] sólo 10% de las MiPymes en México exportan regularmente, concentrando la mayor parte de las exportaciones a Estados Unidos como país vecino, siendo esta dependencia económica muy alta, por lo cual se desaprovechan los tratados comerciales que se tienen con otros países.

El 65% de las MiPymes mexicanas son familiares, esta situación limita el acceso a créditos que ofrece la banca comercial, los cuales son necesarios para tener una inversión y de esa manera generar productos de calidad que permita tener acceso en el comercio internacional. Las PyMes familiares que incursionan en mercados internacionales, lo han comenzado a hacer de forma gradual o bien han nacido originalmente desde la base de las ventas internacionales.

Los obstáculos que las MiPymes experimentan, pueden afectarlas más que a una empresa de mayor tamaño. Es un hecho que estas empresas que están presentes en los mercados internacionales tienden a ser más productivas, ya que tienen que hacer frente al componente de costos fijos asociado a la exportación [OMC 2016]. El proceso de exportación lleva de la mano la estrategia de la internacionalización, y los resultados de las investigaciones en MiPyMes siguen siendo limitados, aunque la OMC ha realizado estudios en MiPyMes africanas que tienen participación internacional y que han tenido mayores niveles de crecimiento y empleo gracias a las economías de escala y más productividad e innovación gracias al aprendizaje. Los índices de los modelos que miden la internacionalización de las PyMEs están arraigados en la nuevas teorías del comercio que explican las actividades de internacionalización de una empresa en términos de: productividad empresarial y costos fijos de exportación, suponiendo que las empresas son heterogéneas [APEC 2016].

Otro aspecto carente de un mayor peso en el desempeño de las PyMes familiares que exportan, es la innovación. La CEPAL [2016] insiste en incluir a la innovación como una herramienta esencial para que las Pymes permanezcan de forma exitosa en el ambiente global: Cumplimiento requisitos de acceso, con las certificaciones y estándares normalizados, la adaptación del producto a la demanda, así como la diversificación y profundización de los canales de comercialización. La mayoría de las MiPyMes dirigen sus esfuerzos en mantener su gestión administrativa o de producción y no ven al mercado internacional como una opción de crecimiento alternativo. En este contexto, los desafíos son grandes puesto que hay debilidades que se presentan en el proceso de internacionalización de las MiPyMES familiares. Dado lo anterior, la planeación estratégica es fundamental, así como la vinculación que éstas desarrollen con las instituciones de promoción comercial, tanto nacionales como internacionales, quienes deberán auxiliarlas en los planes de conquistar otros mercados.

Es esencial que toda MiPyMe debe identificar la oferta exportable como el punto de partida para tener un proceso de internacionalización exitosa, pero esto es lo único en lo que debe concentrarse. Existen los retos por alcanzar la capacidad productiva, el estilo gerencial, los recursos de infraestructura, los recursos financieros y humanos, así como el desarrollo de la logística y la creación de la cadena de valor. Lo anterior para contrarrestar los obstáculos que enfrenta el mundo globalizado: cultura empresarial, políticas regulatorias, entorno empresarial, falta de apoyos de financiamiento, aspecto social, económico y sustentable. La coyuntura actual de México está entrando en una fase donde seguramente las relaciones comerciales internacionales van a cambiar (hablando específicamente con las relaciones con Estados Unidos). A partir de este pragmatismo, el país exige que se abran nuevas oportunidades para América Latina, como un giro de la mirada de México hacia el sur.

El Banco Interamericano de Desarrollo [BID 2012] indica que se ha venido enfrentando una crisis sostenida entre 2003 y 2008, ya que el comercio (mundial de bienes) crecía a tasas del 16-17% anual y que ahora está en el -15 %. Además, esta retracción afecta más a América Latina que a otras regiones. Como consecuencia, esta amenaza internacional de contracción, obliga a las empresas mexicanas a buscar otras alternativas diferentes del mercado de Estados Unidos, con quien México tiene una dependencia económica muy fuerte, ya que esto no afecta sólo al volumen de las exportaciones, cuyo crecimiento se ha desacelerado mucho, sino también al precio de estos bienes.

Losada, Ruza, Barreiro y Navarro [2007] indican que en el contexto internacional, las características empresariales que han sido objeto de un mayor estudio han sido las siguientes: dimensión empresarial, edad, experiencia internacional y orga-

nización de la actividad exportadora, estas características enlazan las dimensiones que el presente trabajo abordó desde una perspectiva más operativa para las MiPymes familiares de Guanajuato, para poder ser un punto de referencia en la toma de decisiones y en la forma de analizar cómo estas empresas se desarrollan en el mercado internacional.

Bibliografía

Alonso J.A. y Donoso V. (1998), *Competir en el exterior: la empresa española y los mercados internacionales*. Ed. ICEX, Madrid.

Arredondo-Hidalgo G. y Caldera González D. (2016), *La inserción en mercados internacionales a partir de la sucesión de la administración de una pyme familiar mexicana*, "Revista Przedsiębiorczość i Zarządzanie", (XVII, 6), 131–146.

Asia Pacific Economic Cooperation [APEC] (2016), *SME Internationalization Model Indices: Development and Application*. Small and medium enterprises working group.

Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2012), *Competitividad: el motor del crecimiento*. Informe de Progreso Económico y Social en América Latina. Consultado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1657098>.

Bernard A. y Jensen B. (1999), *Exceptional Exporter Performance: Cause, Effect, or Both?*, "Journal of International Economics", 47–86.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe [CEPAL] (2016), *Seminario de Innovación para pymes exportadoras*, Santiago de Chile, 20 y 21 de enero de 2016.

Cooper R.G. & Kleinschmidt E.J. (1985), *The Impact of Export Strategy on Export Sales Performance*, "Journal of International Business Studies", vol. 16, n. 1, pp. 37–55.

Crosby P.B. (1988), *La organización permanece exitosa*, D.F.: McGraw-Hill, México.

Chen H. & Chen T.J. (1998), *Network Linkages and Location Choice in Foreign Direct Investment*, "Journal of International Business Studies", Vol. 3.

Deming W.E. (1989), *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, Díaz de Santos, Madrid.

Eusebio R. y Llonch J. (2006), *Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italianas del sector textil-confección*, "Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa", n. 26, pp. 95–122.

Frohmann A. (2016), *Innovación para exportar. El proyecto de la CEPAL sobre internacionalización de las pymes*.

Góngora J.P. (noviembre-diciembre 2013), *El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México*, "Comercio Exterior", 63 (6), 2–6.

Goñi E. (1993), *La habilidad gerencial como forma de integración regional*, "Revista Integración Latinoamericana". Recuperado de: http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/integracion_latinoamericana/documentos/195-Estudios_2.pdf.

Head K. y Ries J. (2003), *Heterogeneity and the FDI versus Export Decision of Japanese Manufacturers*, "NBER Working Paper" 10052.

Iebra L. (2016), *Centro de Comercio Internacional: Exportaciones para un desarrollo sostenible*.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (2009), *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa. Estratificación de los Establecimientos. Censos Económicos 2009*. Aguascalientes: INEGI. Recuperado de: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Inegi] (2016), *Conociendo México. Sexta edición. México D.F.*

Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), *The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases*, "Journal of Management Studies", vol.12, n. 3, pp. 305–322.

Johanson J. & Valhne J.E. (1990), *The Internationalization Process of a Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*, "Journal of International Business Studies", 8(1).

Kalenatich D., López C. y González L. (2005), *Modelos de Medición, Análisis, Planeación y Programación de Capacidades en un Contexto de Múltiples Criterios de Decisión Colombia*, "Revista Ingeniería", (2), 15–25.

Losada F., Ruza E., Barreiro J.M. y Navarro A. (2007), *Influencia en la estrategia de Expansión internacional*, "ICE Tribuna en Economía", 837 (6), 255–272. Recuperado de: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_837_255-272__97EA50EE6FAB7018141EDFDF69198D69.pdf.

Moini A.H. (1998), *Small Firms Exporting: How Effective Are Government Export Assistance Programs?*, "Journal of Small Business Management", vol. 36, n. 1, pp. 1–16.

Organización Mundial de Comercio [OMC] (2016), Informe sobre el comercio mundial. Igualdad de condiciones para el comercio de las PyMes.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] **(2016)**, Perspectivas OCDE: México Políticas Clave para un Desarrollo Sostenible.

ProMéxico **(2016)**, Retos de las MiPymes dentro del comercio internacional Recuperado de: <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>.

Periódico La Vanguardia **(noviembre de 2016)**, BID alerta sobre la caída de la competitividad exportadora de América Latina. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/politica/20161117/411947060527/bid-alerta-sobre-la-caida-de-la-competitividad-exportadora-de-america-latina.html>

ProMéxico **(2016)**, PyMES, eslabón fundamental para el crecimiento en México. Recuperado el 11 de 05 de 2016, de Pro México: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.

KPMG **(2013)**, Empresas Familiares: El Desafío de Crecer, Madurar y Permanecer. México: KPMG en México. Recuperado el 09 de 05 de 2016, de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf.

Rodríguez-Martínez. J. (2011), *Inteligencia comercial y el diseño de productos: a partir de estrategias y fuentes de información*, "Ideas CONCYTEG", 6 (73), 824–836.

Romero L.E. (Mayo-Agosto de 2006), *Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa*, "Revista EAN" (57), 131–142. Recuperado el 16 de 04 de 2016, de <http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/378/371>.

Rosenblatt P., de Mik L., Anderson R., Johnson P. (1985), *The Family in Business: Understanding and Dealing with the Challenges Entrepreneurial Families Face*, Jossey Bass Business

and Management Series, USA.

Tomiura E. (2007), *Foreign Outsourcing, Exporting, and FDI: A Productivity Comparison at the Firm Level*, "Journal of International Economics", 72, United Nations Conference on Trade and Development.

Welch L. & D. Welch (1993), *Strategic Management and the Internationalization Process. International Business and Europe after 1992* [in:] V. Simoes (ed.), *Proceedings of the 19th annual EIBA conference*, Lisboa, December.

Yang Y.S., Leone R.P., Alden D L. (1992), *A market expansion ability approach to identify potential exporters*, "Journal of Marketing", vol. 56; pp. 84–96.

Valdés J.A. & Sánchez G.A. (Julio–Diciembre de 2012), *Las Mipymes en el Contexto Mundial: Sus Particularidades en México. Iberóforum*, "Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana", 7(14), 126–156. Recuperado el 10 de 05 de 2016, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=211026873005>.

Łukasz Sułkowski | lsulkowski@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania

Justyna Marjańska-Potakowska | jmarjanska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk, Wydział Zarządzania

Stadia rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych – studium przypadku

Stages of Development of Family Enterprises – Case Study

Abstract: The paper presents the reflections on the modified life cycle of the company according to L. Greiner, there are a lot more management theories in management, all of these models assume that changes in organizations can follow a certain pattern. With these schemes, entrepreneurs can anticipate the difficulties that are characteristic of a particular phase of an organization's life cycle. The article presents a company that has already characterized several stages in the development of family businesses.

Key words: Family business, organization life cycle, family life cycle

Wstęp

W literaturze przedmiotu istnieje wiele koncepcji cyklu życia przedsiębiorstw np.:

- pięcioletni model cyklu życia organizacji L.E. Greiner,
- cykl życia organizacji według G. I. Lippitta i W. N. Schmita,
- model cyklu życia według R. I. Dafta,

- model cyklu życia organizacji według R. A. Webber,
- model rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego według K.E. Gersicka, J.A. Davisa, M. McCollama Hamptona, I. Lansberga.

Autorzy różnie patrzą na użyteczność tych koncepcji. Są autorzy, którzy uważają że to określenie jest adekwatne, że organizacje rozwijają się w sposób „nieciągły”. Sposób nieciągły trudno jest przyłożyć do tego schematu. Jeden z najpopularniejszych modeli cyklu życia organizacji dla firm rodzinnych znajdziemy w teorii K.E. Gersicka, J.A. Davisa, M. McCollama Hamptona, I. Lansberga. Argumentem za wykorzystaniem tej teorii w firmach rodzinnych jest jej analogia pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną: rodzina w sposób naturalny ma cykl życia związany z cyklem życia człowieka i cyklem rozwoju społecznego.

Celem artykułu jest analiza przydatności takiej koncepcji stadiów rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich ilustracja za pomocą studium przypadków, które wskazuje na możliwości wykonania takich koncepcji.

Koncepcje fazowe rozwoju przedsiębiorstw

Wszystkie przedsiębiorstwa w czasie swojego funkcjonowania od założenia do likwidacji przechodzą przez różne etapy swego rozwoju. Cykl życia przedsiębiorstwa często jest porównywany do cyklu życia ludzkiego, ponieważ w obu przypadkach następują kolejno fazy: narodziny, wzrastanie, osiągnięcie dojrzałości oraz procesy starzenia się, a wreszcie śmierć. Warunki powstania i początkowego okresu działalności przedsiębiorstwa wywierają znaczący wpływ na jego dalsze funkcjonowanie. Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego wskazuje na chęć utrzymania życia przedsiębiorstwa ponad przemijającymi pokoleniami. Na świecie znajdujemy wiele przykładów rodzinnych biznesów funkcjonujących od stuleci¹. Na obraz polskiej gospodarki wpływa skomplikowany kontekst historyczny oraz okres gospodarki centralnie planowanej, która uniemożliwiała rozwój przedsiębiorczości prywatnej. Przedsiębiorstwa rodzinne, których rodowód sięga okresu sprzed roku 1989, stanowią niewielki odsetek działających przedsiębiorstw rodzinnych. Wpływ tych czynników spowodował, że większość polskich firm rodzinnych znajduje się w sektorach MŚP. Wśród dużych podmiotów przedsiębiorstwa rodzinne zaczynają dopiero być reprezentowa-

1. Najstarsze działające przedsiębiorstwo rodzinne Kongo Gumi zostało założone w roku 578 w Japonii i funkcjonowało do roku 2007, obecnie za najstarsze przedsiębiorstwo rodzinne uznaje się Hoshi Ryokan założone w roku 718 w Japonii i prowadzone przez 46 pokolenie, za: W.T. O'Hara, *Centuries of Success, Lessons from the World's Most Enduring Family Business*, Adams Media, Avon 2003.

ne i należy sądzić, że ich liczba, podobnie jak ma to miejsce w krajach rozwiniętych, będzie wzrastać. Jednak większość przedsiębiorstw rodzinnych pozostanie w grupie małych i średnich przedsiębiorstw, z powodu ograniczeń w posiadanym kapitale rodzinnym lub też z powodu strategicznego wyboru niewielkiej wielkości firmy.

Rozwój przedsiębiorstw jest przedmiotem badań wielu naukowców. Badacze wyodrębnili i opisali różne fundamentalne prawidłowości, wśród których najczęściej przyjmuje się:

- wzrost zasobów kapitałowych, zysków i rentowności;
- poziom zaawansowania technologicznego oraz nowoczesności produktów;
- zróżnicowanie produkcji;
- wzrost ilościowy, mierzony wielkością zatrudnienia;
- udział produktów przedsiębiorstwa na rynku (lokalnym, regionalnym lub globalnym);
- złożoność struktury organizacyjnej;
- złożoność problemów rozwiązywanych w organizacji.

W literaturze z zakresu teorii organizacji i zarządzania spotyka się wiele różnych modeli cyklu życia organizacji, w większości których wyróżnia się takie fazy rozwoju jak: narodziny organizacji, okres walki o przetrwanie, młodość i dynamiczny wzrost, dojrzałość i niekiedy upadek [Koźmiński, Piotrowski 1996, ss. 83–84].

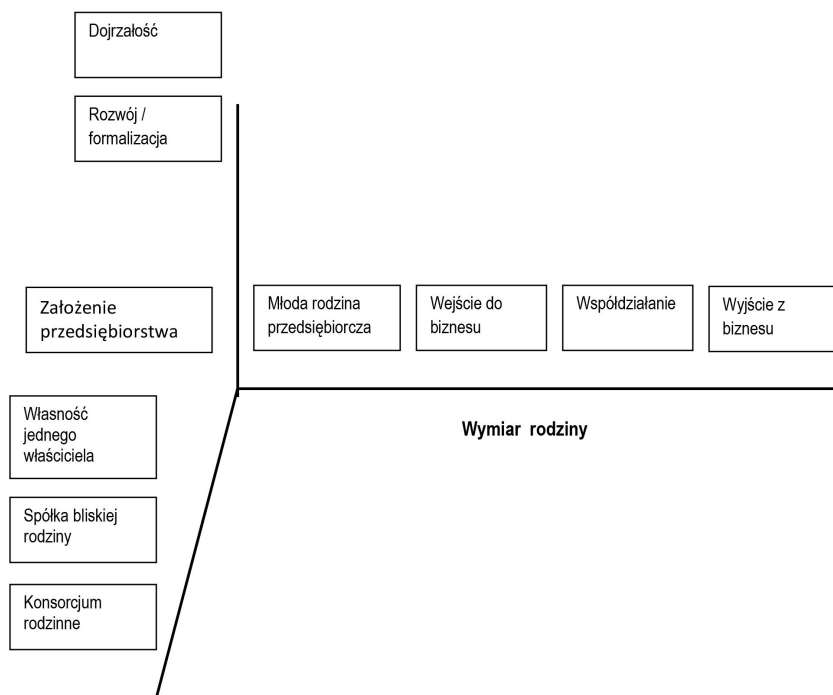
Koncepcje etapów rozwoju firm rodzinnych

Rozpatrując przypadek przedsiębiorstwa rodzinnego, w modelu rozwoju należy uwzględniać fakt, iż przechodzenie do poszczególnych faz rozwoju związane jest nie tylko z systemem przedsiębiorstwa, ale także z systemami rodziny i własności. Rozwój każdego z tych systemów przebiega we własnym tempie i w zmiennym czasie. Łącznie jednak tworzą trójwymiarową przestrzeń, w której każdy biznes rodzinny będzie w stanie zdefiniować swój aktualny punkt rozwoju. Swoją koncepcję K.E. Gersick, M. McCollom Hampton i I. Lansberg przedstawili w postaci trzech osi: własności, przedsiębiorstwa i rodziny (rys. 1) [Gersick, McCollom, Hampton, Lansberg 1997, ss. 15–18].

Pierwsza oś określa wymiar rozwoju własności w czasie. W przedsiębiorstwie rodzinnym mogą występować różne formy własności, które wpływają na wszystkie aspekty funkcjonowania *family business*. Istnieje bardzo szeroki wachlarz struktur własności w rodzinnych firmach. Niektóre z nich posiadane są przez jedną osobę lub dwoje partnerów. Na drugim końcu skali znajdujemy firmy będące w posiadaniu wielu członków rodziny, publicznych akcjonariuszy lub inne przedsiębiorstwa. Funda-

mentalne kwestie rozwoju można ukazać jako trzy stadia, które pozwalają na zrozumienie, w jaki sposób struktura własności wpływa na wszystkie inne aspekty działań firmy i rodziny. W systemie własności mamy do czynienia z etapem własności jednej osoby *Controlling Owner*, a następnie ze spółką bliskiej rodziny *Sibling Partnership*, czyli przekazaniem własności przedsiębiorstwa na rzecz swoich dzieci. Trzeci etap własności konsorcjum rodzinne *Cousin Consortium* to dalszy podział własności mający miejsce z reguły przy przekazaniu udziałów trzeciemu pokoleniu. Wiele rodzinnych podmiotów rozpoczyna swoją działalność od etapu pojedynczego właściciela, przechodząc przez etap spółki bliskich członków rodziny do konsorcjum rodzinnego. Ale nie jest to jedyna droga rozwoju własności. Wiele firm prowadzonych przez więcej niż jedno pokolenie przechodzi transformację własności w różnych kombinacjach, czego przykładem może być typ sukcesji, w którym następuje zastąpienie pojedynczego właściciela przez następcę. Istnieją też przypadki, w których następuje połączenie rozproszonej własności, występującej w konsorcjum rodzinnym poprzez wykup udziałów i utworzenie spółki bliskiej rodziny lub własności jednej osoby. Przedstawione trzy stadia rozwoju własności wyjaśniają większość wariantów występujących w rodzinnych formach. W każdym punkcie w czasie przedsiębiorstwo rodzinne może być ulokowane w jednym z tych trzech stadiów.

Rysunek 1. Trójwymiarowy model rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: K.E. Gersick, M. McCollom Hampton., I. Lansberg, *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston. s. 17.

Druga oś ukazuje wymiar rozwoju rodziny przez lata. Wymiar ten łączy w sobie rozwój rodziny w wymiarze strukturalnym, jak i interpersonalnym, poprzez takie kwestie, jak: małżeństwo, rodzicielstwo, relacje pomiędzy dorosłym rodzeństwem, kwestię teściów, wzory komunikacji i podział ról w rodzinie. Przeprowadzone wśród kilkuset przedsiębiorstw rodzinnych badania pokazały, że pomimo ich ogromnej różnorodności możliwe było wydzielenie czterech stadiów, definiowanych przez wiek członków rodziny z każdego aktywnego w biznesie pokolenia. Stadia te zostały określone jako: młode przedsiębiorstwo rodzinne, wejście do biznesu, współdziałanie, wreszcie wyjście z biznesu. Pierwszy szczebel to okres intensywnej aktywności, w którym zostają podjęte węzłowe decyzje co do rozwoju rodziny (posiadanie dzieci) – ukazuje on, w jaki sposób małżonkowie wspierają właściciela zarządzającego przedsiębiorstwem. W tym czasie kształtują się nowe relacje ze starzejącymi się rodzicami.

Stadium wejścia do biznesu ma miejsce po upływie 10–15 lat. W tym czasie trzeba dbać o rozwój młodszego pokolenia, które, kończąc dzieciństwo, zaczyna wchodzić w produktywny okres dorosłości. Rodziny wchodzące w biznes są postrzegane jako posiadające propozycję ścieżki kariery dla wchodzącego w życie zawodowe młodego pokolenia, które musi podjąć decyzję, czy przyłączyć się do rodzinnego przedsiębiorstwa oraz jak w nim pracować czy np. jako para małżeńska, czy jako rodzeństwo. W tym stadium występują trzy pokolenia, z których drugie pokolenie musi na nowo zdefiniować swoją rolę pomiędzy starzejącymi się rodzicami a dziećmi, które są na etapie zakładania własnych rodzin. Dorosłość dzieci musi zostać zauważona także w zarządzaniu przedsiębiorstwem poprzez umożliwienie im zajęcia się bardziej złożonymi aspektami kierowania.

Osiągnięcie przez pokolenie rodziców wieku ok. 50 lat, a przez młode pokolenie wieku 20–30 lat to czas przejścia rodziny do stadium pracy wspólnej. W tym stadium rodziny muszą rozwiązywać złożone relacje pomiędzy rodzicami, rodzeństwem, teściami, dalszą rodziną i dziećmi w różnym wieku. Powiększanie się rodziny stwarza konieczność znalezienia odpowiedzi, czy system firmy jest w stanie przyjąć nowych członków – czy funkcjonowanie przedsiębiorstwa idzie w parze z dochodami i wymaganiem, jakie niesie styl życia rodziny oraz czy wielkość biznesu stwarza możliwości rozwoju kariery dla wykwalifikowanych członków rodziny. Stadium to stawia na pierwszeństwo komunikacji w rodzinie oraz stworzenie jasnych procedur działania, co często nie jest łatwe, ponieważ nowe pokolenie dorosłych i ich rodziny często w sposób dramatyczny komplikuje sytuację.

Ostatnie stadium rozwoju rodziny to czas zmiany, czyli wyjścia pokolenia z biznesu. Sukcesja wywiera ogromny wpływ na życie rodziny i funkcjonowanie przedsiębiorstwa. To okres dokonywania wyborów, jak przekazać własność oraz władzę seniora średniemu pokoleniu. Jeżeli rodzina będzie właściwie przygotowana i będzie miała siłę przezwyciężyć wiele trudności, które wywołuje zmiana pokoleniowa, może odnieść sukces. W każdym przypadku ten etap jest nieuchronny i wymaga strategicznego planowania, ponieważ posiada on silny, często ukryty wpływ na rozwój przedsiębiorstwa [Gersick, McCollom, M. Hampton, Lansberg 1997, ss. 15–18]. Imperatyw biologiczny jest ważną determinantą zarówno funkcjonowania, jak i dalszego rozwoju podmiotu. Uwzględnienie cyklu życia ludzkiego zarówno w wymiarze indywidualnym, jak i pokoleniowym, umożliwia łatwiejszą orientację na budowę strategicznego planu rozwoju firmy [Jeżak 2003, ss. 217–225].

W osi trzeciej pokazany jest wymiar rozwoju przedsiębiorstwa. Jego założenia opierają się na pracach wielu uczonych zajmujących się tą problematyką; N. Churchilla, E. Flamholtza, L. Greinera i J. Kimnerly. Model cyklu życia wskazuje na spe-

cyficzne różnice, jakie występują w strukturze organizacyjnej i działaniu podmiotu. Ten prosty trzyetapowy model składający się: z założenia przedsiębiorstwa *Start-Up*, rozwoju i formalizacji organizacji *Expansion/Formalization*, oraz dojrzałości *Maturity* ukazuje specyficzne cechy każdego z etapów.

Pierwszy etap – założenie przedsiębiorstwa *Start-Up* to rozpoczęcie i wczesny okres działalności, w którym nie jest jeszcze do końca pewne, czy organizacja zdoła przetrwać. Zawiera on w sobie dwa elementy: tworzenie się oraz zabiegi o przetrwanie przedsiębiorstwa. Okres ten rozpoczyna się wtedy, gdy firma jest tylko pomysłem do zrealizowania, jak również czasem, w którym przedsiębiorca i członkowie jego rodziny podejmują działania, aby w niedługim czasie uruchomić biznes. Niezależnie, czy firma jest tworzona czy już funkcjonuje, w każdym przypadku jest ona spoiwem łączącym rodzinę. W tym stadium jest to cecha charakterystyczna dla *family business*. Charakterystycznymi cechami okresu założenia są: minimalna i nieformalna struktura organizacyjna, centralna pozycja właściciela – zarządzającego, który poświęca firmie dużo czasu i energii oraz większość swoich zasobów oraz jeden profil działalności (produkt lub usługa). Procedury zarządzania są tworzone z potrzeby chwili i często modyfikowane. Proces komunikacji przebiega głównie poprzez osobę właściciela. Kluczowe wyzwania to przetrwanie (wejście na rynek, planowanie działalności i finansowanie) oraz racjonalna analiza biznesu skonfrontowana z marzeniami założyciela [Gersick, McCollom, Hampton, Lansberg 1997, ss. 108–113].

W drugim etapie – rozwoju i formalizacji – znajdują się organizacje, które funkcjonują na rynku oraz posiadają ustabilizowaną działalność. W tym okresie, który może trwać przez długi czas (nawet pokolenie), rodzinna firma próbuje kształtować wzrost i budować struktury, które zaspokoją potrzeby właścicieli i rozwój rodziny. W tym stadium rozwoju na przedsiębiorstwo rodzinne oddziałują pozytywne i negatywne konsekwencje wzrostu np.: zwiększone możliwości oraz stresy i napięcia wewnętrzne. Odniesienie sukcesu w biznesie stwarza nowe możliwości dla właścicieli. Firma rozwija się w wielu dziedzinach, takich jak: sprzedaż, produkty, liczba zatrudnionych oraz następuje formalizacja struktur i procesów poprzez dodanie polityki personalnej oraz rozróżnienie rynku i sprzedaży. Właściciel dba o zabezpieczenie kapitału niezbędnego do rozwoju firmy. Pojawia się także dbałość o markę przedsiębiorstwa. Przejście do tego etapu z fazy *Start-Up* w jednych firmach przebiega prawie niezauważalnie, a w innych może być gwałtownie zaakcentowane poprzez stwarzanie nowych możliwości rynkowych, zatrudnienie profesjonalnych kierowników lub wprowadzenie na rynek nowego produktu. W tej fazie zarówno wzrost, jak i złożoność mają duże znaczenie, jako miary rozwoju organizacji. Niektóre firmy mogą znacząco wzrastać, nie zmieniając przy tym zbytnio swoich struktur. Podczas gdy inne, nie

zmieniając swych rozmiarów lub powiększając je nieznacznie, muszą przejść przez ważne procesy restrukturyzacji. Charakterystyczne cechy tego okresu to zazwyczaj rozwój funkcjonalnej struktury organizacyjnej oraz zwiększanie się liczby produktów i usług. Następuje także profesjonalizacja zarządzania i rośnie rola kadry zarządzającej. Rozwija się strategiczne planowanie i system organizacyjny firmy oraz planowe zarządzanie jej finansami [Gersick, McCollom, Hampton, Lansberg 1997, ss. 113–121].

Dojrzałość przedsiębiorstwa rodzinnego to ostateczne stadium rozwoju firmy. Ma ono własne odniesienie do oceny rynku i zmiany dynamiki konkurencji w walce o miejsce na rynku. W ten etap przedsiębiorstwo rodzinne może wejść nagle lub stopniowo. To stadium opisuje okres zastoju w *family business*, kiedy jego działanie zostaje zrutynizowane, dominują automatyczne zachowania i oczekiwania dotyczące wzrostu. Każde przedsiębiorstwo, nawet to z najlepszym produktem lub usługą, zauważa, że sukces osiąga się trudniej, a jego powtarzanie staje coraz trudniejsze. I okazuje się, że po dziesięciu albo pięćdziesięciu latach okres *Expansion/Formalization* dobiegł końca. Przed przedsiębiorstwem stają dwie możliwości: przedłużenie życia poprzez powrót do wcześniej wymienionych faz rozwoju lub zakończenie działalności, ponieważ w stanie dojrzałości nie będzie w stanie zbyt długo funkcjonować. Cechy charakterystyczne tego okresu to: osiągnięcie stabilizacji struktury organizacyjnej, w miarę stała liczba klientów, często dywizjonalna struktura organizacyjna, na której czele znajduje się senior rodzinnej grupy zarządzającej firmą oraz sprecyzowane procedury zarządzania. Kluczowe wyzwania to ponowne skupienie się na strategii oraz ustanowienie wzajemnych relacji pomiędzy właścicielami a kadrą menedżerską, a także ponowne inwestowanie w rozwój firmy [Gersick, McCollom, M.Hampton, Lansberg 1997, ss. 122–131].

Przedstawiony model pozwala skategoryzować przedsiębiorstwa rodzinne, wskazując ich najważniejsze typy. Należy mieć świadomość, że istnieją także typy mieszane. Rozpoznanie, w jakim stadium znajduje się rodzinny biznes w każdym z trzech elementów zaproponowanego modelu (własności, rodziny i przedsiębiorstwa), ułatwia dokonanie analizy jego dynamiki i stopnia rozwoju.

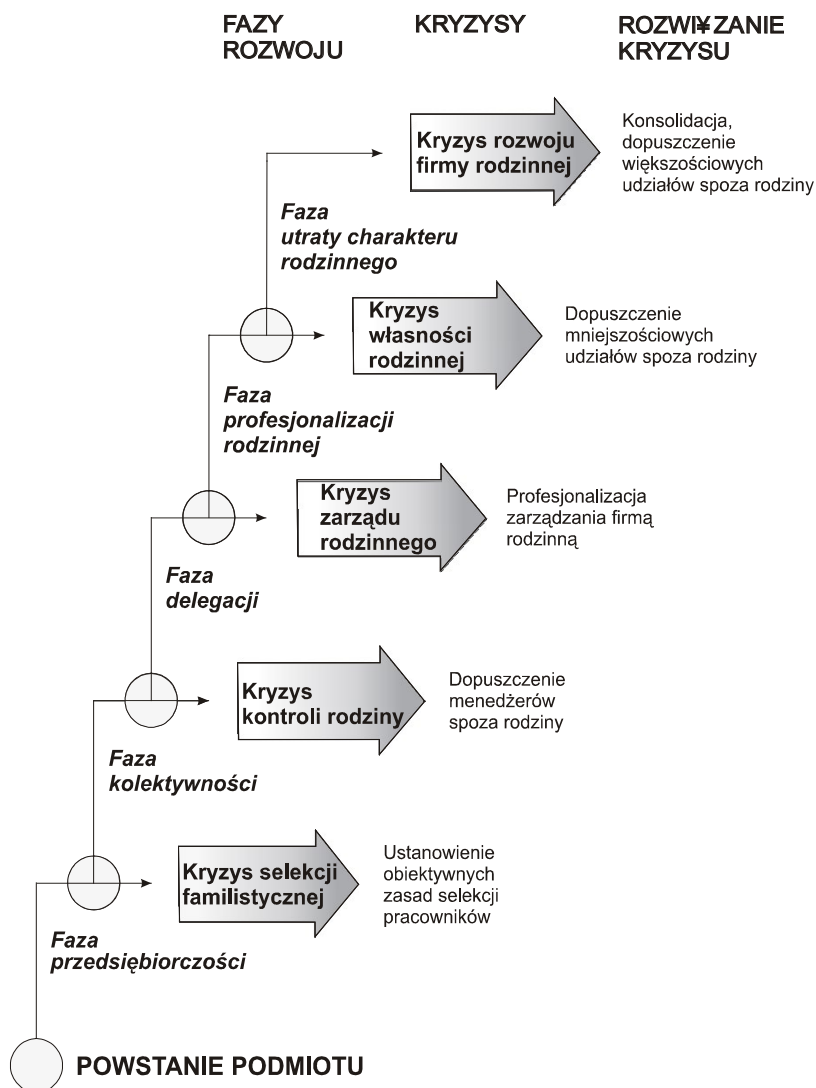
Koncepcja rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego wzorowana na modelu L.E. Greinera

L.E. Greiner jest autorem koncepcji uznającej, że rozwój przedsiębiorstwa przechodzi przez pięć etapów, z których każdy zawiera stosunkowo spokojny okres wzrostu, kończący się kryzysem dotyczącym zarządzania. Zmiany zachodzące w rozwoju przedsię-

biorstwa są powodowane przez różnego rodzaju kryzysy. Każdy etap pozostaje pod silnym wpływem poprzedniego, a kierownictwo musi mieć poczucie, że historia ich organizacji może być podstawą do przewidzenia następnego kryzysu. Wiele wskazuje do odniesienia w przyszłości sukcesu tkwi w samym przedsiębiorstwie [Greiner 1997, ss. 397–409]. Ł. Sułkowski, opierając się na wynikach przeprowadzonych badań, wskazuje, że przedsiębiorstwa rodzinne w trakcie swego rozwoju przechodzą wiele mniej lub bardziej ostrych kryzysów, które, właściwe dla ogółu przedsiębiorstw, w przypadku *family business* posiadają własną specyfikę. Korzystając z „kryzysowej” koncepcji cyklu życia organizacji L.E. Greinera, opracował koncepcję analizy przedsiębiorstwa rodzinnego, przedstawioną na rysunku 2 [Sułkowski 2004, ss. 181–186].

Koncepcja ta obrazuje kolejne fazy (etapy) rozwoju biznesu rodzinnego i związane z poszczególnymi fazami kryzysy. Powstanie przedsiębiorstwa dotyczy fazy przedsiębiorczości. Ten początkowy okres wiąże się z osobą założyciela, który wraz z członkami rodziny tworzy pomysł na uruchomienie, a następnie rozpoczyna działalność przedsiębiorstwa. Na tym etapie rozwoju biznesu władza i główne informacje skoncentrowane są w rękach osoby – twórcy przedsiębiorstwa. Firmę tworzy mały zespół osób, co pozwala za przeniesienie bezpośrednich *familijnych* stosunków, odwzorowujących w organizacji kulturę i struktury rodzinne. Taka organizacja charakteryzuje się dużą witalnością, jest mało stabilna i bardzo elastyczna. Panujący w niej „duch przedsiębiorczości” opiera się na wysokim udziale w rozwoju i chęci zapewnienia funkcjonowania firmy przez zaangażowanych członków rodziny. Taka sytuacja nie może trwać stale, ponieważ wzrost organizacji wymusza nowe warunki jej funkcjonowania. W tym okresie pojawia się kryzys przedsiębiorczości. Dotychczas samodzielnie kierujący przedsiębiorstwem właściciel, nie jest w stanie dalej robić tego samodzielnie. Pojawia się potrzeba utworzenia grupy kierowniczej, której musi oddać część uprawnień zarządczych. Przedsiębiorstwo w tym okresie przechodzi kryzys przywództwa i zmierza do kolejnego etapu rozwoju, który zapewni mu stabilizację – jest to faza kolektywności. Wprowadzenie kadry kierowniczej doprowadza do zaprowadzenia w sposób scentralizowany nowego ładu w organizacji. Trwający wzrost i związane z nim zwiększanie się złożoności procesów zarządczych powodują, że zcentralizowany proces zarządzania utrudnia funkcjonowanie podmiotu. Ten okres nazywany jest kryzysem autonomii. Sposobem na jego rozwiązanie jest przejście do fazy delegacji – procesu, w którym nastąpi zdecentralizowanie procesów zarządzania i rozładowanie narastających napięć.

Rysunek 2. Kryzisy w rozwoju firmy rodzinnej



Źródło: Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, Toruń 2004, s. 182.

W procesie zdecentralizowania powstaje jednak kryzys kontroli, wynikający z utraty przez kadrę zarządzającą możliwości koordynowania podejmowanych de-

cyzji. W efekcie może powstać dezintegracja organizacji. Faza formalizacji to reintegracja przedsiębiorstwa, realizowana poprzez wprowadzanie procesów kontrolnych w postaci sformalizowanych procedur, w których opisane zostają procesy podejmowania decyzji, co daje zarządzającym warunki do sprawowania kontroli. Nadmierne rozbudowanie i formalizacja procedur ma wpływ na powstanie opóźnień procesów decyzyjnych, co powoduje napięcia i niechęć pracowników. L. Greiner zauważa, że załamanie kontroli biurokratycznej może być rozwiązane poprzez przejście do fazy współpracy, która oznacza przeprowadzenie reorganizacji i skupienie się na pracy zespołowej oraz przywództwie. Sformalizowane zasady i procedury mają charakter pomocniczy. Realizowanie trudnych zadań organizacyjnych odbywa się dzięki osiągnięciu współpracy, posiadaniu wysokich kompetencji, przywództwa oraz zaufania pracowników. Ten etap może posłużyć do ciągłego doskonalenia organizacji lub przyczynienia się do zmęczenia ciągłym procesem zmian, którego przejawami będą postępująca demotywacja pracowników, utrata wiary w możliwość zmian oraz postępujące znużenie pracowników. Nieprzełamanie kryzysu i nieprzechodzenie do kolejnego etapu współpracy może doprowadzić do schyłku przedsiębiorstwa. Przedstawiony schemat rozwoju zawiera szereg uproszczeń, ale pokazuje istotne etapy w rozwoju rodzinnego biznesu. Ł. Sułkowski zauważa, że w wielu przypadkach wymienione fazy i kryzysy występują często równocześnie, ale w różnym natężeniu. W organizacji rodzinnej funkcjonowanie grupy rodzinnej oraz pozarodzinnej jest powodem powstawania szeregu konfliktów i napięć, które w zależności od sposobu ich rozwiązywania wpływa konstruktywnie lub destrukcyjnie na organizację.

Konflikty te stanowią swoiste punkty krytyczne w funkcjonowaniu rodzinnego podmiotu. Pierwszy z nich to zatrudnianie w przedsiębiorstwie pracowników spoza rodziny, czyli załamanie się naboru według klucza rodzinnego i ostracyzm dla zatrudnianych pracowników niebędących członkami rodziny. Drugi punkt krytyczny związany jest z przekazywaniem części władzy kierownikom spoza rodziny, co związane jest ze wzrostem organizacji. Jest to kolejny powód do powstawania napięć pomiędzy grupą rodzinną i pozarodzinną. Niektórzy z członków rodziny podejmują próby sabotowania decyzji kierowników spoza rodziny. Ważną rolę mogą odegrać zewnętrzni doradcy, którzy mogą wspomóc przeprowadzenie procesów zmian w rodzinnym biznesie. Trzeci punkt krytyczny to wprowadzenie osób spoza rodziny do ścisłego zarządu przedsiębiorstwa, stanowiące przełamanie tabu firm rodzinnych – przekonanie, że naprawdę lojalne mogą być jedynie osoby z rodziny [Sułkowski 2004, ss. 181–186]. D.J. Jonovic ukazuje, że w fazie wzrostu funkcjonowanie przedsiębiorstwa rodzinnego musi opierać się na strategiach długookresowych, które umożliwią uruchomienie procesu przewidywania odległych zagrożeń i przeciwdziałania

im. Proces ten nazywa „profesjonalizacją zarządzania” przedsiębiorstwem rodzinnym, obejmuje on elementy: powołanie rady konsultacyjnej z udziałem specjalistów zewnętrznych, zarządzanie własnością, doskonalenie procesu zarządzania i rozwój wspólnej wizji przedsiębiorstwa [Jonovic 2002]. A. Winnicka-Popczyk, charakteryzując te elementy, zwraca uwagę, że powołanie rady konsultacyjnej z udziałem zewnętrznych specjalistów, których doświadczenie pomaga udziałowcom i menedżerom, umożliwia rozwój pozostałych elementów profesjonalizacji.

Drugi element to uporządkowanie kwestii związanych ze strukturą własności i jej ewentualnych zmian, mające na celu zabezpieczenie przyszłości firmy i utrzymanie długookresowych dobrych stosunków wśród członków rodziny. Doskonalenie procesu zarządzania ma na celu wprowadzenie sformalizowanego procesu planowania strategicznego oraz wprowadzenie zasad doboru kadry kierowniczej, gdzie kluczową rolę będą odgrywały kompetencje i umiejętności, a nie przynależność do rodziny. Stworzenie niezależności i mieszanej struktury zarządu poprzez wprowadzenie do jego składu kierowników spoza rodziny oraz nadanie mu kompetencji do podejmowania decyzji strategicznych w organizacji. Ostatnim elementem jest tworzenie wspólnej wizji przedsiębiorstwa. Istnieje potrzeba zrozumienia różnych punktów widzenia poszczególnych udziałowców. Ograniczona struktura własności firmy rodzinnej powoduje, że każdy z właścicieli może odgrywać jednocześnie kilka ról w przedsiębiorstwie (np.: udziałowiec, dyrektor, menedżer), jednocześnie pełniąc funkcje związane z rodziną. Sformalizowanie procesów komunikowania jest potrzebne w celu wyeliminowania nieporozumień na tym tle [Winnicka-Popczyk 2003, ss. 473–482]. Czwarty punkt krytyczny odnosi się do wprowadzenia mniejszościowych udziałowców do własności i zarządzania organizacją. Taką sytuację z reguły poprzedza obawa, że pojawienie się udziałowców spoza rodziny to początek utraty kontroli nad przedsiębiorstwem. Powoduje to występowanie napięć i konfliktów zarówno pośród członków rodziny, jak i pracowników. Pojawienie się mniejszościowych udziałowców spoza rodziny wpływa na konieczność wprowadzenia nowych zasad w sferze *corporate governance*. Ostatni punkt krytyczny pojawia się wraz z decyzją o oddaniu większościowych udziałów na rzecz udziałowców zewnętrznych, którzy w zamian zapewnią zwiększone możliwości finansowania i dalszego rozwoju przedsiębiorstwa. Decyzja taka zawiera możliwość utraty przez rodzinę kontroli nad podmiotem, stawiając na pierwszym miejscu konkurencyjność i długookresowy rozwój biznesu.

We wszystkich etapach rozwoju i punktach krytycznych, pojawiających się w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego, mamy do czynienia ze swoistymi relacjami pomiędzy celami rodziny a celami przedsiębiorstwa. Relacje te na każdym

z etapów rozwoju prowadzą do nieuchronnych konfliktów i napięć występujących w problematyce strategicznej, strukturalnej i kulturowej *family business*.

Ujęcie modelowe etapów przedsiębiorstwa rodzinnego przedstawił K. Safin, który wyróżnił 4 fazy: 1 – powstanie (narodziny, założenie), 2 – faza wzrostu (rozwoju, rozbudowy), 3 – zmiana warty – faza dojrzałości (stagnacji), 4 – schyłek (nowy cykl życia) [Safin 2006, ss. 13–53].

Faza pierwsza rozpoczęcia działalności to z reguły powstanie małej organizacji, którą kieruje najczęściej jeden właściciel. W tym czasie zapadają strategiczne rozstrzygnięcia i kształtuje się kultura organizacyjna, które determinują zachowania organizacji w przyszłości [Safin 2006, ss. 13–53]. Faza ta obejmuje wszystkie działania, które są skierowane na formalne powstanie podmiotu gospodarczego i podjęcie przez niego działalności. Składa się z dwóch etapów: przedzałożycielskiego i założycielskiego *sensu stricto*. Pierwszy z nich obejmuje wczesną fazę przygotowawczą (budowanie idei założenia przedsiębiorstwa) oraz właściwą (eksperymentalną), w wyniku której powstaje gotowość do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Etap założycielski obejmuje fazę koncepcyjną (sformułowania projektu), fazę realizacyjną, w której następuje stworzenie organizacyjno-prawnej struktury przedsiębiorstwa oraz fazę uruchomienia działalności gospodarczej. Końcową fazą etapu założycielskiego jest faza wczesnego rozwoju, która weryfikuje poprawność podjętych wcześniej decyzji [Rogut 2001, ss. 97–99]. Istnieje szereg czynników, które wskazują na zalety płynące z utworzenia przedsiębiorstwa rodzinnego:

- możliwość pozyskania pracowników z własnej rodziny,
- zewnętrzną identyfikację nazwiska rodziny z przedsiębiorstwem,
- ukazanie zdolności rodziny do wspólnej pracy i odniesienia sukcesu,
- zapewnienie potomstwu wolności i niezależności,
- stworzenia szerokich możliwości finansowych, zarówno w dobie prosperity (dobrobyt rodziny) jak i kryzysu (czerpanie z zasobów kapitałowych),
- jednoczenie rodziny wokół wspólnego celu,
- zapewnienie ciągłości dziedziczenia.

W końcu tej fazy następuje wykrystalizowanie się rodzinnego charakteru biznesu.

Widoczne staje się, że nie może się rozwijać bez udziału i „obok” rodziny. Przedsiębiorstwo, wychodząc ze sfery eksperymentu biznesowego, staje się częścią historii całej rodziny, którą obciąża zarówno w sferze materialnej, jak i społecznej [Safin 2006, ss. 13–53].

Drugi etap rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego obejmuje fazę wzrostu. Rozwój organizacji stwarza potrzebę profesjonalizacji jego działania. Kończą się możliwości przedsiębiorcy jako osoby „napędzającej” rozwój przedsiębiorstwa, także zaangażo-

wanie i entuzjizm pracowników ulega stopniowemu osłabieniu. Zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa związane jest ze zbudowaniem sprawnie funkcjonującego zespołu. Powiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa wymaga stworzenia specjalizacji pracowników i formalnej struktury. Wszystkie te czynniki wpływają na niemożliwość jednoosobowego zarządzania i konieczność delegowania uprawnień. Zmiana warunków funkcjonowania wpływa także na inne ukształtowanie roli przedsiębiorcy – z lidera przechodzi do zadań organizatora, który, przekazując część swoich uprawnień innym osobom, koncentruje się bardziej na przyszłości organizacji, a mniej na bieżącym zarządzaniu. W tej fazie Rodzina włącza się w pełni w działalność biznesu, sprawując funkcje zarówno kierownicze, jak i wykonawcze. Charakterystyczną cechą jest to, że rozwój rodzinnego przedsiębiorstwa następuje zazwyczaj kosztem rodziny, która ogranicza swoje plany konsumpcyjne. Rodzina jest także gwarantem właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa wobec otoczenia. W końcu fazy rozwoju ujawnia się różnica pomiędzy celami rodziny i przedsiębiorstwa. Powstaje problem zatrzymania w przedsiębiorstwie następców, którzy często mają inne plany życiowe.

Kolejny etap to dojrzałość (stagnacja), czyli zmiana pokoleniowa w przedsiębiorstwie rodzinnym, ma ona kluczowy wymiar dla jego przyszłości. Do tego etapu dociera niewiele przedsiębiorstw, którym udało się osiągnąć zdolności dostosowania do zmieniającego się stale otoczenia. Rozstrzygnięcie pojawiających się dylematów może doprowadzić przedsiębiorstwo do zrealizowania skrajnych scenariuszy – od utraty rodzinnego charakteru po utracenie zdolności do przetrwania. Newralgiczny charakter tej fazy rozwoju ujawnia się w przede wszystkim w wymiarze strategicznym. J.L. Ward uważa, że realizowane w przedsiębiorstwie rodzinnym zarządzanie strategiczne musi uwzględniać, oprócz wymiaru biznesowego, także plan odnoszący się do rodziny i jej zaangażowania w prowadzenie przedsiębiorstwa. Budowa strategii musi przebiegać dwutorowo w zakresie przedsiębiorstwa i rodziny [Ward, 129–130]. W tej fazie zarówno przedsiębiorstwo jak i rodzina, stają przed koniecznością rozwiązania problemów, które wpływają na dalsze funkcjonowanie obu instytucji. Pojawiające się kryzysy z reguły mają swoje podłoże w nieuregulowanej kwestii sukcesji. Problem ten ma w firmie rodzinnej wymiar wielowątkowy, odnoszący się do wielu problemów ekonomicznych, organizacyjnych, społecznych i psychologicznych. Zadanie zapewnienia ciągłości przedsiębiorstwa rodzinnego K. Safin ujmuje w czterech wymiarach: ciągłości osobowej, organizacyjnej, strategicznej i finansowej. Wymienione elementy wpływają na siebie wzajemnie, tworząc stan względnej równowagi, umożliwiającą realizację wizji rozwoju w perspektywie długoterminowej. Problemem przy przeprowadzaniu pokoleniowej zmiany jest utrzymanie tych elementów w równowadze, ponieważ zmiana w każdym z nich powoduje zakłócenie równowagi całego układu.

Czwarty ostatni etap to faza schyłku (nowego cyklu życia). Udań przejście fazy zmiany pokoleniowej nie zawsze gwarantuje dalszy sukces przedsiębiorstwa. Młody sukcesor może napotkać różne problemy zewnętrzne. Często w przedsiębiorstwie panuje przekonanie, że dotychczasowy sukces gwarantuje odniesienie sukcesu w przyszłości. Nieraz zmiany muszą zostać wymuszone przez wyraźne sygnały płynące z otoczenia. Przedsiębiorstwu niezbędne są bodźce, który umożliwią wyjście z letargu i rozpoczęcie procesu zmian w sferze zarządzania operacyjnego i strategicznego. Często zdarza się, że do wyprowadzenia organizacji z kryzysu potrzebna jest pomoc ze strony rodziny właścicieli, która kosztem swojego prywatnego majątku, podtrzyma funkcjonowanie rodzinnego biznesu. Dla dalszego funkcjonowania firmy potrzebna jest jego przebudowa. Wtedy zamiast likwidacji następuje rozpoczęcie nowego cyklu na wyższym poziomie. W tym okresie firma potrzebuje połączenia cech przedsiębiorcy z pierwszej fazy (siły, żywiołowości i kreatywności) z umiejętnościami dojrzałego menedżera (fachowość, dyscyplina i zorganizowanie). Połączenie tych cech sprawia, że przedsiębiorca potrafi wykorzystać pozytywne elementy tradycji firmy, zaangażowanie i doświadczenie pracowników oraz wprowadzić nowe elementy, które pozwolą nadać przedsiębiorstwu nową jakość. Wraz ze zmianami faz rozwoju przedsiębiorstwa ulega zmianie rola rodziny – z bezpośredniego zaangażowania w zarządzanie, przechodzi do nadzoru.

Z przeanalizowania rozwoju poprzez umowne fazy modelowego przedsiębiorstwa rodzinnego można wysnuć wniosek, że przedsiębiorstwo nie jest stałym, niezmiennym i ostatecznym (pod względem zachowań i struktur) organizmem. Zachodzi w nim ciągły proces zmian, przechodzenie przez różne fazy i występowanie zmienności ról właścicieli. Naturalną rzeczą jest, że przedsiębiorstwo nie musi przechodzić po kolei wszystkich faz rozwojowych. Niektóre z firm zakończą swój rozwój na jednym z poziomów, inne pominą którąś z kolejnych faz, ale są i takie, które cofną się do fazy wcześniejszej [Safin 2006, ss. 37–45]. Wskazać można na wspólną cechę łączącą wspomniane w tym rozdziale koncepcje cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego. We wszystkich kluczową rolę odgrywają etapy sukcesji „zmiany warty”, a więc międzygeneracyjnego transferu własności i zarządzania. Jest to zatem kluczowa cecha różniująca etapy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego i przedsiębiorstwa nierodzinnego.

Studium przypadku

Przedsiębiorstwo Dremar zostało założone 7 maja 1973 roku jako spółka cywilna dwóch braci Jana i Tadeusza Marjańskich. Pomysłodawcą założenia przedsiębiorstwa był Jan Marjański. Powodem do założenia biznesu była chęć prowadzenia działalności na własny rachunek, która dawała możliwości niezależności finansowej i swobody wynikającej z bycia szefem dla siebie samego. Kapitał na uruchomienie firmy pochodził z własnych oszczędności, a także od najbliższej rodziny. Małżonki obu współwłaścicieli były zaangażowane w tworzenie przedsiębiorstwa i pomagały mężom w tworzeniu firmy. Bracia Marjańscy na początku działalności sami kierowali firmą. Obaj wspólnicy mieszkali w Łodzi, pomimo to firma została zlokalizowana w Jeżowie, miejscowości położonej 40 kilometrów od Łodzi.

Na początku spółka produkowała napoje gazowane i był to jedyny zakres jej działalności. Produkcja odbywała się w wybudowanym w tym celu niedużym zakładzie. Wspólnicy zajmowali się całokształtem zagadnień związanych z prowadzeniem firmy. W tym czasie największym problemem było zdobycie surowców do produkcji, a nie sam zbyt. Produkowane napoje cieszyły się dużym popytem, lecz władze państwowe limitowały wielkość produkcji i zasięg ich sprzedaży. Rozwój był także limitowany przez przepisy ograniczające wielkość zatrudnienia, które nie mogło przekraczać 15 osób.

W roku 1979 wspólnicy rozstali się i Jan Marjański odkupił udziały od swego brata. W roku 1980 właściciel podjął decyzję o budowie nowego, większego zakładu i zakupie urządzeń pozwalających na zmechanizowanie procesu produkcyjnego i zwiększenie wydajności.

Lata 1973–1982 są najlepszym przykładem fazy przedsiębiorczości. Autorzy zaobserwowali wiele cech charakterystycznych dla tej fazy w badanym przedsiębiorstwie. Właściciele potrafili odnaleźć niszę rynkową w postaci napojów gazowanych, kładąc silny nacisk na wytwarzanie wyrobów, a także na utrzymanie się na rynku. Produkcja była jak na owe czasy innowacyjna. Firma Dremar w tym czasie nie była jeszcze sformalizowana i biurokratyczna. W tym okresie pojawił się także pierwszy kryzys tzw. kryzys selekcji familistycznej, spowodowany między innymi faktem, iż Jan odkupił od Tadeusza jego udziały i pozostał sam wpierany, jedynie przez żonę, a także najstarszego syna, niestety było to spowodowane nadmiarem liczby obowiązków, a także tym, że pracownik zarządzający (kierownik) nie posiadał odpowiednich zdolności organizacyjnych, które zwiększały się wraz z powiększaniem się organizacji.

W roku 1983 rozpoczęła się faza kolektywności dla firmy Dremar. Omówione powyżej czynniki były bodźcem, by do firmy wprowadzić jednego z synów, który

ukończył studia ekonomiczne. W budynku pozostałym po wytwórni w roku 1983 uruchomiono zakład stolarski, którym zaczął kierować syn właściciela. Ze względu na obowiązujące w tym czasie przepisy, ograniczające wielkość zatrudnienia, sposoby opodatkowania i wymagane kwalifikacje potrzebne do prowadzenia działalności rzemieślniczej, zakład ten musiał formalnie funkcjonować jako osobna firma. W latach 1984–1989 podjęto inwestycje pozwalające na rozwój firmy, wybudowano budynki garażowe i magazyny oraz nowy zakład stolarski. Zakupiono także środki transportowe i nowe maszyny. Z dniem 1 stycznia 1991 roku nastąpiło formalne połączenie w jedno przedsiębiorstwo, którego współnikami byli Jan Marjański i jego dwóch synów: Andrzej i Jacek.

Przedsiębiorstwo, wykorzystując możliwości, jakie niesła transformacja polskiej gospodarki, poszerzyło swoją działalność o handel hurtowy piwem, alkoholami oraz napojami i wodami mineralnymi. Rok 1991 to czas rozwoju firmy, powstało kilka filii, nad którymi, jak się okazało, trudno było sprawować nadzór. Na początku 1993 roku zostały wprowadzone nowe zasady kierowania i organizacji spółki, co pozwoliło na przezwyciężenie większości trudności. W roku 1997 wspólnicy podjęli decyzję o przeniesieniu dystrybucji piwa i napojów do nowego podmiotu działającego w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Od 1 stycznia 1998 przedsiębiorstwo zajmuje się tylko produkcją drzewną. W roku 1999 ze spółki odszedł Jacek Marjański, a w roku 2000 odszedł na emeryturę założyciel firmy Jan Marjański, a współwłaścicielką została Krystyna Marjańska, żona Andrzeja.

Przez 31 lat od 1983 roku aż do 2014 firma była zarządzana przez rodzinę, w zarządzie znajdowali się jedynie członkowie rodziny Marjańskich. Wśród członków rodziny widoczne było zaangażowanie w tworzenie i utrzymanie firmy. Rodzina krok po kroku realizowała misję swojego przedsiębiorstwa. Członkowie rodziny nie wydzielali sobie czasu na realizację powierzonych w firmie zadań.

W roku 2014 do firmy został przyjęty ówczesny narzeczoną, a teraz już mąż jedynej córki państwa Marjańskich, Marcin Potakowski. Od dnia zatrudnienia aż do dnia badania przedsiębiorstwa przeszedł on wszystkie szczeble kariery w Firmie Dremar i w tym momencie jest kierownikiem produkcji. Po pewnym czasie można było zaobserwować kryzys kontroli rodziny w przedsiębiorstwie poprzez kooptację Marcina Potakowskiego. Jest to spowodowane kilkoma czynnikami, jednym z nich jest fakt, iż Marcin bardzo dobrze odnalazł się na stanowisku kierowniczym, jest dobrym organizatorem. Drugim najważniejszym czynnikiem okazał się fakt, iż właściciele przedsiębiorstwa chcieli już przekazać część zadań i uprawnień Marcinowi.

W chwili obecnej przedsiębiorstwo wchodzi w kolejną fazę rozwoju – fazę delegacji. Co oznacza, że coraz więcej zadań i uprawnień, a także odpowiedzialności

przechodzi na Marcina Potakowskiego. Dzięki temu rozwiązaniu właściciele mają możliwość zajęcia się sprawami strategicznymi dla przedsiębiorstwa. Właściciele nie wykluczają zatrudniania kolejnych profesjonalnych menedżerów, ze względu na zwiększenie zatrudnianie, co oznacza, że może nastąpić kryzys zarządu rodzinnego, lecz firma jest na to przygotowana.

Podsumowanie

Na podstawie case study badanego przedsiębiorstwa autorzy potwierdzili przydatność zmodyfikowanej koncepcji cyklu życia organizacji według L. Greinera dla potrzeb firm rodzinnych. Jak widać, firmy rodzinne podobnie do firm nierodzinnych, przechodzą przez fazy rozwoju, jak i kryzysy, co jest spowodowane strategią długofalową. Warunkiem przetrwania organizacji, a szczególnie firmy rodzinnej, jest przezwyciężenie kryzysu, który prowadzi do zmian, a bez rozwiązania problemów pojawiających się w poszczególnych fazach firma nie może przejść do kolejnej fazy. Model stworzony przez Łukasza Sułkowskiego podkreśla znaczenie i konieczność zmian w organizacji, a także ich rolę w przetrwaniu przedsiębiorstwa. Historia Przedsiębiorstwa Dremar wskazuje, iż firma nie pozostaje taka sama w całym okresie swojego istnienia, ciągle się zmienia. Otoczenie powoduje potrzebę ciągłej zmiany, ponieważ zmieniają się problemy zarządzania firmą.

Bibliografia:

Gersick K.E., McCollom, M., Lansberg I. (1997), *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.

Greiner L.E. (1997), *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, "Family Business Review, vol. 10, no. 4.

Jeżak J. (2003), *Zarządzanie przez wizję w firmie rodzinnej* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Problemy teorii i praktyki*, WWSZiP, Wałbrzych.

Jonovic D.J. (2002), *Professionalizing –The Key to Long Term Shareholder Value*, Baylor University Institute for Family Business.

Koźmiński A., Piotrowski W. (red. nauk.) (1996), *Zarządzanie: teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Rogut A. (2009), *Uruchomienie działalności gospodarczej* [w:] B. Piasecki (red. nauk.), *Ekonomia i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa-Łódź.

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE Im. O. Lange-go we Wrocławiu, Wrocław, r. 4.

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

Ward J.L. (1997), *Keeping the Family Business Healthy. How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Family Enterprise Publishers, Marietta.

Winnicka-Popczyk A. (2003), *Strategiczne aspekty profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną w rozwiniętej gospodarce rynkowej* [w:] J. Jeżak (red. nauk.), *Rozwój teorii i praktyki zarządzania strategicznego, doświadczenia krajowe i międzynarodowe*, PAM Center, Łódź, t. 1.

Andrzej Marjański | amarjanski@san.edu.pl

Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych, Społeczna Akademia Nauk

Katarzyna Staniszevska | kstaniszewska@spoleczna.pl

Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych, Społeczna Akademia Nauk

Kapitał społeczny rodziny jako źródło stymulacji tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Family Social Capital as a Source of Creation and Development of Small and Medium-Sized Enterprises in Poland

Abstract: In Poland, successful economic transformation brought a dynamic development of family entrepreneurship. Family businesses in Poland play a significant role in the economic and social sphere. Most of the family businesses are entities belonging to the sector of small and medium enterprises. They base on the interdependence of the proprietary family and business, thus creating a social capital. On the other hand, in Poland, there is a very low proportion of social trust in people-to-people relationships, which can be traced to its historical heritage, but it is also contemporary. Transformation processes did not affect the level of social capital. The subject of the article is reflection on the positive correlation between the low level of social capital in interpersonal relations and the state authorities with processes of development of small and medium enterprises in Poland. The article contains an interpretation of the results of the research conducted in 2009–2010 and 2014–2016.

Key words: social capital, family social capital, family business, family entrepreneurship, management

W Polsce udana transformacja ekonomiczna przyniosła m.in. dynamiczny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej. Obecnie przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce odgrywają znaczącą rolę w wymiarze gospodarczym i społecznym. Większość z nich to podmioty zaliczane do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa rodzinne opierają się na współzależności rodziny właścicielskiej i biznesu, dzięki czemu tworzą kapitał społeczny, który przybiera specyficzną formę kapitału społecznego rodziny. Z drugiej strony w Polsce występuje bardzo niski odsetek zaufania społecznego w relacjach międzyludzkich, który, jak można sądzić, należy do jej historycznego dziedzictwa, ale ma także współczesne uwarunkowania. Procesy transformacji nie wpłynęły na wzrost poziomu kapitału społecznego.

Przedmiotem artykułu jest refleksja nad pozytywną korelacją niskiego poziomu kapitału społecznego w relacjach międzyludzkich oraz do organów władzy państwowej z procesami rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Wysoki poziom kapitału społecznego w polskich rodzinach stanowi stymulację do powstawania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, a rodzina jako grupa pierwotna stanowi źródło ich wysokiego kapitału społecznego. Artykuł zawiera interpretację wyników badań prowadzonych w latach 2009–2010 i 2014–2016.

Wprowadzenie

Zapewnienie wzrostu przedsiębiorstwa stanowi jeden z kluczowych celów strategicznych, umożliwiający długookresowe utrzymanie się na rynku i zapewnienie rozwoju [Flamholtz, Randle 2012, ss. 2–5]. Realizacja tego celu wymaga posiadania i rozwijania przez przedsiębiorstwo zróżnicowanych zasobów. W warunkach wzmożonej konkurencji na rynku do odniesienia sukcesu nie wystarczają zasoby rzeczowe i kapitał finansowy, a konieczne staje się posiadanie wysokiej jakości zasobów niematerialnych. Szczególnym nośnikiem tych zasobów jest kapitał ludzki, ale zapewnienie jego efektywnego wykorzystania wymaga posiadania wysokiego poziomu kapitału społecznego, wykorzystującego relacje i komunikację pomiędzy ludźmi. Wspólną cechą grup ludzkich jest tworzenie pomiędzy członkami więzi społecznych, które stanowią uniwersalny element relacji międzyludzkich. Oparte są na zaufaniu, lokują się na wielu poziomach i przybierają różne formy oraz charakteryzują się zróżnicowaną intensywnością. Zrozumienie, w jaki sposób są tworzone relacje zaufania pomiędzy ludźmi, odnosi się do kluczowego pojęcia dla nauk społecznych – kapitału społecznego.

Na wzrost zainteresowania pojęciem kapitału społecznego wpłynęła praca R.D. Putmana [2000], który zwrócił uwagę na zmiany zachodzące w społeczeń-

stwie amerykańskim w funkcjonowaniu wspólnoty. Również F. Fukuyama [1997] poszukiwał roli kapitału społecznego w tworzeniu stabilności i dobrobytu społecznego. W pracach wielu badaczy kwestia kapitału społecznego kojarzona jest z problematyką nierówności, moralności, otwartości, integracji, edukacji, opieki społecznej, resocjalizacji oraz szeregu różnych zjawisk społecznych [Kawachi i in. 1997, ss. 1491–1498; Morrow 1999, ss. 744–765; Dasgupta & Serageldin 2001; Burt 2000, ss. 345–423]. W Polsce problematyka kapitału społecznego jest podejmowana zarówno przez socjologów, antropologów kulturowych, politologów, jak również ekonomistów i przedstawicieli nauk o zarządzaniu [Trutkowski, Mandes 2005; Sztudynger & Sztudynger 2005; Herbst 2007; Theiss 2012; Czapiński 2008; Kostro 2005; Zarycki 2004; Sułkowski 2001].

Kapitał społeczny, poprzez wymianę wiedzy i doświadczeń, a także pomysłów i opinii umożliwia wszechstronnie wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa oraz osiągnięcia bardzo potrzebnego efektu synergii [Popczyk 2014, ss. 133–145]. Stanowi również jedną z kluczowych wartości utrzymujących spójność grup społecznych, a zaufanie pozwala na efektywniejsze funkcjonowanie zarówno rodziny, przedsiębiorstwa, jak również organizacji w wymiarze państwa. Dysponowanie dużym potencjałem kapitału społecznego zapewnia organizacji uzyskiwanie wspólnych korzyści w drodze do osiągnięcia dobrobytu, ożywienia przedsiębiorczości oraz uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej [Dyduch 2001, s.147].

Przedsiębiorstwo rodzinne wyróżnia się na tle innych podmiotów gospodarczych stałymi zależnościami zachodzącymi pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną, do której ono należy. Kluczowe cechy przedsiębiorstwa rodzinnego obejmują: stałą i wieloaspektową współzależność przedsiębiorstwa i rodziny, korelację strategii biznesu i strategii rodziny, kwestie sukcesji, wykorzystywanie zasobów rodziny, a także familistyczną kulturę organizacyjną oraz kapitał społeczny będący emanacją rodziny jako struktury społecznej [Sułkowski, Marjański 2009, s. 31]. W przedsiębiorstwie rodzinnym kapitał społeczny należy wskazać jako kluczową wartość, która zapewnia spójność podmiotu oraz uzyskiwanie wspólnych korzyści prowadzących w efekcie do zapewnienia przedsiębiorstwu stabilnego wzrostu.

Kapitał społeczny przedsiębiorstwa rodzinnego opiera się na sieci silnych i krzyżujących się stosunków osobowych opartych na społecznej strukturze rodziny, które powstawały i utrwały się w długim okresie [Nahapiet, Ghoshal 1998, ss. 242–266]. Charakter relacji rodzinnych powoduje, że są one silniejsze, bardziej stabilne i trwałe od tych, które spotyka się w społecznościach, grupach i przedsiębiorstwach nierodzinnych. Źródłem kapitału społecznego firmy rodzinnej jest środowisko rodziny, w którym zachodzą pozytywne relacje sieciowe nie tylko pomiędzy członka-

mi rodziny, ale także pomiędzy rodziną a interesariuszami przedsiębiorstwa, w tym klientami i społecznością lokalną.

Polska jest krajem, w którym, w wyniku udanej transformacji gospodarczej, wystąpił dynamiczny rozwój przedsiębiorczości rodzinnej i znaczący jej udział w gospodarce. Większość firm rodzinnych to małe i średnie przedsiębiorstwa charakteryzujące się wysokim poziomem kapitału społecznego rodziny. Procesy transformacji dotyczyły głównie zmian ekonomicznych i cywilizacyjnych, nie uwzględniały jednak potrzeb związanych potrzebą wspólnoty i tożsamości. W efekcie w Polsce nadal występuje bardzo niski odsetek zaufania społecznego w relacjach międzyludzkich, który jak można sądzić, należy do jej historycznego dziedzictwa ale także wynika z współczesnych uwarunkowań. Procesy transformacji nie wpłynęły na wzrost poziomu kapitału społecznego w Polsce i budowanie trwałych więzi społecznych.

W życiu społecznym Polacy są w większości nieufni i zachowują zasadę daleko posuniętej ostrożności w stosunkach z obcymi, wykazują się także niskim poczuciem zaufania do instytucji publicznych, szczególnie do organów władzy, zarówno ustawodawczej, jak i wykonawczej oraz sędziowskiej. Efektem jest niska kultura kapitału społecznego, doprowadzająca do poczucia wyalienowania jednostki w społeczeństwie, braku wpływu na wydarzenia dziejące się w państwie, a także braku poczucia wspólnoty i powstania tzw. próżni socjologicznej. Zwracają na to uwagę zarówno raport *Polska 2030* [Boni 2009] oraz prowadzone od roku 2000 cyklicznie badania *Diagnozy Społecznej* [Czapiński & Panek 2015], a także analizy *Centrum Badań Opinii Społecznej* [CBOS, 2012]. Także w świetle wyników badań realizowanych co dwa lata w 22 krajach Europy przez *European Social Survey* [ESS 2016] Polacy są zdecydowanie mniej ufni niż inne narody europejskie.

Efektem jest, że funkcjonują tylko dwa podmioty: naród, który ma charakter wirtualno-moralny oraz rodzina – wspólnota pierwotna, a pomiędzy nimi jest pustka [Czapiński 2007]. Kultura niskiego poziomu kapitału społecznego w Polsce w praktyce życia społecznego zarezerwowana jest jedynie dla obcych, tych, których nie znamy i nie wiemy, czego się po nich spodziewać. Na taką sytuację niewątpliwie wpływ miał szereg czynników, w tym historyczne i kulturowe, czego wynikiem jest brak współpracy w tworzeniu kapitału społecznego i następnie brak więzi, porozumienia i zaufania [Coleman 1990]. Polacy w ogromnej większości wysoki poziom kapitału społecznego wykazują w swojej najbliższej (97%), jak i dalszej rodzinie (89%) i stanowi ona prawdziwe źródło oparcia [CBOS 2012].

Można sądzić, że w Polsce kapitał społeczny, w którym zaufanie do własnej rodziny jest znacznie wyższe niż do państwa, stanowi stymulację do tworzenia i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Można uznać, że zachodzi pozytyw-

na korelacja pomiędzy niskim poziomem kapitału społecznego w relacjach międzyludzkich oraz w stosunku do organów władzy w państwie a procesami rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, w których rodzina jako grupa pierwotna stanowi źródło wysokiego kapitału społecznego. W artykule podjęto próbę analizy zjawiska kapitału społecznego i poszukiwania odpowiedzi na pytanie, dlaczego niski poziom kapitału społecznego pozytywnie wpływa na procesy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych. Zaprezentowano interpretację wyników badań przeprowadzonych w latach 2009–2010 oraz 2014–2016.

1. Rodzinny kapitał społeczny małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych

Każdy podmiot gospodarczy, aby zapewnić możliwości trwałego rozwoju, musi posiadać cele wspólnego działania, wizję rozwoju, zasady funkcjonowania oraz system organizacyjny, a także wartości, więzi, kulturę oraz role i relacje zachodzące pomiędzy członkami rodziny. Stworzenie mocnych i trwałych relacji rodzinnych, jak i biznesowych pomiędzy członkami wymaga od nich dużej cierpliwości, zaangażowania oraz czasu. W przedsiębiorstwie rodzinnym więzi budowane są latami. Ważną kwestią jest przyjęcie klarownych zasad co do relacji rodzinnych w przedsiębiorstwie, jak i przenoszenia spraw biznesowych na grunt rodzinny.

Istota przedsiębiorstwa rodzinnego jawi się jako zestaw kluczowych zasobów przedsiębiorstwa, które często wskazuje się jako „czynniki rodzinności”. Do nich należy również rodzinny kapitał społeczny, determinujący m.in. obowiązujący system norm i wartości. W małych i średnich firmach rodzinnych, w których często brak jest wyraźnego oddzielenia spraw rodziny i przedsiębiorstwa, system biznesu stanowi przeniesienie systemu wartości rodziny. Wartości ekonomiczne współlistnieją z wartościami rodzinnymi, moralnymi, a często również religijnymi i innymi [Lewandowska & Hadryś-Nowak 2013, ss. 173–185]. Kształt kapitału społecznego formowany jest przez ograniczoność zasobów i wielkości przedsiębiorstwa oraz specyficzne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, takie jak [Marjański 2012]:

- współzależność rodziny właścicielskiej z kontrolowanym przedsiębiorstwem rodzinnym;
- znaczący udział rodziny we własności przedsiębiorstwa;
- znaczący udział członków rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- udział rodziny w zatrudnieniu oraz rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi;
- świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa;

- dążenie do rodzinnego transferu własności i władzy w podmiocie gospodarczym;
- familistyczna kultura organizacyjna;
- spłot celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii przedsiębiorstwa.

Cechy te powodują, że charakter budowanego kapitału społecznego firm rodzinnych jest odmienny od kapitału społecznego biznesów nierodzinnych.

W przedsiębiorstwie rodzinnym sama rodzina stanowi dla członków źródło kapitału społecznego. Czynniki strukturalne, jak i behawioralne w realizowanym procesie socjalizacji wyposażają członków rodziny w dwa kluczowe czynniki – współpracę i zaufanie. Czynniki te potwierdzają istnienie kapitału społecznego. F. Fukuyama [2000, s.24] wskazuje że „Rodziny są niewątpliwie ważnym źródłem kapitału społecznego wszędzie”. Istotnym czynnikiem jest występowanie „silnego związku pomiędzy tym, jak funkcjonuje rodzina, i tym, na jakich ludzi wyrastają wychowane w niej dzieci” [Satir 2000, s. 9]. Szczególnie w małych podmiotach widoczne jest przenoszenie życia rodzinnego na grunt firmy. Naznaczone szacunkiem pozytywne relacje pomiędzy członkami rodziny w naturalny sposób przenikają do relacji wewnętrznych biznesu, a wysoki poziom zaufania w relacjach interpersonalnych w zasadniczy sposób wpływa na jakość i efektywność współpracy oraz ułatwia współdziałanie i mobilizację w realizacji ważnych dla przedsiębiorstwa celów. W małych i często także w średnich przedsiębiorstwach nie występuje potrzeba, a niekiedy wręcz widać niechęć do formalizacji koordynacji form współpracy. Podstawą współpracy jest wysoki poziom zaufania społecznego, a kapitał społeczny ma istotne znaczenie dla harmonijnego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Z tego powodu małe firmy rodzinne kapitał społeczny traktują jako zasób, który został zbudowany z sieci powiązań i relacji społecznych i w wielu przypadkach umożliwia uproszczenie działań przedsiębiorstwa. Występują również firmy rodzinne przejawiające „amoralny familizm”, charakteryzujący się występowaniem jedynie wewnętrznego kapitału społecznego, charakteryzującego się jedynie silnymi więzami wewnątrz struktury rodzinnej przy jednoczesnym braku kapitału społecznego wobec zewnętrznych podmiotów funkcjonujących nawet w najbliższym otoczeniu [Adler, Kwon 2002, ss. 17–40].

2. Uwarunkowania metodologii badań kapitału społecznego family business

W badaniach przedsiębiorstw rodzinnych niezwykle trudno jest uzyskać pogłębioną wiedzę z obszaru styku relacji i celów rodziny z relacjami i cechami charak-

terystycznymi dla prowadzonego biznesu. Często zarządzający firmą rodzinną świadomie lub nieświadomie ograniczają rolę wpływu czynników rodzinnych na funkcjonowanie ich firm. W wielu przypadkach odnoszą się jedynie do aspektów biznesowych funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego też powodu niektóre metody i techniki badawcze np. wywiad standaryzowany lub ankieta nie są w stanie ukazać wiarygodnego obrazu rzeczywistości przedsiębiorstwa rodzinnego, w tym niesformalizowanych relacji rodzinnych, które wywierają kluczowy wpływ na proces funkcjonowania i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. W poszukiwaniu wiedzy, w jaki sposób rodzinny kapitał społeczny wpływa na funkcjonowanie i proces rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego, niezmiernie ważne jest wykorzystywanie, oprócz metod ilościowych, również metod jakościowych. Należy mieć świadomość, że w niektórych przypadkach tylko zastosowanie metod jakościowych pozwala na uzyskanie interesujących badacza informacji zawierających odpowiedź na postawione pytanie oraz umożliwiających poznanie opinii i eksplorację motywów, które są często nieuświadomiane lub głęboko emocjonalne.

W programie badawczym „Firmy Rodzinne”, zrealizowanym w latach 2009–2010, próba badawcza obejmowała 1 280 podmiotów. Z uwagi na złożoność i interdyscyplinarność problematyki badawczej uwzględniono zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Badanie ilościowe obejmowało oszacowanie wielkości populacji małych i średnich w Polsce. Istotne było uzyskanie informacji pozwalających na przeprowadzenie analiz porównawczych i identyfikację różnic pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi a nierodzinnymi. Dane zostały przeważone w taki sposób, aby struktura próby w wyniku ważenia odzwierciedlała próbę polskiego sektora MSP. Jako technikę badawczą zastosowano indywidualne wywiady kwestionariuszowe. Natomiast zrozumienie specyfiki zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi umożliwiło przeprowadzenie indywidualnych wywiadów pogłębionych z przedsiębiorcami, kluczowymi pracownikami w 30 firmach oraz 16 wywiadów indywidualnych z ekspertami.

W badaniach prowadzonych w latach 2014–2016 rozwijaliśmy wykorzystanie metod jakościowych. Wywiad pogłębiony to metoda, dzięki której możliwe było skłonienie respondenta do pogłębionej refleksji i nawiązania nieskrępowanej komunikacji z badaczem. Przyjęcie tej metody pozwoliło na poznanie ważnych i złożonych problemów obejmujących także zagadnienia rodzinnego kapitału społecznego, będące przedmiotem tego artykułu. Stosunkowo niewielka próba badawcza, obejmująca 10 podmiotów oraz długi okres badania, pozwoliła także na zastosowanie metod obserwacji uczestniczącej. Należy stwierdzić, że w badaniach małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych spotyka się szereg ograniczeń związanych z badaniami opartymi na źródłach pierwotnych. Trudno jest nawiązać kontakt z badanym

przedsiębiorstwem oraz zachęcić do wzięcia udziału w badaniu, duża ilość informacji uważana jest przez badanych jako dane związane ze strategią przedsiębiorstwa, ujawniane niechętnie. Ze względu na zróżnicowany poziom zaangażowania badanego podmiotu, zróżnicowana jest także jakość pozyskanego materiału badawczego.

W badaniach małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych występują swoiste problemy związane z niewielką wielkością przedsiębiorstwa i z reguły z niskim stopniem formalizacji procesów zarządzania. Należało ponadto uwzględnić fakt, iż zagadnienia kapitału społecznego mieszczą się w najbardziej wrażliwym obszarze badań obejmującym również relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a prowadzącą je rodziną. Konieczne było również uwzględnienie emocjonalnego stosunku rodziny właścicielskiej do prowadzonego przez nią przedsiębiorstwa. Tylko zastosowanie pogłębionych metod badawczych dało szansę na dotarcie do kluczowych dla badanych podmiotów procesów, w tym kapitału społecznego. Na etapie konceptualizacji nie formułowano hipotez badawczych, lecz otwarte ogólne pytania badawcze, które były pogłębione w procesie poznawczym. Drugim założeniem była triangulacja metodologiczna, związana z wykorzystywaniem kilku technik pozyskiwania wzajemnie uzupełniających się danych. Kolejnym założeniem była refleksyjność – poddanie pierwotnych rezultatów analizie krytycznej i refleksji zarówno przez badaczy, jak i badanych. Zastosowana metodyka badawcza pozwoliła na stworzenie przestrzeni do nawiązania dobrych relacji pomiędzy badaczami a badanymi. Przeprowadzone spotkania charakteryzowały się pełną autentycznością i otwartością komunikowania, co wymagało niskiego stopnia sformalizowania wywiadów.

Dotychczasowe doświadczenia badawcze zespołu Zakładu Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych Społecznej Akademii Nauk w Łodzi pozwalają na stwierdzenie, że w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych wskazany jest pluralizm metodologiczny, zapewniający możliwość łączenia metod ilościowych i jakościowych. Jednak do poznania i zrozumienia specyfiki społecznych procesów zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym, bardziej adekwatne są metody jakościowe, pozwalające na jednostkowe, ale za to pogłębione zrozumienie złożoności badanych fenomenów. Warto wziąć pod uwagę metody: wywiady pogłębione, obserwację uczestniczącą, w tym auto i duo-etnografię oraz studia przypadków. Wywiad pogłębiony, mogący przybierać różne formy, odgrywa kluczową rolę w prowadzonych badaniach. Drugą ważną metodą badań jest obserwacja uczestnicząca, która pozwala badaczom na udział w pracy przedsiębiorstwa rodzinnego. A integracja wielu danych, pochodzących ze źródeł pierwotnych oraz wtórnych, pozwala na stworzenie studiów przypadków badanych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

4. Charakterystyka wyników badań

W badanych przedsiębiorstwach rodzinnych wysoki poziom kapitału społecznego ma kluczowy wpływ na zapewnienie ich wzrostu oraz dialogu wewnątrz przedsiębiorstwa zarówno pomiędzy członkami rodziny, jak i pracownikami, a także otwartości zarządzających na nowe kontakty z otoczeniem. Ważną kwestią, w przypadku powstania sytuacji problemowych, jest posiadanie zdolności do poszukiwania takich rozwiązań, aby nie było konieczności rezygnacji z przyjętych wcześniej celów. Jednym z ważnych czynników wpływających na efektywność badanych przedsiębiorstw były dobre relacje w zarządzaniu zasobami ludzkimi, szczególnie równe traktowanie pracowników spoza rodziny i tych z rodziny. Zatrudnianie członków rodziny uważano za zupełnie naturalne, wskazywano, że po to tworzone własne przedsiębiorstwo, aby mieć możliwość pracy wspólnie z członkami najbliższej rodziny. Ponadto wskazywano, że pracownicy z rodziny, poprzez więzy krwi i pracę na wspólny rachunek są dodatkowo zobligowani do efektywniejszej pracy, a także bardziej skłonni do poświęceń na rzecz firmy. Wskazywano, że w przypadku przedsiębiorstw prowadzonych w formie prawnej działalności gospodarczej osoby fizycznej, ma to wymiar formalny dla celów administracyjno-podatkowych, a w wielu przypadkach wskazywano, że jest to wspólna własność członków najbliższej rodziny.

Ważną cechą jest to, że przedsiębiorcy wymagają zarówno od siebie jak i od pracowników oraz potrafią przyznać się do popełnionych błędów. Zwracano uwagę, że pierwszorzędne znaczenie ma dobre wykonanie zadania, a nie to, kto je wykonuje. Podkreślano, że w niedużej firmie udało się rozwinąć „kult” pracy zespołowej, pozwalającej na osiągnięcie efektów synergii poprzez współdziałanie oraz umiejętność wspólnego rozwiązywania występujących w przedsiębiorstwie problemów.

W badanych przedsiębiorstwach wszyscy przedsiębiorcy, jak i członkowie ich rodzin pracujących w przedsiębiorstwie mieli świadomość specyfiki rodzinnej firmy oraz wskazywali na przenoszenie podzielanych w rodzinie wartości i norm na grunt przedsiębiorstwa. Wskazywano na znaczenie wspólnego działania, znaczenie wspólnej wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny oraz trwałych relacji pomiędzy członkami rodziny.

Oba badania potwierdzają, że wypracowany przez lata system norm i wartości oraz system porozumiewania doprowadził do powstania swoistego kodu językowego, a ciągłe przebywanie ze sobą ułatwia szybkość i łatwość podejmowania decyzji. Bliskie relacje rodzinne pozwalają również członkom rodziny w łatwiejszy sposób wyrażać swoje opinie, w szczególności te mniej pozytywne. Ważne znaczenie ma przeniesienie domowej familijnej atmosfery na grunt przedsiębiorstwa. Wśród badanych przedsiębiorstw znalazły się takie, które zostały stworzone jako reakcja na

wcześniejsze złe doświadczenia zawodowe w firmach nierodzinnych. Własna firma rodzinna to stworzenie przyjaznego miejsca pracy, do którego chce się przychodzić.

Wywiady z pracownikami spoza rodziny wskazywały na bardzo spersonalizowane relacje. Nierzadko właściciele firm znali życie prywatne swoich pracowników i utrzymywali z nimi kontakty poza pracą. Bezpośredni kontakt właściciela z pracownikiem miał duże znaczenie dla obu stron i umożliwiał optymalne wykorzystanie kompetencji pracownika. Na dobrą atmosferę i komunikację wpływa fakt, że w przedsiębiorstwie pracują osoby, które podzielają te same wartości, ponieważ albo pochodzą z jednej rodziny, albo zostały przyjęte do pracy dlatego, że do niej „pasują”. Zewnętrzne kanały komunikacyjne małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce wykazują dużą częstotliwość ich wykorzystywania oraz elastyczność i drożność. Dzięki temu przedsiębiorstwa dostosowują się do potrzeb swoich klientów.

System norm i wartości ułatwia również funkcjonowanie badanych przedsiębiorstw w sytuacjach kryzysowych. W przypadku wystąpienia kryzysu, aby przetrwać dekonstrukcję, rodziny właścicielskie potrafiły podjąć działania mające na celu ograniczenie kosztów do bezwzględного minimum oraz ograniczyć lub nawet nie wypłacać przez pewien okres wynagrodzenia dla pracujących członków rodziny. Kapitał społeczny badanych małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych charakteryzuje się wysokim poziomem odpowiedzialności za rodzinę, pracowników i lokalną społeczność. Przy podejmowaniu wszelkiego typu decyzji zarządzający mają świadomość odpowiedzialności nie tylko za siebie, ale także za pracowników i pośrednio za ich rodziny i społeczność lokalną, którą często wspomagają.

Problemem niektórych firm rodzinnych była zbyt mała wiedza na temat szans i zagrożeń wynikających z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Szybszy i bardziej zrównoważony rozwój przedsiębiorstw rodzinnych byłby możliwy dzięki wdrożeniu skutecznych działań mających na celu zrozumienie znaczenia kapitału społecznego w procesie zarządzania rodzinnym przedsiębiorstwem.

Badania potwierdziły pojawiającą się w literaturze przedmiotu tezę, że wysoki poziom kapitału społecznego bazującego na relacjach interpersonalnych członków rodziny przejawia się wysokim poziomem zaufania i współpracy, przy jednoczesnym niskim stopniu formalizacji, przekładającym się na sprawniejszą i efektywniejszą komunikację oraz personalizację więzi organizacyjnych (paternalizm, rodzinna atmosfera). Niski stopień formalizacji wynika również z ograniczonej wielkości małego lub średniego przedsiębiorstwa. Wyniki badań potwierdzają, że im mniejsze podmioty, tym mniejsza formalizacja. Dopiero w średnich przedsiębiorstwach zaczyna pojawiać się szczegółowe ustalanie hierarchii stanowisk, wyznaczanie odpowiedzialności, opisy stanowisk, schematów działania czy struktury komunikacji. Często spowo-

dowane potrzebą wprowadzenia w firmie standardów, które są wymagane przez dużych partnerów biznesowych.

Rodzinny kapitał społeczny przejawia się również podejmowaniem kluczowych decyzji przez członków rodziny, którym łatwiej jest się ze sobą skomunikować. Sprawy firmowe nierzadko omawiane są przy rodzinnych spotkaniach poza siedzibą firmy. Właściciele uważają brak formalizacji za mocną stronę ich przedsiębiorstw, ponieważ dzięki temu decyzje podejmowane są szybciej. Rodzinny charakter przedsiębiorstwa związany jest również z długoterminowymi celami biznesu i zapewnieniem stabilnego wzrostu w perspektywie długoterminowej oraz z większą adaptacyjnością podmiotu do zmiennych warunków otoczenia. Jako kluczowe źródła wysokiego kapitału rodzinnego wskazywano zaufanie, wspólne dążenie do jednego celu oraz większe zaangażowanie w rozwój rodzinnego podmiotu. Więzy krwi, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko, markę firmy, powodują, że założyciele firm mają pewność, że mogą liczyć na pracowników z rodziny.

Przedstawione dane świadczą o dużym zaufaniu kierowanym pod adresem rodziny. Z drugiej jednak strony potwierdzają one tezę o kryzysie kapitału społecznego wśród Polaków – wskazują jasno na deficyt społecznego zaufania w stosunku do przedstawicieli innych grup społecznych. Z uzyskanych w trakcie badań informacji wynika, że poziom zaufania w firmach rodzinnych jest wprost proporcjonalny do stopnia zażyłości rodzinnych. W stosunku do osób z najbliższego kręgu rodziny właściciele deklarują całkowite zaufanie. Pracownicy z rodziny uważani są przez nich za całkowicie lojalnych i zaangażowanych. To im powierza się kluczowe, odpowiedzialne stanowiska w firmie w przeświadczeniu, że lepiej będą dbać o markę rodziny. Należy uznać, że zaufanie, którym obdarzają się członkowie rodziny, stanowi podstawę funkcjonowania firmy rodzinnej i często jest głównym spoiwem kapitału społecznego. Z tego powodu rodzinę często określano mianem „klanu” – ze wszystkimi pozytywnymi oraz negatywnymi konsekwencjami: bardzo duże zaufanie do siebie nawzajem, brak zaufania wobec osób spoza klanu.

Analiza wyników badań pozytywnego wpływu niskiego kapitału społecznego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce pozwala na sformułowanie następujących konkluzji:

- deficyt kapitału społecznego w relacjach międzyludzkich oraz do organów władzy państwowej zachęca do podejmowania działalności gospodarczej opartej na rodzinie jako wspólnocie pierwotnej;
- w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych rodzina stanowi źródło kapitału społecznego, który przybiera specyficzną formę kapitału społecznego rodziny;

- małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne, opierając się na współzależności biznesu i rodziny właścicielskiej, wykorzystują wysoki poziom zaufania dla członków rodziny i dzięki silnym i częstym interakcjom personalnym generują szczególną formę kapitału społecznego, która może być źródłem ich przewagi konkurencyjnej;
- szczególnie w małych przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje niechęć do formalizacji i koordynacji współpracy w podmiocie;
- w poziomie kapitału społecznego badanych przedsiębiorstw rodzinnych przejawia się wpływ wspólnie wyznawanych norm i wartości;
- wysoki poziom kapitału społecznego rodziny ma istotny wpływ na wzrost małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych.

Natura kapitału społecznego małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce ma znaczenie motywujące do wspólnego osiągnięcia przez rodzinę sukcesu przy jednoczesnym ograniczeniu okazywania rodzinnych emocji w przedsiębiorstwie. Integracja, wspólny system wartości, zaufanie, dzielenie się wiedzą stanowią wynik wysokiego poziomu kapitału społecznego w badanych przedsiębiorstwach.

Podsumowanie

Rodzina jest grupą społeczną, w której internalizowane są wyznawane normy i wartości. W Polsce, w której dokonano prawie trzydzieści lat temu udanego wprowadzenia rynkowego ustroju gospodarczego, wykształciła się także przedsiębiorczość rodzinna, a prowadzenie działalności gospodarczej przez rodzinę jest powszechną formą prowadzenia biznesu. Wśród przedsiębiorstw rodzinnych dominują małe i średnie podmioty. Pomimo postępującej profesjonalizacji stosunków i zwiększającej się specjalizacji zawodowej w znacznej mierze bazuje się na podstawowych formach relacji.

W problematyce firm rodzinnych badanie zagadnień kapitału społecznego wydaje się niezbędne ze względu na konieczność identyfikacji uwarunkowań ich rozwoju i konkurencyjności oraz uwzględniania zachodzących w gospodarce dynamicznych zmian. Istnieje potrzeba, aby polskie małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne miały świadomość specyfiki wynikającej z rodzinnego charakteru biznesu i konieczności ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych oraz wpływu wielu czynników i zagrożeń o charakterze polityczno-ustrojowym, ekonomicznym, demograficznym i społecznym [Kler 2012]. W Polsce, gdzie w całości relacji społecznych istnieje niekiedy dramatyczny poziom kapitału społecznego, wysoki poziom kapitału społecznego rodziny stanowi czynnik umożliwiający tworzenie i wzrost rodzinnego biznesu oraz stanowi jedną z kluczowych determinant przezwyciężania trudności.

Wysoki poziom rodzinnego kapitału społecznego polega na wiedzy, kontaktach, synergii i ułatwia rozwiązywanie powstałych problemów. W każdym przypadku oznacza wysoką elastyczność i dynamikę działania. Bycie członkiem rodziny łączące się ze wspólną pracą, dobrą atmosferą, partnerstwem i wspólnym dążeniem do założonych celów sprzyja wymianie i przekazywaniu wiedzy. Osoby działające w firmie rodzinnej mogą podejmować wysoki poziom zaangażowania i poziom pracy dla dobra rodzinnego podmiotu, a równocześnie dla samych siebie. W długoterminowej perspektywie prowadzenia firmy rodzinnej zapewnienie wysokiego poziomu rodzinnego kapitału społecznego wydaje się kluczowym czynnikiem procesie rozwoju przedsiębiorstwa.

W Polsce kapitał społeczny rodziny stanowi naturalną podstawę do zapewnienia rozwoju małych i średnich firm rodzinnych. Może być postrzegany jako źródło współdziałania, osadzone w powiązaniach pomiędzy członkami rodziny, dające synergiczny efekt korzyści rodzinie i jej członkom, wchodzącym w zróżnicowane interakcje. Wysoki poziom kapitału społecznego rodziny stanowi czynnik inspirujący do podejmowania działań przedsiębiorczych i okazuje się jedną z kluczowych sił napędowych przedsiębiorstwa rodzinnego.

Bibliografia

Adler P., Kwon S. (2002), *Social capital: Prospects for a new concept*, "Academy of Management Review", vol. 27 (1), ss. 17–40.

Boni M. (red.) (2009), *Polska 2030. Wyzwania rozwojowe*, KPRM, Warszawa.

Burt R.S. (2000), *The Network Structure of Social Capital*, "Research in Organizational Behaviour", 22, ss. 345–423.

CBOS (2012), *Zaufanie społeczne, komunikat z badań BS/33/2012*, CBOS, Warszawa.

Coleman J. (1990), *Foundations of Social Theory*, Cambridge, Massachusetts, London.

Czapiński J. (2007), *Polska-państwo*, „Współczesna Gospodarka i Administracja Publiczna” Gazeta Sympozjalna, nr 9.

Czapiński J. (2008), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a dobrobyt materialny. Polski paradoks*, „Zarządzanie Publiczne”, 2(4), ss. 5–28.

Czapiński J., Panek T. (2015), *Diagnoza społeczna 2015. Jacy jesteśmy? Jak żyjemy*, www.diagnoza.com (25.04.2017).

Dasgupta P., Serageldin I. (ed.) (2001), *Social capital: a multifaceted perspective*, World Bank Publications, Washington, D.C.

Dyduch W. (2001), *Niewidzialna ręka kapitału społecznego w przedsiębiorczych organizacjach* [w:] M. Bratnicki, J. Strużyna (red.), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice.

ESS (2016), Europejski Sondaż Społeczny, www.ads.org.pl/opis-szczeg.php?id=15 (25.04.2017).

Flamholtz E.G., Randle Y. (2012), *Growing pains: Transitioning from an Entrepreneurship to a Professionally Managed Firm*, John Wiley & Sons, New York, ss. 2–5.

Fukuyama F. (2000), *Wielki wstrząs: natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Bertelsmann Media, Warszawa.

Fukuyama F. (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa–Wrocław.

Herbst M. (red.) (2007), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

Kawachi I., Kennedy B.P., Lochner K., Prothrow-Stith D. (1997), *Social capital, income inequality, and mortality*, „American Journal of Public Health”, 87(9), ss. 1491–1498.

Kleer J. (2012), *Zagrożenia globalne: próba identyfikacji*, Biuletyn Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk no.2/26.

Kostro K. (2005), *Kapitał społeczny w teorii ekonomicznej*, „Gospodarka Narodowa”, 7–8, ss. 1–28.

Lewandowska A., Hadryś-Nowak A. (2013), *Wpływ czynników rodzinności na postrzeganie przedsiębiorstwa rodzinnego przez interesariuszy zewnętrznych w świetle badań własnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIV, zeszyt 6, część I, red. A. Marjański, ss. 173–185.

Marjański A. (2012), *The specific character of family businesses* [in:] *Family in business for business in family. Methodology for the support of family Businesses*, Polish Agency for Enterprise Development (PARP), Warsaw.

Morrow V. (1999), *Conceptualising social capital in relation to the well-being of children and young people: a critical review*, „The sociological review”, 47(4), 744–765.

Nahapiet J., Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*, „Academy of Management Review”, 23(2), ss. 242–266.

Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Struktura i mechanizm kreowania kapitału rodziny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 7, część II, ss. 133–145.

Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon & Schuster New York.

Satir V. (2000), *Rodzina. Tu powstaje człowiek*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Sułkowski Ł. (2001), *Kapitał społeczny a sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie Polski* [w:] *Sukces w zarządzaniu: problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, 900, ss. 62–66.

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

Sztudynger J.J., Sztudynger M. (2005), *Wzrost gospodarczy a kapitał społeczny, prywatyzacja i inflacja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Theiss M. (2012), *Krewni, znajomi, obywatele: kapitał społeczny a lokalna polityka społeczna*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Trutkowski C., Mandes S. (2005), *Kapitał społeczny w małych miastach*, Scholar, Warszawa.

Zarycki T. (2004), *Kapitał społeczny a trzy polskie drogi do nowoczesności*, „Kultura i społeczeństwo”, 48(2), ss. 45–65.

Anna Adamik | anna.adamik@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka

Znaczenie partnerstwa strategicznego w procesach budowy konkurencyjności firm rodzinnych

The Importance of Strategic Partnering in the Process of Family Businesses Competitiveness Creation

Abstract: Theoretical part of the paper presents the basics of the development, construction and measurement of strategic partnership in enterprises. Empirical part of the paper presents, on examples of 3 family businesses, maturity, the use in various areas and the importance of the strategic partnering in process of family businesses competitiveness creation. The results were compared with behavior typical for SMEs. The conclusion of analysis is that strategic partnering can be used for professionalization of management and family businesses competitiveness development.

Key words: strategic partnering, family business competitiveness, potential of the strategic partnering

Wprowadzenie

Partnerstwo strategiczne organizacji pełni w ostatnich latach coraz większą rolę [Buloch, Taylor 2010; Rigsbee 1994]. Rosnąca wciąż grupa przedsiębiorstw nie tylko dostrzega jego przydatność [Deering, Murphy 2003; Droli 2007; Dyer 1997; Lavie 2006, ss. 638–658], ale stara się implementować jego bazowe założenia oraz wdra-

zać i eksploatować kluczowe parametry [Lee, Gongming 2007; Mitreğa 2010]. Różnie kształtują się wyniki w tym zakresie [Plawgo 2005; Lank 2006; Niemczyk, Stańczyk-Hugiet, Jasiński 2012]. Niektóre wskazują nawet, iż ponad 80% respondentów deklaruje stosowanie partnerstwa strategicznego¹. Badania sygnalizują, iż siła powiązań, jakość i wielkość odczuwanych korzyści zależy w znacznym stopniu od typu partnerów (ich wielkości, potencjału) i dojrzałości relacji między nimi. Nieco inne korzyści dostrzegają mikro, małe, a jeszcze inne firmy średnie z partnerskich relacji z dostawcami, odbiorcami i konkurentami. Jeszcze inaczej kształtują się oceny przydatności ich relacji z władzami, jednostkami naukowo-badawczymi, społecznościami lokalnymi i pracownikami [Adamik 2015, ss. 395–396]. Różnice w ocenie partnerstwa mogą pojawiać się także ze względu na inne parametry partnerów np. formę własności, lokalizację, zasięg działania, pochodzenie kulturowe właścicieli itp.

Szczególnym typem korzyści z praktykowanych relacji partnerstwa strategicznego są zmiany w parametrach konkurencyjności przedsiębiorstw. Partnerstwo strategiczne w opinii ponad 3/4 badanych przez A. Adamik [2015] właścicieli i menedżerów MSP np. podnosi konkurencyjność (76% badanych)², podobnie kształtują się oceny wpływu partnerstwa na budowę przewagi konkurencyjnej. Jednocześnie 82% badanych firm małych i 81% firm średnich wskazywało, że partnerstwo strategiczne jest dla nich istotnym elementem strategii rozwoju firmy oraz podbudową dla podnoszenia reputacji i wizerunku firmy na rynku (80% badanych firm M oraz 76% firm S). Obie grupy odczuwają pozytywne skutki partnerstwa, zarówno w perspektywie krótko (76% badanych S oraz 75% badanych M), jak i długookresowej (76% badanych S oraz 73% badanych M). Firmy mikro, tak jak cała badana grupa, odczuwają pozytywne wpływy partnerstwa na ich konkurencyjność rynkową, ale wskazują na nie nieco rzadziej. Wiedza o tym, jak identyfikować, rozwijać, mierzyć i optymalnie wykorzystywać partnerstwo strategiczne wydaje się zatem realnie przydatna współczesnym menedżerom i przedsiębiorcom.

Wśród organizacji, w tym również MSP, szczególną rolę odgrywają firmy rodzinne [Frishkoff 1995]³. We wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata stanowią od

1. W badaniach opisanych w: [Adamik 2015] realizowanie współpracy partnerskiej w swej praktyce gospodarczej deklarowało ponad 80% z badanych 251 MSP. Najczęściej decydowano się na współpracę o takim charakterze z dostawcami. W relacjach z nimi aż 100% badanych firm średniej wielkości deklarowało partnerstwo strategiczne. Najbardziej aktywne w relacjach partnerskich z odbiorcami (78,3% badanych M) i konkurentami (43,3% badanych M) były natomiast firmy małe. Firmy mikro w każdym z obszarów deklarowały współpracę partnerską najrzadziej (79,6% badanych MM deklarowało partnerstwo strategiczne z dostawcami, 63,5% z odbiorcami, a 36,5% z konkurentami).

2. Najczęściej i najsilniej wspiera firmy średnie (85,7% badanych firm S) oraz małe (80,0% badanych firm M).

3. Są to przedsiębiorstwa o dowolnej formie prawnej, których kapitał w całości lub w decydującej czę-

60% do 90% ogólnej liczby firm, w Polsce 78% [Rusin 2016, ss. 1629–1776]. W większości przypadków osiągają w swych działaniach wyniki lepsze od odpowiedników nierodzinnych. Mają one swą specyfikę funkcjonowania, charakterystyczne dla siebie problemy związane z rozwojem i budową konkurencyjności rynkowej, a także potrzeby wsparcia. Źródłem sukcesu firm rodzinnych jest kapitał rodzinny rozumiany jako specyficzna forma kapitału społecznego albo familizm – pokrewna kategoria nawiązująca do szkoły zasobowej [Popczyk 2010, ss. 56–70]. Budowany jest on na odpowiedzialności wobec pokoleń tych, którzy tworzyli firmę, jak również tych, którzy przejmą ją w przyszłości. Ich silną stroną jest możliwość wyróżnienia się na tle konkurentów swoją niepowtarzalnością, gdyż z zasady każda rodzina jest niepowtarzalna. Niestety, przedsiębiorstwa familijne zmagają się także z problemami dotyczącymi zarządzania, a wynikającymi z ich rodzinnych cech. Do najczęściej wymienianych należą: nieumiejętne przekazanie kontroli nad firmą (sukcesja), zarządzanie wynagrodzeniami, przenoszenie negatywnych emocji z firmy do rodziny i odwrotnie, a także kłopoty z dialogiem międzypokoleniowym [Rusin 2016, ss. 1629–1776; Zawadka 2012]. Liczne trudności rodzą się także z nepotyzmu, zaufania społecznego, dominujących wzorów władzy w małych grupach, ról społecznych, mechanizmów zdobywania władzy w organizacji, reguł sukcesji⁴ i zmiany filozofii organizacyjnej w chwili przejęcia kontroli nad firmą przez drugą lub kolejną generację właścicieli, nierówności uczestników organizacji (członków i nieczłonków rodziny) w dostępie do informacji i podejmowania decyzji itp. [Sułkowski, Marjański 2010, ss. 9–28]. Mimo tego firmy rodzinne, ze względu na silny system wartości oraz stabilność struktury właścicielskiej, mogą stanowić dobry materiał do tworzenia z nich nowoczesnych, organizacji dynamicznych. Kluczem do sukcesu w tym zakresie wydaje się jednak świadomość rodzinności, a w dalszej kolejności wprowadzanie w życie tzw. ładu biznesu i rodziny, czyli profesjonalizacji, tak w zakresie biznesu, jak i rodzinności (relacji rodzinnych). Jednym z bardziej wartościowych, elastycznych i możliwych do zastosowania w powyższym celu narzędzi wydaje się koncepcja partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, gdyż ze swej istoty wspiera świadomą budowę relacji, tak wewnątrz, jak i międzyorganizacyjnych. Obrazując jej praktyczne wykorzystanie na przykładzie funkcjonującej na terenie Polski w latach 2009–2014 grupy 251 MSP udało się wyizo-

.....
ści znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny.

4. Określanej jako międzypokoleniowy transfer władzy i własności. Obejmuje ona wszystkie obszary zarządzania przedsiębiorstwem: strategię biznesu, strategię zarządzania zasobami ludzkimi, strukturę własności oraz kulturę organizacyjną. Przejęcie przedsiębiorstwa przez następcę powoduje zasadnicze zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i rodziny właścicielskiej.

lować podejście do partnerstwa strategicznego i jego wykorzystanie w wybranych firmach rodzinnych. Celem niniejszego opracowania będzie w związku z tym przedstawienie dojrzałości, wykorzystania w różnych obszarach oraz znaczenia partnerstwa strategicznego dla procesów budowy konkurencyjności firm rodzinnych na przykładzie trzech celowo wybranych przedsiębiorstw: mikro (MMFR), małego (MFR) oraz średniej wielkości (SFR). Wyniki te zostaną odniesione do zachowań typowych dla badanych MSP oraz przedsiębiorstw o różnych wielkościach (MM, M, S). Wydaje się, iż wnioski płynące z powyższych analiz mogą ułatwić wykorzystywanie relacji partnerskich dla celów profesjonalizacji zarządzania oraz podnoszenia konkurencyjności firm rodzinnych.

Budowa dojrzałego partnerstwa strategicznego – podstawy teorii i ewaluacji

Partnerstwo strategiczne to model relacji między partnerami obejmujący: współdziałanie i współpracę, równość praw i obowiązków, szanowanie autonomii i inności oraz tolerancję [Lank2003; Buloch, Taylor 2010]. Wymaga ono wykształcenia między nimi m.in. otwartych, opartych na zaufaniu, nakierowanych na realizację wspólnych celów relacji, a także uzgodnionych metod rozwiązywania problemów, podziału zadań, kosztów i zysków oraz aktywnego poszukiwania ciągłych ulepszeń [Trusting..., Deering, Murphy 2003, pp. 535–556; Rigsbee 1994] Generuje ono w zamian za to tzw. więzi partnerskie, czyli celowe, długookresowe, dobrowolne, a przy tym w swej istocie szczególnie porozumienie o kooperacji dwóch lub więcej partnerów, z tych samych, lub nawet z różnych łańcuchów wartości. Partnerzy ci, zachowując swą odrębność w pewnych obszarach, w innych godzą się na wzajemną współzależność. W tym celu inicjują porozumienia o wzajemnej wymianie, dzieleniu się zasobami i zdolnościami, poza tym wypracowują i egzekwują akceptowane przez strony, normy relacyjne (społeczne), mechanizmy monitorowania i wykonywania działań, a także symetryczny podział ryzyka, kosztów i zysków [Blumberg 2001, ss. 825–852]. Zwracają także uwagę na wyposażenie partnerów w zasoby i/lub umiejętności niezbędne do osiągnięcia wspólnych celów, a także ustalony przez sojuszników stopień ich realnej autonomii. Realizując kompatybilność organizacyjno-kulturową, komplementarność zasobową i szeroko pojęte zaangażowanie dążą do realizacji wspólnych celów i wzajemnych korzyści. Taki sposób działania ułatwia im odpowiedź na wyzwania i szanse kreowane przez ich dynamicznie zmieniające się otoczenie [Austin 2000], co prowadzi do systematycznego podnoszenia ich konkurencyjności [Adamik 2015, ss. 114–115].

Dla celów identyfikacji i ewaluacji licznych elementów partnerstwa strategicznego wypracowano mapę, model, algorytm budowy [Adamik 2015; Adamik 2016, ss. 292–310] oraz narzędzia oceny (listy kontrolne dla każdego z modułów/płaszczyzn partnerstwa, skalę oceny aktywności i dojrzałości przedsiębiorstwa w zakresie partnerstwa strategicznego itp.) [Adamik 2015, ss. 150–178]. Przyjmuje się w nich, iż dojrzałość partnerstwa powinna być obserwowana na minimum pięciu równorzędnych płaszczyznach odpowiadających podstawowym sposobom postrzegania organizacji [Adamik 2014, ss. 71–83], tzn. podmiotowej, czynnościowej, atrybutowej, systemowej i sytuacyjnej. Każda z nich skupia innego typu zachowania partnerskie oraz generuje odmienny rodzaj sił partnerstwa danego podmiotu. Wszystkie powinny być społecznie uświadomione i empirycznie przez przedsiębiorstwa eksploatowane. Tworzone przez nie moduły (każdy z 20% udziałem w generowaniu dojrzałego partnerstwa; $5 \times 20\% = 100\%$) i siły logicznie się uzupełniają, tworząc łącznie potencjał partnerstwa strategicznego (tabela 1). By zdiagnozować dojrzałość działań partnerskich firmy w danym module, należy zdiagnozować zestaw charakteryzujących go sił i parametrów oraz ustalić dominującą w nich jakość działań partnerskich (aktywność i dojrzałość, zgodnie z wytycznymi z tabeli 2). Łączny poziom wszystkich parametrów danej siły wyznacza jej udział w procesach generowania dojrzałości danego modułu oraz ogólnie postrzeganej dojrzałości partnerstwa strategicznego badanego podmiotu. Stanowi on adekwatną do swego poziomu część z przydzielonego modułowi i jego siłom 20 procentowego udziału.

Tabela 1. Struktura i parametry potencjału dojrzałego partnerstwa strategicznego

Moduły partnerstwa	Podstawowe parametry partnerstwa w danym module	Sily generujące potencjał dojrzałego partnerstwa strategicznego	Elementy potencjału partnerstwa strategicznego przedsiębiorstwa
podmiotowy 	bliskość, zaufanie, autonomia w kontaktach z dostawcami, klientami, konkurentami, organizacjami publicznymi i społecznymi	Sila bliskości Sila autonomii Sila zaufania	
czynnościowy 	okres współpracy, dzielenie się zasobami, otwarte dzielenie się wiedzą, wspólne uczenie się, otwartość kanałów komunikacyjnych, częstotliwość działań kolektywnych, ochrona i rozwój wytworzonych wspólnymi siłami efektów, stworzone wspólne znaczenia i wartości, zbudowane formalne struktury i zasady współpracy, gęstość wygenerowanej przez organizację sieci powiązań interpersonalnych i międzyorganizacyjnych, zaufanie i pewność co do warunków działania, obopólne korzyści	Sila doświadczenia we współpracy	
systemowy 	elastyczność łańcucha dostaw, sposoby powiązania z dostawcami (bliskie, trwałe relacje), preferencyjne ceny zakupów i dostaw, współpraca z instytucjami naukowobadawczymi, własne komórki badawczo-rozwojowe, zdolność do kreowania nowych technologii i produktów, wydajność pracy pracowników, innowacyjność i kreatywność pracowników, poziom wykształcenia pracowników, system przepływu informacji, renomą przedsiębiorstwa, terminowość realizacji zadań/zleceń, kontakty z sieciami pośredników handlowych, elastyczność parku maszynowego, możliwości rozwoju mocy produkcyjnych, elastyczność polityki cenowej, gęstość i zasięg obsługi posprzedażnej	Sila partnerstwa w zaopatrzeniu Sila partnerstwa w zakresie rozwoju technologii Sila partnerstwa w zakresie ZZL Sila partnerstwa w zakresie infrastruktury Sila partnerstwa w logistyce wejścia Sila partnerstwa w logistyce wyjścia Sila partnerstwa w operacjach Sila partnerstwa w marketingu, sprzedaży i obsługa klienta	
sytuacyjny 	klimat współpracy i zaufania, symetria korzyści, zrozumienie potrzeb partnerów, stopień zaangażowania we współpracę, jakość komunikacji, częstotliwość kontaktów, trwałość relacji w relacjach z pracownikami, właścicielami, dostawcami, klientami, konkurentami, organizacjami publicznymi i społecznymi	Sila partnerstwa z pracownikami Sila partnerstwa pomiędzy właścicielami Sila partnerstwa z dostawcami Sila partnerstwa z klientami Sila partnerstwa z konkurentami Sila partnerstwa z organizacjami publicznymi Sila partnerstwa z organizacjami społecznymi	
atrybutowy 	dopasowanie partnerów m.in. w zakresie celów strategicznych, horyzontu planowania, strategii rozwoju, norm, wartości, zwyczajów, gotowości do podejmowania ryzyka, stylu przywództwa, systemu etycznego, sposobów motywowania i nagradzania, potencjału zasobów materialnych, niematerialnych i ludzkich, wiedzy i doświadczenia kadry	Sila partnerstwa strategii Sila partnerstwa kultury organizacyjnej Sila partnerstwa zasobów Sila partnerstwa zachowań rynkowych Sila partnerstwa działań organizacyjnych Sila partnerstwa menedżerów Sila partnerstwa opartego o tradycje współpracy	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Poziomy aktywności i dojrzałości partnerstwa strategicznego dla celów oceny obszarów partnerstwa strategicznego badanych FR

Opis poziomu partnerstwa strategicznego	
Poziom aktywności	
1	nieliczne parametry partnerstwa, jednocześnie bardzo rzadko/słabo dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa
2	dość liczne, ale rzadko/słabo dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa
3	dość liczne i dość często dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa
4	liczne, często dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa
5	bardzo liczne, bardzo często dostrzegalne w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstwa parametry partnerstwa

Poziom dojrzałości	
bardzo niski	szczątkowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano bardzo niskie poziomy aktywności (przeważają noty 1)
niski	mniej niż standardowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano niskie poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 2 i niższe)
umiarkowany	standardowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano umiarkowane poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 3)
wysoki	ponadstandardowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano wysokie poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 4 i 5)
bardzo wysoki	wzorcowe zaangażowanie w tworzenie międzyorganizacyjnych więzi partnerskich; w większości obszarów partnerstwa zdiagnozowano bardzo wysokie poziomy aktywności działań partnerskich (przeważają noty 5)

Źródło: opracowanie własne.

Poziom dojrzałości poszczególnych sił determinuje poziom dojrzałości danego modułu, a poziom dojrzałości poszczególnych modułów wyznacza ogólną dojrzałość partnerstwa strategicznego badanego podmiotu.

Metodyka badań empirycznych

Przedstawione poniżej analizy stanowią wycinek z szerszych badań dotyczących wieloaspektowej oceny procesów budowy i eksploataowania partnerstwa strategicznego przez MSP. W całym procesie badawczym połączono metodykę ilościową i jakościową, traktując je jako uzupełniające się orientacje [Bryman 2006, ss. 97–113]. Przyjęto, iż taki pluralizm epistemologiczny da wyższą skuteczność poznawczą i pragmatyczną niż inne metodyki [Gummson 1991, s. 172]. Zyska się w ten sposób szczegółowy obraz relacji organizacji uwikłanej w sieć zależności z innymi podmiotami. W podjętych badaniach rangę „podstawowych” nadano badaniom jakościowym. W pierwszej kolejności zrealizowano badania literaturowe, następnie dające ogólny ogłęd na partnerstwo strategiczne MSP, badania ilościowe, które uzupełniono etapem badań jakościowych. Badania ilościowe zrealizowano za pomocą metody ankiety⁵. Jako po-

5. Badaniem zostały objęte przedsiębiorstwa zaliczane do grupy mikro, małych i średnich, a więc zatrudniające do 249 osób, a przy tym minimum rok prowadzące działalność gospodarczą na terenie Polski. Jako metodę doboru jednostek populacji do badania wybrano dobór losowy warstwowy, w którym to populację przedsiębiorstw zatrudniających do 249 osób podzielono na trzy rozłączne podpopulacje (warstwy) według kryterium liczby zatrudnionych. W ramach poszczególnych warstw zastosowano losowanie pro-

głębień badań wykorzystano metodę rozszerzonego studium przypadku, w której to dla pełniejszego opisu zachowań wybranych przedsiębiorstw rodzinnych wybrano takie techniki, jak: wywiad swobodny, kategoryzowanie za pomocą list kontrolnych⁶ oraz kwestionariuszowe badania podłużne⁷. Do ich przeprowadzenia wytypowano w sposób celowy trzech uczestników badań ilościowych, którzy należeli do grupy firm rodzinnych, zadeklarowali realizowanie partnerstwa strategicznego w relacjach ze swymi partnerami biznesowymi oraz chęć dalszej współpracy w realizowanym procesie badawczym. Spośród badanych przedsiębiorstw wybrano jedną firmę rodzinną o charakterze mikro przedsiębiorstwa (MMFR), jedną małą (MFR) i jedną średnią (SFR). Analizy przypadków pozwoliły ustalić kluczowe dla sukcesu i konkurencyjności wybranych firm rodzinnych parametry i rodzaje partnerstwa strategicznego. Na ich przykładzie zobrazowano niektóre podobieństwa i różnice w procesach dojrzewania partnerstwa w firmach rodzinnych różnej wielkości. Dokonano także identyfikacji stopnia dojrzałości partnerstwa strategicznego poszczególnych firm rodzinnych oraz poziomu wsparcia realizowanej przez nie konkurencyjności. Porównano je z ogólnymi wzorcami zachowań wszystkich podmiotów badanych w procesie badawczym, a na tej podstawie wyciągnięto wnioski i zaproponowano rekomendacje. Spostrzeżenia i wnioski otworzyły pola eksploracji wcześniej postrzegane jako nierozpoznane.

Wykorzystanie potencjału partnerstwa strategicznego w funkcjonowaniu wybranych firm rodzinnych

Badane firmy rodzinne w różnym stopniu rozwijają i eksploatują potencjał partnerstwa strategicznego w różnych jego modułach, jednak co istotne, robią to sprawniej niż badane MSP ogółem. Najsprawniejsza w tym zakresie okazała się mała firma ro-

.....
ste bez zwracania, wybierając strukturę badanych zgodną ze strukturą MSP w ogólnej populacji. Badaniem objęto 251 firm. Badania przeprowadzono w roku 2009.

6. Wykorzystując kwestionariusze pięciu list kontrolnych - po jednym dla każdego z modułów partnerstwa strategicznego przedsiębiorstw, czyli podmiotowego, czynnościowego, atrybutowego, systemowego i sytuacyjnego, zebrano materiał badawczy dla celów szczegółowej identyfikacji poziomu dojrzałości partnerstwa strategicznego wybranych do badań przypadków MSP. W tym etapie respondentami byli ponownie przedstawiciele naczelnej kadry kierowniczej wybranych firm (właściciele, dyrektorzy, prezesi). Każda z list kontrolnych posiadała strukturę dopasowaną do specyfiki danego modułu partnerstwa.

7. Polegające na zbadaniu tych samych przedsiębiorstw, przy użyciu tych samych metod i narzędzi po raz kolejny po kilku latach, by uzyskać opis procesu rozwoju jednostki oraz zmienności poddawanych badaniu zjawisk. W naszym przypadku wybrane dla celów rozszerzonego studium przypadku przedsiębiorstwa badane były w latach 2009 oraz na przełomie 2013/2014, czyli po pięciu latach od badań wyjściowych.

dzinna (MFR), choć firma mikro niewiele je ustępowała (MMFR). Wszystkie trzy badane firmy rodzinne wykazały partnerstwo jako działanie „silnie wykorzystywane”, w odróżnieniu do badanych MSP ogółem, które to wykorzystują partnerstwo strategiczne w stopniu „przeciętnym” (patrz Tabela 3).

Tabela 3. Wykorzystanie potencjału partnerstwa strategicznego badanych firm rodzinnych (FR)

Moduły partnerstwa strategicznego (max 20% udziału każdy)	Badane MSP (%)		MMFR (%)		MFR (%)		SFR (%)	
	Realny udział	Wykorzystane możliwości	Realny udział	Wykorzystane możliwości	Realny udział	Wykorzystane możliwości	Realny udział	Wykorzystane możliwości
podmiotowy	13,33	66,65	13,33	66,5	20,0	100	13,3	66,5
czynnościowy	6,7	33,5	20,0	100	13,3	66,5	13,3	66,5
systemowy	14,22	71,1	13,3	66,5	13,3	66,5	13,5	67,5
sytuacyjny	14,42	72,1	14,28	74,1	15,22	76,1	11,4	57,0
atrybutowy	9,5	47,5	13,32	66,6	16,19	80,9	9,5	47,5
100	58,17		74,23		78,01		61,03	

Skala ocen: 1–19 bardzo słabo wykorzystane partnerstwo

20–39 słabo wykorzystane partnerstwo

40–59 przeciętnie wykorzystywane partnerstwo

60–79 silnie wykorzystywane partnerstwo

80–100 bardzo silnie wykorzystywane partnerstwo (wzorcowe)

Źródło: opracowanie własne.

Na 26 sił wchodzących w strukturę potencjału partnerstwa strategicznego, aż w 11 z nich mikro i mała firma rodzinna uzyskały wyższe, niż badane MSP ogółem, oceny jego dojrzałości. Firma średnia taką przewagę miała w 6 siłach (patrz tabela 4 – trzy ostatnie wersy). Najwyższą (wysoką) podmiotową i atrybutową dojrzałość partner-

stwa strategicznego wypracowała mała firma rodzinna z 44 letnią tradycją w branży stolarskiej (r. zał. 1973), wykształconą w zakresie zarządzania kadrą kierowniczą i sprawnie prowadzonymi dwoma procesami sukcesyjnymi. Najwyższą czynnościową i sytuacyjną dojrzałość partnerstwa (wysoką) osiągnęła mikro firma – rodzinna drukarnia prężnie rozwijana przez kontakty zagraniczne i liczne inwestycje przez dwa pokolenia właścicieli bez wykształcenia w zakresie zarządzania firmą (od r. 1993 do 2012), ich inwestycje nie zawsze więc były „trafione” i rodziły konflikty rodzinne, stąd od 2012 firma już nie istnieje. Najniższe stopnie w zakresie oceny dojrzałości partnerstwa strategicznego zebrała natomiast rodzinna fabryka kosmetyków średniej wielkości (zał. w r. 1989), choć bazująca na wiedzy zatrudnionych profesjonalnych menedżerów, to jednak wciąż trzymana silnymi dłońmi właścicieli (założycieli i pierwszego pokolenia sukcesorów) – zidentyfikowano w jej przypadku partnerstwo podmiotowe i atrybutowe niskie, a czynnościowe, systemowe i sytuacyjne średnie. Powyższe informacje mogą wskazywać, iż wykształcenie z zakresu zarządzania, a przy tym realne wykorzystywanie nowoczesnej wiedzy z tego zakresu, zwłaszcza skutecznego przewodzenia, motywowania i komunikacji interpersonalnej mogą znacząco ułatwiać rozwój potencjału tkwiącego w partnerstwie strategicznym. Szczegóły stopnia rozwoju poszczególnych sił potencjału partnerstwa badanych zebrano w tabeli 4.

Jak widać poniżej, każda z firm ma jeszcze takie obszary partnerstwa strategicznego, które można byłoby intensywniej wykorzystywać. Nad dojrzałością swoich działań partnerskich najsilniej powinna popracować firma rodzinna średniej wielkości, gdyż w jej przypadku aż 10 sił potencjału partnerstwa jest słabiej rozwiniętych niż ogólnie w grupie badanych MSP (oznaczone znakiem# w ostatniej kolumnie tabeli 3). Firma mała ma ich tylko 6, a mikro 5. Co ciekawe, wszystkie trzy badane firmy rodzinne słabiej niż badane MSP ogółem radzą sobie z rozwojem sił 9, 14 i 19. Wynika stąd, iż rodzinny charakter badanych może utrudniać im zgranie z partnerami w zakresie organizacyjnym (zasobowo-proceduralnym), kadrowym oraz marketingowym. Wyjątkowo dobrze, gdyż sprawniej niż badane MSP ogółem, wszystkie trzy firmy rodzinne radzą sobie natomiast z rozwojem sił 4, 6 i 11. Charakter rodzinny i towarzyszące mu sukcesje ułatwiają im długoletnie bazowanie na wypracowanym przez pokolenia doświadczeniu, tradycjach współpracy, bliskich, długotrwałych, zaufanych relacjach z celowo wybranymi partnerami, a także dobieranie do relacji partnerskich dopasowanych kulturowo współpracowników.

Analizy pogłębiające sytuacyjnego modułu partnerstwa strategicznego metodą mapowania potwierdziły, iż rodzinny charakter badanych ułatwił im rozwinięcie na wysokim i bardzo wysokim poziomie (a więc wyżej niż badane MSP ogółem) partnerstwa substanowiącego, a więc właścicielskiego (MFR i SRR) i pracowniczego (MMFR).

Pomógł także przy tworzeniu silnego partnerstwa międzyorganizacyjnego, zwłaszcza kontraktowego dotyczącego relacji z dostawcami i klientami, a także wśród MSP dość unikalnego, to w przypadku MFR i SFR już umiarkowanie dojrzałego – partnerstwa kontekstowego (patrz tabela 5). Wydaje się zatem, iż tzw. rodzinność silniej otwiera przedsiębiorstwa i ułatwia im partnerskie relacje z otoczeniem, nawet pozasektorowym. Partnerstwo wewnętrzne (właścicielskie i pracownicze) w ich przypadku istotnie pobudza rozwój partnerstwa zewnętrznego, tak kontraktowego (z dostawcami i klientami), jak i kontekstowego (z organizacjami publicznymi i społecznymi).

Tabela 4. Dojrzałość potencjału partnerstwa strategicznego MSP i badanych firm rodzinnych (FR)

Nazwa modułu/ Rodzaj dojrzałości partnerstwa	Nr	Siły tworzące potencjał partnerstwa strategicznego	Stopień dojrzałości partnerstwa strategicznego			
			Badane MSP (N=251)	MMFR	MFR	SFR
Podmiotowy	1	Siła bliskości	niski	niski	wysoki	niski
	2	Siła zaufania	niski	niski	wysoki	niski
	3	Siła autonomii	wysoki	wysoki	wysoki	wysoki
Podmiotowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			niska	niska	wysoka	niska
Czynnościowy	4	Siła doświadczenia	niski	wysoki	średni	średni
Czynnościowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			niska	wysoka	średnia	średnia
Atrybutowy	5	Siła dopasowania strategii	średni	wysoki	średni	średni
	6	Siła dopasowania kulturowego partnerów	niski	średni	wysoki	średni
	7	Siła dopasowania zasobowego partnerów	średni	średni	średni	niski ²
	8	Siła dopasowania partnerów w zakresie zachowań rynkowych	niski	niski	wysoki	niski
	9	Siła dopasowania organizacyjnego partnerów	średni	niski ²	niski ²	niski ²
	10	Siła dopasowania profili menedżerów	niski	wysoki	wysoki	niski
	11	Siła dopasowania partnerów w zakresie tradycji współpracy	niski	średni	wysoki	średni
	Atrybutowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			średnia	średnia	wysoka
Systemowy	12	Siła wsparcia zaopatrzenia poprzez partnerstwo	średni	średni	wysoki	średni
	13	Siła wsparcia B+R poprzez partnerstwo	niski	niski	wysoki	średni
	14	Siła wsparcia ZZL poprzez partnerstwo	średni	niski ²	niski ²	niski ²
	15	Siła wsparcia infrastruktury poprzez partnerstwo	średni	wysoki	średni	średni
	16	Siła wsparcia logistyki wejścia poprzez partnerstwo	średni	wysoki	średni	średni
	17	Siła wsparcia logistyki wyjścia poprzez partnerstwo		średni	niski ²	wysoki
	18	Siła wsparcia operacji/produkcji poprzez partnerstwo	wysoki	średni	wysoki	średni ²
	19	Siła wsparcia marketingu i sprzedaży poprzez partnerstwo	wysoki	niski ²	niski ²	średni ²
Systemowa dojrzałość partnerstwa strategicznego			średnia	średnia	średnia	średnia
Sytuacyjny	20	Siła zaangażowania w partnerstwo pracownicze	wysoki	wysoki	średni ²	średni
	21	Siła zaangażowania w partnerstwo właścicielskie		średni ²	wysoki	średni
	22	Siła zaangażowania w partnerstwo z dostawcami	wysoki	wysoki	średni ²	średni ²
	23	Siła zaangażowania w partnerstwo z klientami	wysoki	wysoki	wysoki	średni ²
	24	Siła zaangażowania w partnerstwo konkurentami	średni	średni	średni	niski ²
	25	Siła zaangażowania w partnerstwo z organizacjami publicznymi	niski	niski	średni	niski
	26	Siła zaangażowania w partnerstwo z organizacjami społecznymi	niski	niski	średni	niski
Sytuacyjna dojrzałość partnerstwa strategicznego			wysoka	wysoka	średnia	średnia
Dojrzałość partnerstwa strategicznego ogółem			średnia	średnia	średnia	średnia
Liczba sił partnerstwa firm rodzinnych o stopniu dojrzałości wyższym niż w badanych MSP				11	11	6
Liczba sił partnerstwa firm rodzinnych o stopniu dojrzałości takim jak w badanych MSP				10	9	10
Liczba sił partnerstwa firm rodzinnych o stopniu dojrzałości niższym niż w badanych MSP				5	6	10

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5. Dojrzałość różnych rodzajów partnerstwa strategicznego badanych firm rodzinnych

Rodzaj partnerstwa strategicznego	PARTNERSTWO							Razem
	Wewnątrz-organizacyjne substanowujące		Międzyorganizacyjne					
	kontraktowe			kontekstowe				
	właścicielskie	pracownicze	z dostawcami	z klientami	z konkurentami	z organizacjami publicznymi (publiczno-prywatne)	z organizacjami społecznymi (publiczno-społeczne)	
Ocena w skali 0-5,gdzie: 0 – oznacza brak oznak partnerstwa, 1 – bardzo słabe partnerstwo, 2 – słabe, 3 – umiarkowane, 4 – silne, 5 – bardzo silne oznaki partnerstwa								
MMFR	3(4)*	5 (4)	4(3)	4(3)	3(3)	1(1)	1(1)	21 (19)
MFR	5 (4)	3(3)	4(2)	4 (3)	2(3)	3(1)	3(2)	24 (18)
SFR	4 (3)	3(3)	4(4)	4 (4)	2(2)	3(1)	1(1)	21 (18)

* w nawiasach wskazano oceny najczęściej spotykane ogólnie w badaniach 251 polskich firm mikro małych i średnich (bez identyfikowania czynnika rodzinności)

0–7 partnerstwo „śladowe”/szczątkowe – **bardzo niski poziom dojrzałości**

8–14 partnerstwo poniżej normalnego/standardowego – **niski poziom dojrzałości**

15–21 partnerstwo normalne/standardowe – **umiarkowany/średni poziom dojrzałości**

22–28 partnerstwo ponadstandardowe – **wysoki poziom dojrzałości**

29–35 partnerstwo wzorcowe – **bardzo wysoki poziom dojrzałości**

Źródło: opracowanie własne.

Sprawne realizowanie partnerstwa strategicznego daje badanym firmom rodzinnym konkretne, co ważne, rosnące na przestrzeni analizowanych lat korzyści. Dynamika w ich rozwoju jest dość znacząca. Na 6 badanych podstawowych parametrów konkurencyjności wszystkie trzy firmy rodzinne w badaniu podłużnym w latach 2009–2014 (a w przypadku MMFR 2009–2012) wykazały istotny progres. W zakresie ocen łącznego średniego wpływu partnerstwa strategicznego na ich konkurencyjność z poziomu „poniżej istotnego” w 2009 roku (ok 1,7–1,8 w skali 0–3), w 2014 roku przesunęły się na poziom „znacznie wyższy niż istotny” (średnio 2,6 w skali 0–3). MMFR i MFR przy powtórnej ocenie odczuwały wręcz bardzo silny wpływ w tym zakresie aż w 4 na 6 parametrów, a SFR w zakresie 4 parametrów podniosła swe oceny na wyższe. Wszystkie badane FR odczuły dzięki partnerstwu poprawę działań w zakresie budowy przewagi konkurencyjnej oraz rozwoju firmy. MMFR i MFR poza tym bar-

dzo silnie poprawiły swoją reputację i wizerunek, a MFR i SFR bardzo silnie podniosły swą konkurencyjność, w tym SFR długookresowo. Szczegóły przedstawia tabela 6.

Wydaje się, iż skutecznie wdrożone partnerstwo strategiczne miało także oddźwięk w ocenach parametrów rynkowych badanych FR. Na obserwowanych 18 parametrów rynkowych, aż w 15 z nich podniosły się średnie oceny badanych. W trzech obszarach zyskały dzięki temu poziom wysoki (poziom technologii, skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej, atrakcyjność produktów i procesów), a w jednym nawet bardzo wysoki (jakość produktów). Najwięcej korzyści rynkowych z partnerstwa strategicznego odczuła MMFR – w badanym okresie podniosło się 12 jej parametrów rynkowych oraz SFR – 9 parametrów.

Tabela 6. Dynamika i znaczenie potencjału partnerstwa strategicznego dla badanych firm rodzinnych (FR)

Wpływ partnerstwa na parametry konkurencyjności badanych firm rodzinnych								
(3 oznacza - bardzo silnie, 2- istotnie, 1- słabo, 0- wcale)								
	MMFR		MFR		SFR		średnio	
	2009	2012	2009	2014	2009	2014	2009	2014
Buduje przewagę konkurencyjną	1	3	2	3	1	2	1,3	2,7
Podnosi konkurencyjność	2	2	1	3	2	3	1,7	2,7
Wpływa na rozwój firmy	2	3	2	3	1	2	1,7	2,7
Buduje reputację i wizerunek	2	3	2	3	2	2	2	2,7
Oddziałuje na konkurencyjność firmy długookresowo	1	3	2	2	2	3	1,7	2,7
Oddziałuje na konkurencyjność firmy krótkookresowo	3	2	2	2	2	2	2,3	2
Średni wpływ partnerstwa na badane FR	1,8	2,7	1,8	2,7	1,7	2,3	1,8	2,6
Ocena parametrów rynkowych (5 bardzo wysoka 4 wysoka, 3 przeciętna, 2- poniżej przeciętnej, 1-słaba 0 –bardzo słaba)								
Udział w rynku	1	3	3	3	2	2	2	2,7
Rentowność kapitału	1	3	3	2	3	3	2,3	2,7
Obroty	2	3	3	3	3	3	2,7	3
Wielkość zysku	3	3	3	3	3	3	3	3
Jakość produktów	4	4	5	5	4	4	4,3	4,3
Innowacyjność	3	3	4	4	3	4	3,3	3,7
Poziom technologii	3	4	3	4	3	4	3	4

Efektywność zarządzania	3	3	4	4	3	3	3,3	3,3
Siła marki	3	3	4	4	2	3	3	3,3
Patenty i licencje	1	2	3	4	3	4	2,3	3,3
Zasoby nagród i wyróżnień	0	1	1	2	3	4	1,3	2,3
Skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej	3	4	3	4	3	4	3	4
Skuteczność przeciwstawienia się konkurencji zagranicznej	0	3	2	3	2	3	1,3	3
Dynamika wzrostu	2	4	3	3	3	2	2,7	3
Elastyczność działania	4	4	3	4	3	3	3,3	3,7
Umiędzynarodowienie działalności gospodarczej	1	3	3	3	3	3	2,3	3
Atrakcyjność produktów i procesów	3	4	4	4	3	4	3,3	4
Agresywność w działaniu	2	3	3	3	2	3	2,3	3
Średnia ocena parametrów rynkowych badanych FR	2,2	3,2 (2,6)*	3,2	3,4 (3,5)*	2,8	3,3 (3,9)*	2,7	3,3 (3,3)*
Liczba parametrów rynkowych o ocenach podniesionych w drugim badaniu	x	12	x	6	x	9	x	15
Liczba parametrów rynkowych o ocenach niezmiennych w drugim badaniu	x	6	x	11	x	8	x	3
Liczba parametrów rynkowych o ocenach obniżonych w drugim badaniu	x	0	x	1	x	1	x	0

* w nawiasach wskazano oceny najczęściej spotykane ogólnie w badaniach 251 polskich firm mikro małych i średnich (bez identyfikowania czynnika rodzinności)

W tabeli szarym kolorem oznaczono pola, które uległy poprawie; czarnym, o najniższych notach; linia falowana – podkreśla parametry podniesione jednocześnie we wszystkich trzech badanych firmach rodzinnych.

Źródło: opracowanie własne.

W SFR aż 6 parametrów rynkowych przesunęło się na nienotowany wcześniej poziom wysoki: innowacyjność, poziom technologii, zasoby zgromadzonych patentów, licencji, nagród i wyróżnień, a także skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej oraz atrakcyjność produktów i procesów. W MMFR i MFR taki poziom zy-

skąły po 4 parametry. W MMFR były to: poziom technologii, skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej, dynamika wzrostu oraz atrakcyjność produktów i procesów. WMFR natomiast do takiego poziomu wzrosły: poziom technologii, zasoby patentów i licencji, skuteczność przeciwstawienia się konkurencji krajowej oraz elastyczność działania.

Zakończenie

MMFR to przykład krytycznej roli dojrzałości partnerstwa wewnętrznego – właścicielskiego nie tylko dla procesów kształtowania konkurencyjności, ale wręcz istnienia rodzinnej firmy usługowej o mikro skali działania. MFR to przypadek małej, ale dobrze przygotowanej kadrowo, długowiecznej firmy rodzinnej doceniającej i od lat sprawnie eksploatującej partnerstwo wewnętrzne, zwłaszcza właścicielskie. SFR to natomiast zobrazowanie znaczenia partnerstwa kontraktowego w procesach dynamizowania rozwoju trzymanej silną ręką średniej wielkości rodzinnej fabryki kosmetyków. Wszystkie te przypadki podkreślają przydatność firmom rodzinnym budowy dojrzałego partnerstwa strategicznego i to od podstaw. Sygnalizują bazową rolę partnerstwa właścicielskiego mającego istotny, a przy tym pozytywny wpływ na rozwój partnerstwa pracowniczego, a następnie różne formy partnerstwa zewnętrznego, w tym kontraktowego, a także kontekstowego. Sygnalizują jednocześnie wyjątkową rolę „rodzinnego charakteru firmy” w procesach pielęgnowania, monitorowania i wzmacniania partnerstwa właścicielskiego⁸, które jest gwarantem istnienia każdej organizacji. Przypadki MMFR i SSFR pokazały, iż zaniedbania i problemy w jego zakresie to istotne bariery dla rozwoju i procesów budowy konkurencyjności firmy rodzinnej. Przełamanie związanych z nim kryzysów (np. przejęcie przez żonę udziałów i obowiązków pracy w firmie po śmierci jednego z udziałowców w SFR, kolejne sukcesy w MFR), to oznaka dojrzałości i swoisty test dla profesjonalizmu zarządzających. Nieumiejętność ich przewyciężenia, zwłaszcza tych personalnych, poddawanie się emocjom, brak doświadczenia, trzeźwego spojrzenia na sytuację firmy, to natomiast przejaw niskiej dojrzałości i nieprzygotowania emocjonalnego do postawionych przed właścicielami/sukcesorami firm rodzinnych zadań i obowiązków, a często w konsekwencji przyczyna klęski przedsięwzięcia (MMFR – brak profesjonalnego przygotowania właścicieli w zakresie zarządzania, nieuwzględnianie opinii wszystkich właścicieli przy decyzjach inwestycyjnych, brak wspólnej/akceptowalnej przez wszystkich wizji rozwoju).

8. Co potwierdzają m.in. Bratnicki, Kozłowski 2000, s. 72 i nast.

Przypadki firm rodzinnych podkreślają, iż wartościowe partnerstwo strategiczne musi być budowane przez lata wspólnych działań. Nie wystarczają dla jego utrzymania i rozwoju jedynie powiązania rodzinne, zwłaszcza te nieprzetestowane w trudnych działaniach organizacyjnych. Bez wiedzy o zarządzaniu dynamicznie rozwijającą się organizacją (w upadłej MMFR właściciele nie posiadali wykształcenia z zakresu zarządzania, nie zatrudniali też profesjonalnie przygotowanego menedżera, w MFR właściciele mają wykształcenie wyższe z zakresu zarządzania, właściciele SFR wspierają się wiedzą zatrudnianych menedżerów o takim przygotowaniu), specjalistycznej wiedzy branżowej, lat realnego zrozumienia, zaufania i zgrania całego zespołu trudno budować sukces rynkowy. Tak więc, tak jak w innych firmach, także w firmach rodzinnych partnerstwo właścicielskie musi być obudowane partnerstwem pracowniczym z właściwie wyselekcjonowaną kadrą, zwłaszcza jeśli firma ma w planach dynamiczny, prężny rozwój, a nie jedynie trwanie na rynku. Wsparcie lojalnych, zaufanych, doświadczonych, znających zarówno firmę, jak i branżę pracowników oznacza często więcej niż nowi wspólnicy czy członkowie rodziny. Zapewniają oni jakość działań (np. dynamikę, innowacyjność, solidność), rynkowe zaufanie, zyskowność i rozwój firmy. Najbardziej dojrzałe, jednocześnie najsilniej pozytywnie wpływające na konkurencyjność partnerstwo strategiczne zdiagnozowano w MFR. W czterech z pięciu modułów partnerstwa strategicznego jej aktywność w tym zakresie przewyższa aktywność próby badawczej (tabela 3). Moduły podmiotowy i atrybutowy ze względu na jakość działań i stopień wykorzystania ich możliwości mogą być wzorcem nawet dla większych organizacji (dla obu odnotowano wysoki udział w generowaniu partnerstwa strategicznego). Do pewnego zmodyfikowania należy w jej przypadku zalecać tylko moduł systemowy partnerstwa, gdyż jako jedyny jest on słabiej rozwinięty niż w próbie badawczej. Spółka zbyt słabo wciąż korzysta z partnerstwa międzyorganizacyjnego w zakresie ZZL, logistyki wyjścia i marketingu. Wysoką ogólną ocenę dojrzałości partnerstwa MFR zyskała głównie ze względu na fakt, iż umiejętnie połączono w jej przypadku większość krytycznych dla partnerstwa strategicznego parametrów. Jednocześnie wykorzystano przewagi zachowań rynkowych typowych dla firm mikro (bliskie relacje z klientami, elastyczność i unikalność działania w połączeniu z orientacją na klienta), jak i potencjał zasobów i relacji, wiedzę oraz doświadczenie rynkowe charakterystyczne dla średniej wielkości organizacji.

Spośród badanych przypadków stosunkowo najdalej od wzorca idealnej firmy partnerskiej była SFR. Na pięć modułów partnerstwa strategicznego jedynie w jednym – module czynnościowym – realizuje ona partnerstwo strategiczne sprawniej niż przeciętne badane MSP. Ten wysoki wynik cząstkowy to efekt trwałości realizowanych więzi współpracy międzyorganizacyjnej, wysokiej jakości wypracowanych za-

sad współpracy w oparciu o obopólne korzyści i ochronę efektów wspólnych prac. Jednocześnie, **aż w dwóch modułach, systemowym i sytuacyjnym**, spółka praktykuje partnerstwo mniej sprawnie niż badana próba MSP. Słabiej korzysta z partnerstwa w zakresie ZZL, operacji i marketingu, a także większości elementów modułu sytuacyjnego. Jako firma średniej wielkości (ok. 150 pracowników), a przy tym sp. z o.o., czyli z liczniejszym gronem udziałowców, realizuje ona niższe poziomy dojrzałości partnerstwa właścicielskiego i pracowniczego (średni poziom). Mając już pewien potencjał swych własnych zasobów oraz liczniejsze ze względu na charakter i szerokość asortymentu grono partnerów, na średnim poziomie dojrzałości realizuje także partnerstwo w relacjach z dostawcami. Podobnie ograniczone do poziomu średniego jest jej partnerstwo strategiczne z klientami i konkurentami. Jest to wynikiem silnej konkurencji w branży kosmetycznej, która uniemożliwia polskiemu MSP „przeskoczenie” warunków cenowych, marketingowych, dystrybucyjnych dużych, międzynarodowych koncernów. Jej przypadek pozwala dostrzec, iż skala działania, wielkość zatrudnienia, forma organizacyjno-prawna, szerokość asortymentu stanowią w pewnym stopniu determinanty aktywności, a pośrednio i dojrzałości partnerstwa strategicznego. Wyznaczają jednocześnie skłonność do wykorzystywania go jako narzędzia kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw, w tym rodzinnych.

Bibliografia

Adamik A. (2014), *Przesuwanie granic wiedzy o organizacji poprzez kontekst partnerstwa* [w:] A. Sopińska, S. Gregorczyk (red.), *Granice strukturalnej złożoności organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Adamik A. (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej Nr 1199, seria Rozprawy Naukowe Z. 484, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Adamik A. (2016), *The mechanism of building competitiveness through strategic partnering* [in:] *Management*, University of Zielona Góra, vol. 20, no. 1.

Austin J. E. (2000), *The Collaboration Challenge. How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*, A Drucker Foundation Leaderbook.

Blumberg B.F. (2001), *Cooperation Contracts between Embedded Firms*, „*Organization Studies*”, vol. 22, no. 5.

Bratnicki M., Kozłowski R. (2000), *Badanie kompetencji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem nadzoru właścicielskiego* [w:] R. Krupski (red.) *Metody zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Bryman A. (2006), *Integrating Quantitative and Qualitative Research: How is it done?*, „*Qualitative Research*”, vol. 6.

Buloch S., Taylor M. (2010), *Partnership working. Policy and practice*, The Policy Press, University of Bristol.

Child J., Faulkner D. Tallman S. (2005), *Cooperative Strategy. Managing Alliances, Networks and Joint Ventures*, Oxford University Press, New York.

Deering A., Murphy A. (2003), *The Partnering Imperative. Making Business Partnership Work*, John Wiley&Sons Ltd.

Droli M. (2007), *Partnering turistico. L'Impostazione, la Creazione, l'Organizzazione ed il Rinforzo Continuo di una Partnership Strategica di Successo*, Forum, Università degli Studi di Udine, Udine.

Dyer J.H. (1997), *Effective Interfirm Cooperation: How firms Minimize Transaction Costs And Maximize Transaction Value*, „Strategic Management Journal”, Vol. 18, Iss.7.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business*, Austin Family Business Program, 15 April, za: Kowalewska A., Szut J., Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Definicja pojęcia firmy rodzinnej* [w:] Kowalewska A. (red.), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa, Wyd. Naukowe Technologii Eksploatacji – PIB.

Gummson E. (1991), *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Newbury Park.

Lank E. (2006), *Collaborative Advantage. How Organizations Win by Working Together*, Palgrave, Macmillan.

Lavie D. (2006), *The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View*, „Academy of Management Review”, vol. 31, no. 3.

Lee L., Gongming Q. (2007), *Partnership or Self-reliance: Prescriptions for Small and Medium-sized Enterprises*, „The Journal of Business Strategy”, Vol. 28.

Mitręga M. (2010), *Zdolność sieciowa jako czynnik przewagi konkurencyjnej na rynku przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., Jasiński B. (2012), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, CH Beck, Warszawa.

Plawgo B., Zaremba W. (2005), *Partnerskie współdziałanie w sektorze publicznym i prywatnym*, Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok.

Popczyk W. (2010), *Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych nad ich odpowiednikami nierodzinnymi*, „Problemy zarządzania”, vol. 8, nr 4 (30).

Rigsbee E. (1994), *The Art of Partnering*, Kendall/Hunt.

Rusin A. (2016), *Firmy rodzinne. Największe problemy*, „Medical Maestro Magazine”, Vol. 12.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych - wnioski z badań empirycznych*, „Problemy Zarządzania, Vol. 8, nr 4 (30).

Trusting the Team, Bennett & Jayes, The Reading, Construction Forum, <http://www.thomastelford.com>.

Zawadka M. (red.) (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie – metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Karolina Gałązka | kg4@interia.pl

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Beata Czuba-Kulisińska | beataczuba@op.pl

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa śląskiego i lubelskiego

Business Model Way to Increase Competitive Advantage in the Family Business on the Example of the Province of Silesia and Lublin

Abstract: The starting point for many companies including family businesses is the creation of the original item, ie. product, brand, advertising to stand out in the market and at the same time create a strong barrier to competition. Often, a tool for facilitating development of enterprise development vision becomes business model. The article presents the results of research conducted among randomly selected companies in the region of Lublin and Silesia. The purpose of this article is to attempt to identify the success factors of family companies as part of business models with the effect of increasing competitive advantage.

Key words: family businesses, business model, competitiveness

Wstęp

We współczesnej gospodarce sukces osiągają jedynie te przedsiębiorstwa, które dzięki ciągłej modernizacji stają się bardziej konkurencyjne i mogą zaproponować produkty bardziej atrakcyjne dla nabywcy. Presja zmian jest skutkiem nasilającej się konkurencji wynikającej z procesów globalizacji. Przewaga konkurencyjna stanowi sedno działalności przedsiębiorstwa na rynku. Dla wielu przedsiębiorstw, w tym firm rodzinnych, punktem wyjścia dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej staje się model biznesu. Jest to pewnego rodzaju taktyka realizacji w pełni przygotowanej i wdrożonej strategii działania przedsiębiorstwa. Model biznesu jest spójną wizją i misją firmy, pozwalającą nadać jednostce gospodarczej sens trwania i działania. Jak zatem znaleźć równowagę pomiędzy wartościami rodzinnymi a nadrzędnym celem jakim jest rozwój i konkurencyjność firmy? To właśnie model biznesu stanowi alternatywę dla strategii organizacji. Jest narzędziem wspomagającym rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie przewagi konkurencyjnej.

Celem artykułu jest synteza literatury przedmiotu, ukierunkowana na zwrócenie uwagi na firmy rodzinne tworzące własne modele biznesu jako narzędzia budowania przewagi konkurencyjnej. Ponadto dokonano identyfikacji czynników mających wpływ na odniesienie sukcesu lub porażki biznesowej przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza czynników sukcesu, ma istotne znaczenie dla kształtowania skutecznych zachowań rodzinnych biznesów. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzanych badań własnych w dalszej części przyjęto następującą hipotezę badawczą: modele biznesu odzwierciedlają najważniejsze czynniki sukcesu stanowiąc jednocześnie pewnego rodzaju drogowskaz dla firm rodzinnych.

Podmiotem badań są firmy rodzinne zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego i śląskiego. Przedmiotem badań zaś są subiektywne opinie przedsiębiorstw rodzinnych należących do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W pracy wykorzystano dane zawarte w raportach i analizach dotyczących działalności firm rodzinnych oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego i śląskiego.

Istota firm rodzinnych

Firmy rodzinne poprzez indywidualną przedsiębiorczość są uosobieniem gospodarki wolnorynkowej. Stanowią najstarszy, znany sposób prowadzenia działalności gospo-

darczej. Jednocześnie są bardzo popularną formą prowadzenia biznesu stanowiącą fundament światowych gospodarek [Sułkowski 2011, s. 5]. Przedsiębiorstwo rodzinne przez wieki stanowiło symbiozę z gospodarstwem domowym, by na przestrzeni lat przyjmując wyodrębnioną formę. Jednak z łatwością można zaobserwować, że w przypadku mikroprzedsiębiorstw jak i małych przedsiębiorstw jedność przedsiębiorstwa z gospodarstwem domowym trwa nadal [Sobiecki 2014, s. 6]. W naszym kraju istnieje wiele małych firm, które obecnie prowadzi trzecie, a nawet czwarte pokolenie spadkobierców [Zasiadczyk, Krasicki 2016, s. 5]. Jest to niewątpliwie zjawisko postrzegane pozytywnie. Szacuje się, iż 70% wszystkich polskich przedsiębiorców stanowią firmy rodzinne [Raport firmy rodzinne, 2016]. Ponadto firmy te stanowią ponad 60% wszystkich europejskich przedsiębiorstw [Overview of family business relevant issues 2009, s. 8] oraz aż 90% wszystkich biznesów na świecie [Żukowska, Pindelski 2012, s. 129]. Biznes rodzinny jest zatem bezdyskusyjnie perłą polskiej gospodarki. Firma rodzinna to podmiot, w którym kapitał pozostaje w rękach rodziny. Specyfiką firm rodzinnych jest łączenie podstawowej komórki społecznej (rodziny) z podstawowym elementem gospodarki czyli biznesem [Szul 2013, s. 528].

Prowadzenie firmy rodzinnej wymaga od zainteresowanych połączenia dwóch światów – prywatnego z zawodowym. Firma rodzinna to podmiot, w którym kapitał pozostaje w rękach rodziny. W firmie takiej więcej niż jeden członek rodziny otrzymuje gratyfikację materialną za pracę. Najistotniejszą cechą rodzinnych biznesów jest skupienie zarządzania i kontroli finansów w jednej rodzinie. Jednak zdefiniowanie firmy rodzinnej nie jest łatwe ze względu na różnorodność kryteriów, jakie się przyjmuje dla jej wyodrębnienia wśród innych firm. Istotnym kryterium jest własność, charakteryzująca się posiadaniem przez członków rodziny większości akcji firmy. Ponadto kryterium zarządzania polegające na skupieniu w rodzinie głównych decydentów firmy [Mandl 2008, s. 17]. Również kryterium sukcesji jest typowe dla firm rodzinnych.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego podejmujące próbę wyjaśnienia specyfiki tychże jednostek. Różne podejścia do zdefiniowania firmy rodzinnej zostały przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Wybrane definicje firmy rodzinnej

Lp.	Autor	Definicja
1.	Donelley R.G	Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia wtedy, gdy co najmniej dwa pokolenia jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy [Donnelley 2002, s. 4].

2.	Sułkowski Ł.	Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny [Sułkowski 2004, s. 99].
3.	Frishkoff P. A.	Firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Frishkoff 2012, s. 32].
4.	Ashley-Cotleur K.	Biznes rodzinny ma miejsce wtedy, gdy co najmniej dwóch członków rodziny pracuje w nim, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja już się odbyła lub jest planowana [Ashley-Cotleur, www.usabe.org].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Marjański A., *Specyfika firm rodzinnych* [w:] *Metodologii wsparcia firm rodzinnych, Firma w rodzinie czy rodzina w firmie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012 r.

Z przedstawionych definicji można wywnioskować, iż wpływ rodziny jest punktem wspólnym mającym zróżnicowane konsekwencje, ale łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne. Jak prezentują Sułkowski i Marjański, w Polsce przyjęto szeroką definicję family business: „przedsiębiorstwo rodzinne można określić 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. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym)” [Sułkowski, Marjański 2011, s. 13].

Definicja, która będzie punktem wyjścia w dalszych rozważaniach uznaje, że przedsiębiorstwo rodzinne to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw o dowolnej formie prawnej. Ponadto tak jak Kowalewska [2009, s. 52] przyjęto, że co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem oraz zatrudnionych jest co najmniej dwóch członków rodziny.

Model biznesu jako zbiór czynników sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych

W dzisiejszych czasach globalnego postępu technologicznego konkurencja wykorzystuje wszystkie dostępne rozwiązania by zwrócić na siebie uwagę coraz bardziej wybrednych klientów. Przedsiębiorstwa, w tym firmy rodzinne, muszą dostosowywać się do nowości (pozostając jednocześnie w duchu tradycji) i starać się przewidywać nadchodzące trendy w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność odgrywa dużą rolę w procesie kształtowania pozycji przedsiębiorstw na rynku. Jest obecnie jednym z podstawowych parametrów oceny przedsiębiorstw, a także jest postrzegana jako determinanta rozwoju [Stankiewicz 2005, s. 36].

W firmie rodzinnej wśród wielu celów można wymienić utrzymanie wartości kulturowane przez pokolenia, odpowiednie postrzeganie firmy przez otoczenie, przetrwanie i umocnienie firmy rodzinnej oraz wzrost zysku [Bojewska 2006, s. 59]. Powstałe zatem pytanie: jak zachować równowagę pomiędzy nieustannie zmieniającymi się oczekiwaniami klientów a utrzymaniem tradycji? Można jednak z całą pewnością stwierdzić, iż dobrze skonstruowany model biznesu będący stałą konstrukcją funkcjonowania przedsiębiorstwa jest pewnego rodzaju drogowskazem dla firm rodzinnych, ułatwiając tym samym osiągnięcie sukcesu. Poszukiwanie czynników mających wpływ na odniesienie sukcesu lub porażki biznesowej przedsiębiorstw często prowadzi do identyfikacji i analizy konkretnych modeli biznesu. Model biznesu stanowi uproszczony obraz najważniejszych elementów działalności przedsiębiorstwa i ich wzajemnych relacji. Jak wskazuje Leszczewka [2016], większość autorów akcentuje, że model biznesu to sposób określenia źródeł sukcesu lub porażki przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu trudno poszukiwać jednej definicji modelu biznesu. Wynika to z faktu doboru różnych składników oraz wyodrębnienia wielu klasyfikacji [Bis, s. 55]. Dokonując przeglądu literaturowego obraz modelu biznesu można oprzeć na odpowiedziach na następujące pytania [Morris, Schindehutte, Allen 2005, s. 56]:

- W jaki sposób i dla kogo firma tworzy wartość?
- Jakie jest źródło kompetencji firmy?
- Jaką pozycję względem konkurentów firma zajmuje na obsługiwanym rynku?
- W jaki sposób firma generuje zyski?
- Jakie są plany firmy dotyczące: horyzontu prowadzonej działalności, jej zakres oraz wielkość firmy?

Właściwie skonstruowany model biznesu powinien cechować się także [Przybyła 2011, s. 337]:

- oferowaniem nabywcy unikatowej wartości,
- koncentrowaniem na innowacjach,
- spójnością, dopasowaniem elementów,
- trudnością imitacji,
- systemowym charakterem imitacji.

Model biznesu jest pojęciem systemowym obejmującym w swej definicji trzy wyróżniające się elementy: dominującą przewagę konkurencyjną, główne zasoby i umiejętności firmy oraz konfigurację łańcucha wartości [Obłój 2002, s. 99]. Wielu badaczy tematu ujmuje model biznesu jako nowe narzędzie konkurencji zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawia logikę działania danego przedsiębiorstwa. Dla każdej firmy rodzinnej ważne jest, aby zapewnić sobie przewagę konkurencyjną poprzez odróżnienie się od pozostałych podmiotów na rynku. Model biznesu prezentuje swoją wartość konkretnej grupie klientów wraz z określeniem działań oraz relacji zewnętrznych firmy, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniając firmie konkurencyjność w danej dziedzinie, umożliwiając tym samym zwiększenie wartości [Gołębiowski, Dudzik, Lewandowska, Witek-Hajduk 2008, s. 57].

Charakterystyka próby badawczej

W celu przeanalizowania czynników sukcesu firm rodzinnych jako elementów modeli biznesu mających wpływ na zwiększenie przewagi konkurencyjnej, przeprowadzone zostało badanie ankietowe pośród podmiotów funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego i województwa śląskiego¹. Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu metody ankietowej. Respondentami byli właściciele i kadra menedżerska małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim i województwie śląskim. Pośród ankietowanych przedsiębiorstw zarówno w województwie lubelskim jak i województwie śląskim dominowały firmy rodzinne zatrudniające do 10 pracowników (tabela 1). Jednak można zauważyć, że w województwie śląskim przebadano podobny odsetek firm zatrudniających od 11 do 20 osób.

1. Wyniki dla województwa lubelskiego zostały uśrednione z trzech edycji badań przeprowadzonych w latach 2010-2016. Łącznie we wszystkich edycjach udział wzięło około 275 firm rodzinnych – I edycja 84 firmy rodzinne, II edycja 79 firm rodzinnych, III edycja 112 firm rodzinnych. Ze względu na małą liczebność próby badawczej w województwie śląskim – 37 podmiotów (badania zaczęto prowadzić w styczniu 2017) przedstawione wyniki stanowią jedynie wstępną próbę określenia czynników sukcesu firm rodzinnych województwa śląskiego. Na moment pisania artykułu trwają jeszcze prace nad pozyskaniem większej liczby uzupełnionych ankiet od przedsiębiorstw z sektora MSP, a w szczególności firm rodzinnych województwa śląskiego. W kolejnych edycjach nastąpi kontynuacja badań w podjętym temacie.

Tabela 2. Zestawienie ankietowanych przedsiębiorstw wg. liczby zatrudnionych pracowników

Lp.	Wyszczególnienie	<i>województwo lubelskie</i>	<i>województwo śląskie</i>
1.	do 10	83,2%	35,1%
2.	11-20.	8,4%	31,6%
3.	21-100	7,9%	11,1%
4.	101-150	0,0%	22,2%
5.	151-200	0,0%	0,0%
6.	201-250	0,0%	0,0%
7.	więcej niż 250	0,5%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w województwie lubelskim i województwie śląskim.

Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to mikroprzedsiębiorstwa, działające jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Jest to najprostsza forma działalności, a jednocześnie wydaje się być najmniej dostosowana do specyfiki firm rodzinnych. Przede wszystkim dlatego, że całkowicie wyklucza możliwość zarówno sukcesji, jak i dziedziczenia. W województwie lubelskim firmy rodzinne należące do tej grupy stanowiły średnio 81,5%, natomiast w województwie śląskim 55,6%. W województwie śląskim zdecydowanie więcej niż w województwie lubelskim przebadano firm rodzinnych funkcjonujących w postaci spółek (tabela 3.) Spółki w województwie śląskim stanowiły 44,4%, a nich pośród nich dominowały spółki cywilne 33,3%.

Tabela 3. Zestawienie ankietowanych przedsiębiorstw wg. formy organizacyjno-prawnej

Lp.	Wyszczególnienie	<i>województwo lubelskie</i>	<i>województwo śląskie</i>
1.	Działalność gospodarcza	81,5%	55,6%
2.	Spółka	18,5%	44,4%
3.	Spółka zoo	8,4%	0,0%
4.	Spółka cywilna	6,2%	33,3%
5.	Spółka akcyjna	0,7%	0,0%
6.	Spółka jawna	3,3%	0,0%
7.	Spółka komandytowa	0,0%	11,1%
8.	Dz. Spółdzielcza	0,0%	0,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w województwie lubelskim i województwie śląskim.

Tabela 4. Czy firma posiada sprecyzowany model biznesu, który przekazywany jest z pokolenia na pokolenie?

Lp.	Wyszczególnienie	<i>województwo lubelskie</i>	<i>województwo śląskie</i>
1.	Tak, posiada	15,7%	55,6%
2.	Nie, nie posiada	84,3%	44,4%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w województwie lubelskim i województwie śląskim.

Respondenci w kolejnej już edycji prowadzonych badań odpowiadali na pytanie „Czy firma posiada sprecyzowany model biznesu, który przekazywany jest z pokolenia na pokolenie?” W wyniku analizy otrzymanych odpowiedzi okazało się, że w województwie lubelskim jedynie niecałe 16% ankietowanych podmiotów ma skonkretyzowany model biznesu, podczas gdy w województwie śląskim prawie 56%. Rozbieżność w odpowiedziach może wynikać z faktu, iż w województwie śląskim znaczna część ankietowanych jednostek powstała po roku 2000, podczas gdy w województwie lubelskim w grupie respondentów były przedsiębiorstwa, które powstały w roku 1995 a nawet i wcześniej.

Model biznesu a konkurencyjność firm rodzinnych - wyniki badań własnych

Pojęcie sukcesu przedsiębiorstwa może być różnie definiowane. Leszczewka w swojej publikacji „Model biznesu a percepcja sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego” wskazuje, że miernikami sukcesu mogą być m.in.: satysfakcjonujący wynik finansowy, wzrost wartości przedsiębiorstwa, wzrost udziałów w rynku czy wzrost sprzedaży. Termin „sukces przedsiębiorstwa” określa zatem realizację wizji i celów firmy zgodnie z przewidywaniami właścicieli. Ponadto wskazuje również wpływ realizowanego w przedsiębiorstwie modelu biznesu na sukces przedsiębiorstwa [Leszczewka 2016, s. 32].

Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad połowa respondentów w województwie lubelskim stwierdziła, że odniosła sukces, podczas gdy w województwie śląskim odsetek firm rodzinnych patrzących z optymizmem na osiągnięte wyniki ukształtował się na poziomie prawie 78% (tabela 5).

Tabela 5. Czy firma w opinii Pani/Pana opinii odniosła sukces?

Lp.	Wyszczególnienie	<i>województwo lubelskie</i>	<i>województwo śląskie</i>
1.	Tak	56,7%	77,8%
2.	Nie	3,3%	11,1%
3.	Trudno powiedzieć	40,0%	11,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w województwie lubelskim i województwie śląskim.

Nieco wyższy odsetek firm, które odniosły sukces zaobserwowała Leszczewka w badaniu przeprowadzonym w okresie od czerwca do sierpnia 2014 na grupie 200 przedsiębiorstw rodzinnych. Wówczas 192 uczestników badania stwierdziło, że firma, którą prowadzą odniosła sukces [Leszczewska 2016, s. 33], co stanowiło 96% całej próby badawczej.

Z przeprowadzonych ankiet wynika, że 40,8% ogółu firm rodzinnych w województwie lubelskim odnotowało przyrost wyniku finansowego, a w województwie śląskim 55,6%. Średnio około 45,5% przebadanych lubelskich firm rodzinnych wskazało, że nie wystąpiły większe zmiany w wartości osiągniętych wyników finansowych, przy odpowiednio 22,2% w województwie śląskim (tabela 6). Dla większości badanych podmiotów to właśnie satysfakcjonujący wynik finansowy stał się czynnikiem decydującym o ich sukcesie.

Tabela 6. Jak oceniają państwo swoje wyniki finansowe w porównaniu z rokiem poprzednim

Lp.	Wyszczególnienie	<i>województwo lubelskie</i>	<i>województwo śląskie</i>
1.	Wzrost o 15% lub więcej	7,9%	11,1%
2.	Wzrost o 10% – 15%	7,9%	11,1%
3.	Wzrost o 5% – 10%	25,1%	33,3%
4.	Mniej więcej na tym samym poziomie	45,5%	22,2%
5.	Spadek o 5% – 10%	5,8%	0,0%
6.	Spadek o 10% – 15%	3,1%	11,1%
7.	Spadek o 15% lub więcej	4,7%	11,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w województwie lubelskim i województwie śląskim.

Jak już wcześniej wspomniano sukces przedsiębiorstwa rodzinnego to składowa wielu czynników takich jak: satysfakcja z pracy czy zdolność do generowania zysku. Sukces zależy od osobowości, wartości, stylu zarządzania założyciela oraz od przyjętego modelu biznesu. Z przeprowadzonego badania wynika, że głównym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych zarówno w województwie lubelskim jak i śląskim jest rozpoznawalna marka i lojalność klientów – odpowiednio 31,0% i 42,1%. Zatem rozpoznawalna marka i lojalność klientów to główne klucze do dalszego rozwoju. Dokonując dalszej analizy czynników mających istotne znaczenie dla kontynuacji sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych, na drugim miejscu ukształtowała się koncentracja na wysokiej jakości oferowanych produktów czy usług, a na trzecim łatwy dostęp do finansowania firm. Najmniej ważnym czynnikiem sukcesu okazało się dobre zarządzanie „talentami” w firmach rodzinnych (tabela 7).

Tabela 7. Proszę zaznaczyć czynniki, które uważane są za ważne dla kontynuacji sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych

Lp.	Wyszczególnienie	<i>województwo lubelskie</i>	<i>województwo śląskie</i>
1.	Łatwy dostęp do finansowania firm rodzinnych	15,6%	0,0%
2.	Dobre zarządzanie „talentami”	10,9%	5,3%

3.	Koncentracja na zrównoważeniu i odpowiedzialności społecznej	11,1%	10,5%
4.	Ustanowiona i rozpoznawalna marka i lojalność klientów	31,0%	42,1%
5.	Innowacyjność produktu	6,4%	10,5%
6.	Koncentracja na wysokiej jakości produktu	24,9%	31,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w województwie lubelskim i województwie śląskim.

Tabela 8. Jakie kroki zostały podjęte w celu ulepszenia wydajności w ostatnich trzech latach

Lp.	Wyszczególnienie	<i>województwo lubelskie</i>	<i>województwo śląskie</i>
1.	Inwestycja kapitałowa	8,7%	0,0%
2.	Rozwój potencjału	19,4%	6,3%
3.	Wzrost istniejącego udziału w rynku	27,3%	37,5%
4.	Nowe branże	6,2%	18,8%
5.	Nowe kraje	3,1%	6,3%
6.	Nowe produkty (usługi)	35,3%	31,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych w województwie lubelskim i województwie śląskim.

Dokonując dalszej analizy funkcjonowania firm rodzinnych, respondentom zadano pytanie o kierunki planów rozwojowych. Ponad 35% lubelskich przedsiębiorstw działających na bazie rodzinnego biznesu nastawione jest na wprowadzenie nowych produktów (usług), przy odpowiednio 31% udzielnych odpowiedzi w województwie śląskim. Należy wspomnieć również, że nowe produkty (usługi) przyczyniają się jednocześnie do wzrostu już istniejącego udziału na rynku – województwo lubelskie 27,3%, a województwo śląskie 37,5% (Tabela 8).

Zakończenie

Ciągła zmiana w biznesie dotyczy wszystkich firm. Olbrzymim polem jej oddziaływania są także biznesy rodzinne, które na całym świecie stanowią podstawę gospodarki. Badania dotyczące specyfiki firm rodzinnych prowadzone są na różnych płaszczyznach – odnoszą się do funkcjonowania w określonych warunkach makroekonomicznych czy też relacji z innymi podmiotami na poziomie mikroekonomicznym. Firmy rodzinne sektora MSP poprzez swoje działania aktywnie kształtują gospodarkę regionu, jak również pozytywnie wpływają na sferę społeczną. Warunkiem aktywnego uczestnictwa małych i średnich przedsiębiorstw w grze rynkowej i stymulowania przez nie rozwoju gospodarczego i społecznego kraju jest jednak szeroko pojęty rozwój tej kategorii podmiotów gospodarczych.

W funkcjonowaniu firmy rodzinnej spotyka się szereg barier związanych z ich rozwojem. Dobrze skonstruowany model biznesu będący stalową konstrukcją funkcjonowania przedsiębiorstwa jest pewnego rodzaju drogowskazem dla firm rodzinnych i ułatwia tym samym osiągnięcie sukcesu. Zaprezentowane w artykule wyniki realizowanych badań własnych pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- w zdecydowanej większości kadra zarządzająca rodzinnymi biznesami stwierdziła, że przedsiębiorstwo odniosło sukces,
- wśród przedsiębiorstw, które odniosły sukces, w województwie lubelskim niecałe 16% ankietowanych podmiotów ma skonkretyzowany model biznesu, podczas gdy w województwie śląskim prawie 56%. Potwierdzono również fakt, iż realizowany model biznesu przyczynił się do osiągnięcia przez firmę sukcesu,
- głównym wyznacznikiem sukcesu dla ankietowanych podmiotów stał się m.in.: satysfakcjonujący wynik finansowy, wzrost udziałów w rynku czy wzrost sprzedaży
- największe problemy towarzyszą jednak firmom na początku prowadzenia działalności. Związane są one z brakiem specjalistycznej wiedzy, szczególnie z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji, z emitowaniem wartości bez korzyści ekonomicznych, z długotrwałym procesem budowania wizerunku.

Bibliografia

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

Bis J. (2013), *Innowacyjny model biznesu – sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN, t. 14, z.13, cz. 2.

Bojewska B. (2006), *Istotne uwarunkowania działalności mikroprzedsiębiorstw*. Zeszyty Naukowe „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 427, s. 59.

Donnelley R.G. (2002), *The Family Business* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, „Family Business Sourcebook”, Family Enterprise Publishers, Georgia.

Drzewiecki J. (2011), *Model biznesu a strategia organizacji: podobieństwa, różnice* [w:] M. Przybyła (red.) *Nauki o zarządzaniu*. „Management Science”, nr 8, UE, Wrocław.

European Commission (2009), *Overview of family business relevant issues*.

Frishkoff P.A. (2012), *Understanding Family Business*, „Austin Family Business Program” [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Marjański A., „Specyfika firm rodzinnych”, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Gołębiowski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

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

Leszczewska K. (2016), *Model biznesu a percepcja sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego – wyniki badań własnych* [w:] Sułkowski Ł., Marjański A. (2013), *Firmy rodzinne – wyzwania współczesności*, SAN, Łódź.

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

Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), *The entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, „Journal of Business Research”, nr 58, s. 726.

Obłój K. (2002), *Tworzywo sztucznych strategii*, PWE, Warszawa.

Sobiecki A. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza SGH, s. 6.

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

Sułkowski Ł. (2011), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Łódź.

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

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

Szul E. (2013), *Działalność firm rodzinnych w ocenie społecznej*, „Zarządzanie i Finanse”, t. 1, nr 4, Gdańsk.

Wsparcie administracji ważne dla rozwoju firm rodzinnych – raport (2016), „Firmy Rodzinne” [online], www.firmyrodzinne.pl/download/16-10-12_Raport_firmy_rodzinne.pdf

Zasiadczyk A., Krasicki A., *Polskie firmy rodzinne: [opowieść o sile tradycji]*, Wydawnictwo Muza S.A., Warszawa 2016, s. 5

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie”, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Alicja Hadryś-Nowak | alicja.hadrys@ue.poznan.pl

Katedra Zarządzania Międzynarodowego, Wydział Gospodarki Międzynarodowej,
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Adrianna Lewandowska | alewandowska@ibrpolska.pl

Szkoła Główna Handlowa, Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Instytucie
Przedsiębiorstwa

Ewa Więcek-Janka | ewiecekjanka@ibrpolska.pl

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych – wybrane wyniki z ogólnokrajowego badania statystycznego

Internationalization of Polish Family Firms – Preliminary Results From the First Official Statistics

Abstract: The international expansion of the company is nowadays a necessity. This also applies to family businesses. Researches on internationalization of family businesses are ambiguous. Some results indicate that family firms are doing much worse on foreign markets because of the family character that makes businesses more conservative and reluctant to risk, including the risk of expansion. Other studies however show that thanks to the involvement of the family, foreign expansion is much easier and that they do not differ from non-family businesses. In many countries which survey the entrepreneurial families, there are no national statistical surveys about family business, not to mention how they operate on foreign markets. Therefore, the aim of this paper is to present the official nationwide statistics regarding the internationalization of Polish fa-

mily businesses. In the paper the author presents range and the countries of expansion of family businesses, the relationship between internationalization and the size of the family business, the industry in which it operates, gender of business owners and the presence and composition of the board.

Key words: internationalization, family owned businesses, statistics

Wstęp

Internacjonalizacja jest jednym z bardziej skomplikowanych procesów dla każdego przedsiębiorstwa. Złożone otoczenie międzynarodowe oraz postęp technologiczny powodują tyle samo zagrożeń co szans [Lu, Beamish 2001]. Postępująca globalizacja wymusza na przedsiębiorstwach, nawet tych rodzinnych, które uważane są za te, które koncentrują swoją działalność lokalnie, podjęcie umiędzynarodowienia działalności [Donckels, Frohich 1991, Floren 2001, Gallo, Estape 1992, Gallo, Garcia-Pont 1993, Gallo, Sveen 1991, Graves, Thomas 2006, Okoroafo 1999]. Najszerza definicja internacjonalizacji zakłada, że jest to każda działalność biznesowa podejmowana przez przedsiębiorstwo za granicą. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa może przynieść spore korzyści, jednak rynek zagraniczny jest zdecydowanie odmienny od środowiska lokalnego [Fernandez, Nieto 2005]. Strategia internacjonalizacji pokazuje zaangażowanie firmy poza rynkiem lokalnym. Kluczowym jest aby obrany model internacjonalizacji uwzględniał cechy charakterystyczne przedsiębiorstwa, którego dotyczy. Strategie, modele czy formy ekspansji zagranicznej są przedmiotem wielu opracowań naukowych. Jednakże nadal niewiele wiadomo na temat internacjonalizacji w kontekście przedsiębiorstw rodzinnych [McKibbin, Pistrui 1997, Sirmon i in. 2008]. Szczególne cechy firm rodzinnych, takie jak chęć utrzymania kontroli nad firmą w rękach rodziny, unikanie nadmiernego ryzyka oraz długoterminowa perspektywa mogą zarówno ułatwiać, jak i negatywnie wpływać na podjęcie działań internacjonalizacyjnych. Kultura organizacyjna przedsiębiorstw rodzinnych jest często odbiciem wartości rodziny. Formalne jak i nieformalne zaangażowanie rodziny, przywiązanie do tradycji oraz czerpanie z doświadczenia starszych pokoleń – wszystko to sprawia, że internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych jest teoretycznie inna niż przedsiębiorstw nierodzinnych [Coviello, Munro 1995, De Chiara, Minguizzi 2002, Ganke, Snuif, Van Dijken 1997, Leonidu 2004, Manelova i in. 2002, McDougall, Oviatt 1996, Wolff, Pett 2000]. Zbadanie w jaki sposób przedsiębiorstwa rodzinne dokonują ekspansji, jakich zasobów potrzebują oraz czy w podjęciu internacjonalizacji różnią się od firm nierodzinnych, wymaga od badaczy zapoznania się z ogólnymi statysty-

kami dotyczącymi firm rodzinnych. Jak dotąd, w Polsce nie było oficjalnych statystyk dotyczących firm rodzinnych, w szczególności internacjonalizacji firm rodzinnych. Głównym celem artykułu jest przedstawienie pierwszych oficjalnych statystyk dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych związanych z ich internacjonalizacją. W artykule przedstawiony zostanie zasięg oraz kraje ekspansji firm rodzinnych, zależność pomiędzy internacjonalizacją a wielkością firmy rodzinnej, branżą, w której działa, płcią właściciela firmy, obecnością i składem zarządu.

Informacje o projekcie i metodologia badania¹

W lutym 2015 roku Instytut Biznesu Rodzinnego rozpoczął realizację projektu „Statystyka Firm Rodzinnych”. Finansowanie projektu pochodzi z grantu udzielonego przez Komisję Europejską (692654-18/12/2015).

Podmiotem zamawiającym jest Agencja Wykonawcza ds. Sektora małych i średnich przedsiębiorstw (EASME). Projekt realizowany jest w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw przez MSP (COSME) 2014–2020, przyjęty przez rozporządzenie (UE) nr 1287/2013 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 11 grudnia 2013 roku. Instytut Biznesu Rodzinnego jest koordynatorem projektu na terenie Polski. Projekt realizowany jest również w Bułgarii, we Włoszech, w Danii, Finlandii, Holandii i na Malcie.

Do realizacji grantu Instytut Biznesu Rodzinnego zawiązał konsorcjum, w skład którego wszedł partner: Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS. Centrum było odpowiedzialne za przeprowadzenie badania ankietowego oraz nadzór nad poprawnością metodologiczną badania. Instytut Biznesu Rodzinnego opracował założenia, metodykę, ankietę badawczą oraz przeprowadził analizę i wnioskowanie z zebranych danych.

Celem nadrzędnym zrealizowanych badań było opracowanie statystyk dla funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce. Dla realizacji celów badania przyjęto typologię definicyjną przedsiębiorstwa rodzinnego wg. Stena. Jednostką badaną był właściciel firmy, współwłaściciel lub manager. Za metodę badawczą przyjęto metodę CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*) natomiast narzędziem badawczym był kwestionariusz, w którym zawarto pytania na skali dychotomicznej oraz pytania otwar-

1. Informacje o projekcie oraz metodologia badania są częścią raportu Instytutu Biznesu Rodzinnego: „Firma Rodzinna to Marka”. (Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i inni, 2017, ISBN: 1978-83-937759-2-7) dostęp: http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/

te i metryczkowe (ułatwiające przeprowadzenie klasyfikacji i typologii na poziomie wnioskowania).

W całym badaniu diagnozą objęto:

- udział firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce,
- udział firm rodzinnych z uwzględnieniem następujących kategorii: wielkość, wiek, struktura własności, forma organizacyjna i branża,
- postawy biznesowe,
- zasięg działalności firm rodzinnych,
- kraje ekspansji zagranicznej.

Populację badaną oszacowano na 2 mln 300 tysięcy przedsiębiorstw. Próbkę badawczą oszacowano na poziomie 2 tysięcy przedsiębiorstw, przy założonej próbie minimalnej 1884 jednostek przy przyjętych parametrach: poziom ufności 0,99; wielkość frakcji 0,5; przyjęty błąd maksymalny 0,03; z rozkładem warstwowym 95% mikropodsiębiorstw, 3,2% małych, 1,6% średnich i 0,2% dużych. W założonym czasie badania: czerwiec-sierpień 2016 przeprowadzono badania na próbie 2291 jednostek.

Struktura internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Funkcjonowanie firm w konkurencyjnym, globalnym otoczeniu, większe ryzyko i złożony rozwój produktu oraz konieczność coraz to bardziej innowacyjnych usług i produktów wymusza na nich, zwłaszcza w ostatnich kilku dekadach, podjęcie wyzwania związanego z ekspansją zagraniczną. Internacjonalizacja przedsiębiorstwa, szczególnie czynna, w której przedsiębiorstwo samo podejmuje wyzwanie i aktywnie poszukuje nowych rynków zbytu, jest procesem bardzo złożonym, wymagającym odpowiedniego przygotowania. Analizując ekspansję zagraniczną przedsiębiorstw warto skupić się na motywach, które sprawiają, że przedsiębiorstwa podejmują się tego procesu. W tab.1. przedstawiono główne motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.

Tabela 1. Motywy ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych.

Rodzaje Motywów	Bodźce przedsiębiorstw rodzinnych
Rynkowe	Rozwój, nasycenie rynku krajowego, niewykorzystane moce produkcyjne, dążenie do minimalizacji ryzyka poprzez dywersyfikację rynków
Kosztowe	Poszukiwanie tańszej siły roboczej, surowców itp., ulgi podatkowe, korzyści skali
Zasobowe	Pozyskanie zasobów niedostępnych dla rynku krajowym lub wykorzystanie unikatowych zasobów na rynkach zagranicznych
Polityczne	Stabilność polityczna kraju goszczącego, wspieranie eksportu, ulgi stosowane przez rządy państw, liberalizacja handlu
Wewnętrzne	Zapewnienie przetrwania przedsiębiorstwa dla przyszłych pokoleń, rozwój rodziny utrzymanie kontroli w rękach rodziny, dywersyfikacja ryzyka

Źródło: Hadryś-Nowak, Czynniki ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych, 2013

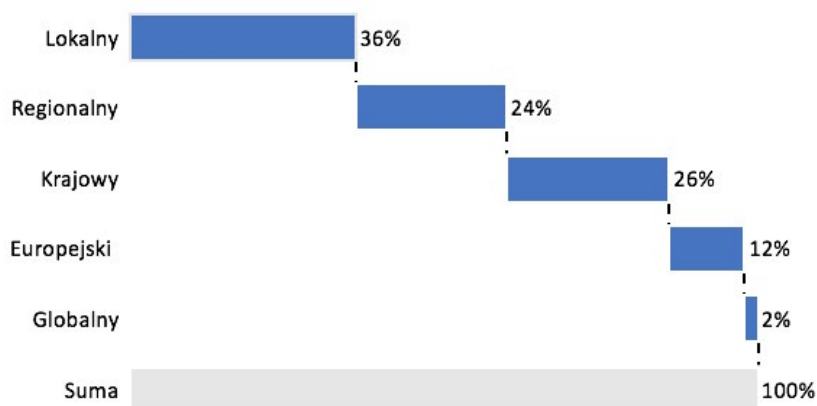
Zdaniem badaczy, przedsiębiorstwa rodzinne, podobnie jak inne firmy, mają tzw. potencjał internacjonalizacyjny. Jak wiemy z niniejszego badania przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce to relatywnie młode firmy, o względnie stabilnej sytuacji finansowej oraz stabilnym zatrudnieniu. Jednakże ciągle działające głównie na rynkach lokalnych. Biorąc pod uwagę fakt konieczności konkurowania przedsiębiorstw rodzinnych na rynku globalnym istotne byłoby zatem dogłębne zdiagnozowanie realnych potrzeb przedsiębiorstw rodzinnych w tym zakresie.

Zasięg działalności przedsiębiorstw rodzinnych

36% poddanych badaniu przedsiębiorstw rodzinnych działa na rynku lokalnym, 24% na rynku regionalnym i 26% na rynku krajowym. Poza granice kraju, na rynek europejski, zdecydowało się dokonać ekspansji 12% objętych badaniem przedsiębiorstw rodzinnych i tylko 2% ma zasięg globalny (wykres nr 1).

Wykres 1.

Jaki zasięg działalności ma firma rodzinna?



Źródło: opracowanie własne

Wyniki te są zgodne z wynikami badań nad przedsiębiorczością rodzinną w innych krajach [Fernandez, Nieto 2006, Sciascia, Mazzola, Astrachan, Pieper 2012] według których przedsiębiorstwa rodzinne działają głównie na terenie kraju macierzystego.

Ekspansja zagraniczna a wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego

W przeprowadzonym badaniu najwięcej firm rodzinnych to przedsiębiorstwa mikro oraz małe. Biorąc pod uwagę ograniczone zasoby firm tej wielkości, zarówno kadrowe, jak i często finansowe (przedsiębiorstwa rodzinne w dużej mierze finansują swój rozwój z własnych środków) oraz ich młody wiek (ponad 1/3 przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce to przedsiębiorstwa w wieku do 10 lat) zaangażowanie głównie w rynek krajowy nie jest zaskoczeniem. Ograniczenia zasobów uważane są za jeden z czynników utrudniających ekspansję zagraniczną. Szczególne cechy przedsiębiorstw rodzinnych takie jak np. długoterminowa perspektywa, unikanie nadmiernego ryzyka czy obawa przed utratą kontroli mogą również tłumaczyć, dlaczego przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce działają głównie w kraju. Jednakże obszar ten powinien zostać poddany bardziej dogłębnej analizie.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają zasięg lokalny bez względu na wiek. Na rynku europejskim najliczniejszą grupę stanowią przedsiębiorstwa rodzinne w przedziale wiekowym od 10 do 20 lat. Mimo, iż polskie przedsiębiorstwa rodzinne są obecne na rynku globalnym w niewielkim stopniu, to – co ciekawe – co czwarte przedsiębiorstwo rodzinne o zasięgu globalnym ma mniej niż 10 lat. Może być to związane z zasobami kadrowymi przedsiębiorstw z tej grupy. Biorąc pod uwagę ich młody wiek można przypuszczać, że właściciele tych przedsiębiorstw posiadają kompetencje do prowadzenia biznesu w międzynarodowym otoczeniu. Podobnie jak w rynek regionalny, zaangażowanie w rynek krajowy maleje wraz z wiekiem przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa rodzinne tylko w niespełna 2% obecne są na rynku globalnym. Najliczniejszą grupę stanowią tutaj przedsiębiorstwa mikro 62,5%. Przedsiębiorstwa zatrudniające do 250 osób działają na rynku globalnym w 18,75%. Małe i duże firmy rodzinne mają zasięg globalny w odpowiednio 6,25% i 12,5%. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne koncentrują swoją działalność głównie w kraju. Niespełna 29% przedsiębiorstw rodzinnych jest obecnych na rynku lokalnym, 23% na rynku regionalnym, a prawie 30% na rynku krajowym. 18,5% z małych firm rodzinnych obecnych jest na rynku europejskim, podczas gdy tylko 0,78% z nich ma zasięg globalny. Powyższe dane sugerują, że małe firmy rodzinne nie są biznesami o zasięgu globalnym.

Natomiast zasięg działalności średnich przedsiębiorstw rodzinnych kształtuje się następująco: 20,4% obecnych jest na rynkach lokalnych, 16,7% działa na rynku regionalnym a 35,2% działa na rynku krajowym. W Europie obecnych jest 22,2% polskich średnich firm rodzinnych, natomiast zasięg globalny ma 5,6%. Biorąc powyższe pod uwagę można stwierdzić, że prawie 1/5 średnich przedsiębiorstw rodzinnych obecna jest na rynkach europejskich.

Analizując zasięg działalności dużych przedsiębiorstw można zaobserwować następujące tendencje: wśród przedsiębiorstw rodzinnych zatrudniających powyżej 250 osób brak takich, które działają wyłącznie na rynkach lokalnych, 50% z nich funkcjonuje na rynkach regionalnych, 16,67% z nich obsługuje rynki europejskie, a co trzecie duże przedsiębiorstwo rodzinne ma zasięg globalny.

Kraje ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Krajem, do którego prawie połowa (48%) polskich przedsiębiorstw rodzinnych dokonuje ekspansji zagranicznej to Niemcy. Niemiecka gospodarka jest jedną z największych w Europie, a i odległość geograficzna nie jest tu bez znaczenia. Wyniki te są zgodne

z istniejącymi publikacjami nt. kierunków ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw, nie tylko rodzinnych. Kolejnymi kierunkami ekspansji zagranicznej polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest Francja, Czechy, Słowacja, Holandia oraz Anglia.

Płeć właściciela a ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw

Właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce w większości są mężczyźni (69%), jednak w 1/3 z nich właścicielami są kobiety. Jest to zgodne z badaniami na świecie, gdzie kobiety jako właściciele firm są w mniejszości.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w których właścicielem jest kobieta, mają w większości zasięg lokalny (49%) oraz regionalny (24%). Wynika to w głównej mierze z tego, że kobiety są właścicielami mikro i małych przedsiębiorstw. Poza tym wiele właścielek firm jest również matkami wychowującymi dzieci, a działalność międzynarodowa wymaga np. licznych podróży oraz z pewnością większego zaangażowania niż działalność lokalna. Dlatego też mogą one świadomie rezygnować, przynajmniej na jakiś czas, z ekspansji zagranicznej.

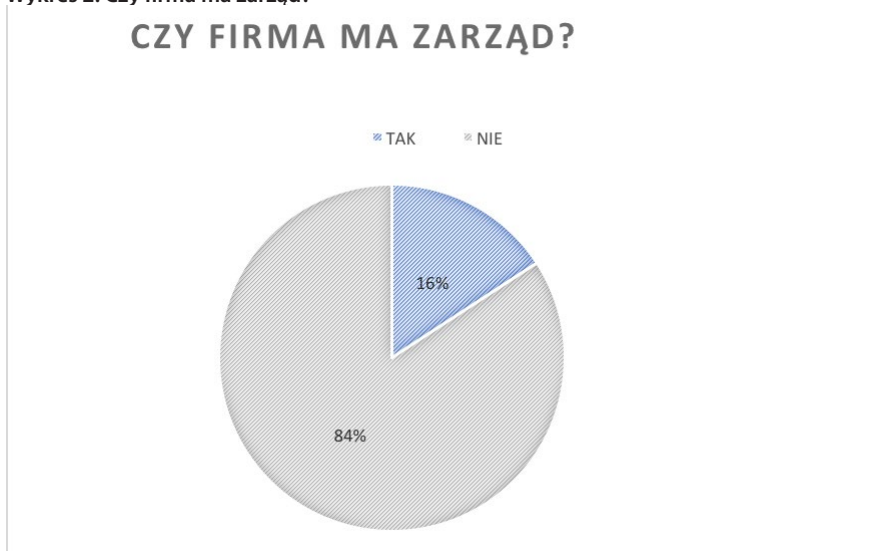
Na rynku europejskim działa 7,7% przedsiębiorstw rodzinnych gdzie właścicielem jest kobieta, natomiast na rynku globalnym 0,4% przedsiębiorstw rodzinnych.

Przedsiębiorstwa rodzinne o zasięgu globalnym to w 6,25% przedsiębiorstwa, gdzie właścicielem jest kobieta, a w 93,7% przedsiębiorstwa, gdzie właścicielem jest mężczyzna. W dużej mierze wynika to z faktu, że kobiet, które są właścicielami firm jest zdecydowanie mniej.

Zarząd a ekspansja zagraniczna polskich przedsiębiorstw rodzinnych

Analizując strukturę zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym można zauważyć, że 15% z nich ma wyodrębniony zarząd (wykres nr 2). Wynika to głównie z faktu, że znaczącą grupę przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce stanowią firmy mikro i małe, w strukturze których nie ma miejsca na wyodrębnienie zarządu.

Wykres 2. Czy firma ma zarząd?



Źródło: opracowanie własne.

W firmach rodzinnych, w których wyodrębnione są zarządy, analizie poddano również ich skład. W 1/5 firm rodzinnych w Polsce w zarządzie nie ma żadnej kobiety. Najczęściej w zarządzie firmy rodzinnej zasiada 1 kobieta (60,6%). W 15% zarządów przedsiębiorstw rodzinnych zasiadają 2 kobiety. 3 i więcej kobiet zasiada w zarządach 1,1% polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Pod względem liczby kobiet w zarządach przedsiębiorstw, polskie firmy wypadają zdecydowanie gorzej. W raporcie z badania przeprowadzonego przez Kenesew University we współpracy z firmą doradczą EY: „Women in leadership. The family business advantage”, na próbie 525 największych i najlepiej prosperujących przedsiębiorstwach rodzinnych na świecie pokazano, że firmy te posiadają w swoich zarządach średnio 5 kobiet, 55% z nich ma co najmniej 1 kobietę w zarządzie, a 70% przedsiębiorstw rodzinnych z tej grupy zakłada, że następnym Dyrektorem Zarządzającym będzie kobieta.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych z wyodrębnionym zarządem poddano analizie również liczbę mężczyzn w jego składzie. Prawie połowa przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce z wyodrębnionym zarządem ma w jego składzie 1 mężczyznę. W 31,2% firm w zarządzie zasiada 2 mężczyzn, a w 14% 3 mężczyzn. 4 mężczyzn zasiada w 14% firm rodzinnych. Biorąc pod uwagę liczbę kobiet i mężczyzn w zarządach można stwierdzić, że firmy rodzinne w Polsce nie mają „dużych” zespołów zarządzających.

1/5 przedsiębiorstw rodzinnych z wyodrębnionym zarządem działa na rynku europejskim. Najlicniejsza grupa przedsiębiorstw rodzinnych bez wyodrębnionego zarządu działa na rynku lokalnym. Przedsiębiorstwa rodzinne o zasięgu europejskim to w 26,5% przedsiębiorstwa z wyodrębnionym zarządem i w 73,5% bez wyodrębnionego zarządu. Przedsiębiorstwa rodzinne o zasięgu globalnym to w 37,5% przedsiębiorstwa z wyodrębnionym zarządem, a w 62,5% bez wyodrębnionego zarządu. Analizując powyższe dane można wysnuć wniosek, że w ekspansji zagranicznej pomaga wyodrębniony zarząd. Jest to zgodne z badaniami amerykańskich przedsiębiorstw rodzinnych, w których okazało się, że firmy rodzinne z profesjonalnymi strukturami organizacyjnymi tj.: zarząd, rada nadzorcza czy rada dyrektorów, zdecydowanie częściej prowadziły sprzedaż zagraniczną niż firmy rodzinne bez takich struktur.

Ekspansja zagraniczna a branża przedsiębiorstw rodzinnych

Najlicniejsza grupa przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce to przedsiębiorstwa zajmujące się handlem hurtowym i detalicznym (sekcja G) oraz przetwórstwem przemysłowym (sekcja C). Na rynku lokalnym firmy z tych branż działają w prawie 34% (G) i 11,8% (C), na rynku regionalnym 35,7% (G) i 11,6% (C). Na rynku krajowym działa 31,5% firm z sekcji G i 17,3% z sekcji C. ¼ przedsiębiorstw rodzinnych związanych z przetwórstwem przemysłowym ma zasięg europejski. Najlicniejszą grupą o zasięgu globalnym są przedsiębiorstwa z sekcji G i C (taka sama wartość udziału – 31,25%). Kolejna grupa to przedsiębiorstwa rodzinne z sekcji I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) oraz A (rolnictwo, leśnictwo, łowiectwo i rybactwo) – po 12,5% udziału. 6,25% przedsiębiorstw rodzinnych z sekcji J (Informacja i komunikacja) oraz H (transport i gospodarka magazynowa) mają zasięg globalny.

Zakończenie

Celem artykułu było przedstawienie wyników ogólnokrajowego badania statystycznego dotyczących wybranych aspektów internacjonalizacji polskich firm rodzinnych. Zaprezentowano takie elementy jak zasięg i kierunki ekspansji zagranicznej, zależność pomiędzy internacjonalizacją a wielkością i branżą firmy rodzinnej, strukturą zarządzania oraz płcią właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego. Podsumowując 12% przedsiębiorstw rodzinnych ma zasięg europejski, a najczęściej wybieranym krajem

ekspansji jest rynek niemiecki. Jest to zgodne z badaniami innych organizacji, które wskazują, że polskie przedsiębiorstwa są aktywne głównie na rynkach europejskich. Rynek niemiecki jest jednym z większych rynków w Europie, jest również krajem sąsiadującym z Polską, co zdecydowanie ułatwia np. transport towarów, a nawet przemieszczanie się strumieni usług. Najliczniejsza grupa firm rodzinnych działa na rynkach lokalnych. 15% przedsiębiorstw rodzinnych ma wyodrębniony zarząd. 1/5 przedsiębiorstw rodzinnych z wyodrębnionym zarządem działa na rynku europejskim. Regionalny i krajowy charakter ma co czwarte przedsiębiorstwo rodzinne. Prawie co czwarta mała firma rodzinna działa na rynku europejskim. Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne koncentrują swoją działalność głównie w kraju.

Bibliografia

Coviello N.E., Munro H. J. (1995), *Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development*, „European Journal of Marketing”, nr 29 (7), ss. 49–61.

De Chiara A., Minguizzi A. (2002), *Success factors in SMEs' internationalization processes: An Italian investigation*, „Journal of Small Business Management”, nr 40 (2), ss. 144–153.

Donckels R., Frohlich E. (1991), *Are family businesses really different? European differences from STRATOS*, „Family Business Review”, nr 4(2), ss. 149–160.

Fernandez Z., Nieto M. J. (2005), *Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors*, „Family Business Review”, nr 18(1): ss. 77–90.

Fernández Z., Nieto M.J. (2006), *Impact of ownership on the international involvement of SMEs*, „Journal of International Business Studies”, nr (37), ss. 340–351.

Flören R. (2001), *Internationalization of family business in the Netherlands: Research results about implementation of new international strategies and barriers to growth in international markets*. In BDO Accountants and Advisors, University of Nyenrode, Breukelen, Netherlands.

Gallo M.A., Sveen J. (1991), *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, „Family Business Review”, nr 4, ss. 181–190.

Gallo M.A., Estapé M.J. (1992), *Internationalization of the family business*, Research paper nr 230, IESE Business School, Barcelona, Spain.

Gankema H.G.J., Snuif H.R., Van Dijken K.A. (1997), *The internationalization process of small and medium sized enterprises: An evaluation of the stage theory*, [in:] R. Donckels. A. Miettinen (ed.), *Entrepreneurship and SME research: On its way to the next millennium*, ss. 185–197.

Graves, C., & Thomas, J. (2006), *Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective*, „Family Business Review”, nr 19, ss 207–224.

Hadryś-Nowak A. (2013), *Determinanty form ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw rodzinnych*, Oficyna Wydawnicza G&P, Poznań

Leonidou L. (2004), *An analysis of the barriers hindering small business export development*, „Journal of Small Business Management”, nr 42 (3), ss. 279–302.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A., Wojewoda M., Tylczyński Ł. (2017), *Firma Rodzinna to Marka*, ISBN: 1978-83-937759-2-7

Lu J.W., Beamish P.W. (2001), *The internationalization and performance of SMEs*, „Strategic Management Journal”, nr 22(6/7), ss. 565–586.

Manolova T.S., Brush, C.G., Edelman L.R., Greene P.G. (2002), *Internationalization of small firms: Personal factors revisited*, „International Small Business Journal”, nr 20 (1), ss. 9–31.

McDougall P.P., Oviatt B.M. (1996), *New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study*, „Journal of Business Venturing”, nr 11 (1), ss. 23–40.

McKibbin P., Pistrui D. (1997), *East meets west: Innovative forms of foreign trade finance between Italian family enterprises and emerging SMEs in Romania*, „Family Business Review”, nr 10(3), ss. 263–280.

Naldi L., Nordqvist M. (2008), *Family Firms Venturing into International Markets: A Resource Dependence Perspective*, „SBA” [online], [www. https://www.sba.gov](https://www.sba.gov), dostęp: 1 marca 2017 r.

Okoroafo S.C. (1999), *Internationalization of family businesses: Evidence from north-west Ohio, U.S.A.*, „Family Business Review”, nr 12(2), ss. 147–158.

Sciascia S., Mazzola P., Astrachan J.H., Pieper T.M. (2012), *The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects*, „Small Business Economics”, nr 38(1), ss. 15–31.

Sirmon D.G., Arregle J.-L., Hitt M.A., Webb J.W. (2008), *The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation*, *Entrepreneurship Theory & Practice*, 32(6), ss. 979–998.

Statystyka form rodzinnych (2017), „Instytut Biznesu Rodzinnego” [online], http://www.ibr-polska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dostęp: 1 marca 2017r.

Wolff A.J., Pett T.L. (2000), *Internationalization of small firms: An examination of export competitive patterns, firm size, and export performance*, "Journal of Small Business Management", 38 (2), ss. 34–47.

Women in leadership, The family business advantage (2014), Kennesaew University.

Anna Zywert | anna.z.zywert@doctorate.put.poznan.pl

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

Aleksandra Dewicka | aleksandra.dewicka@put.poznan.pl

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

Model biznesu w firmach rodzinnych

Business Model in Family Businesses

Abstract: This article applies to the types and elements of business models. It describes precisely the different types of business models, draws attention to the most important elements when you want to choose the correct business model for the specific company sector. It also tells how to fit the business model of the family business.

Key words: business model, value chain, family business, company profile, strategy.

Wprowadzenie

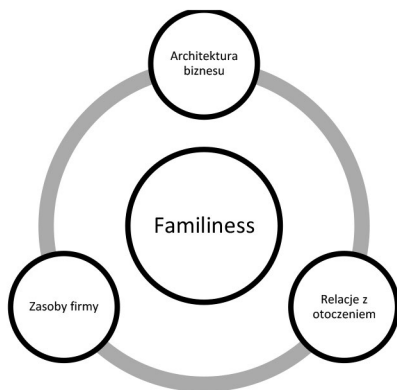
W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji modeli biznesowych, dodatkowo każdy model można sklasyfikować ze względu na rodzaj. Firma rodzinna kieruje się w swojej działalności skonkretyzowanym planem, który niekiedy przybiera postać modelu biznesowego. Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie zagadnień związanych z modelem biznesowym, jego rodzajami oraz wyborem odpowiedniego modelu dla firm rodzinnych. Zakres artykułu obejmuje ogólną oraz uszczegółowioną istotę modelu biznesowego.

Model biznesu oraz jego istota

Model biznesu to element, który coraz częściej jest przedmiotem rozważań osób zarządzających firmami rodzinnymi. Istnieje wiele definicji modelu biznesu. Zwykle skupiają się one na opisie elementów wchodzących w jego skład. Leszczewska definiuje, czym jest model biznesu zarówno w szerokim jak i wąskim znaczeniu. Zdaniem autorki model biznesu w ujęciu sensu largo opisuje formalne i nieformalne relacje w prowadzonym biznesie, uwzględnia cele, infrastrukturę, procesy operacyjne w przedsiębiorstwie i prowadzoną przez przedsiębiorstwo politykę. Model biznesu sensu stricte nie ma jednej definicji. Jedni autorzy zajmujący się definiowaniem modelu biznesu, określają jego konstrukcję, jeszcze inni podają kryteria wyodrębnienia modelu biznesu [Leszczewska 2016, s. 101].

Powyższa definicja przedstawia składniki modelu biznesu oraz zwraca uwagę na fakt, że nie istnieje tylko jedna definicja modelu biznesu. Warto także przytoczyć w tym miejscu czym nie jest model biznesu. Skoro model biznesu jest całościowym spojrzeniem na firmę, nie jest zatem koncentracją na wybranym jej komponencie [<http://www.valuecomesfirst.pl/model-biznesowy>]. Z definicji tej jasno wynika, że model biznesowy to zbiór wielu elementów, na które trzeba patrzeć całościowo. A zdaniem Leszczewskiej, model biznesu przedsiębiorstwa rodzinnego uwzględnia wpływ familiness na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, opisuje architekturę biznesu przedsiębiorstwa rodzinnego, konfigurację zasobów i jego relacje z otoczeniem [Leszczewska, 2016, ss. 214-215]. Definicja ta została zobrazowana na rysunku 1.

Rysunek 1. Model biznesu firmy rodzinnej wg K. Leszczewskiej



Źródło: opracowanie na podstawie Leszczewska 2016, s. 214.

W modelu biznesu firmy rodzinnej należy wziąć pod uwagę wpływ, jaki mają członkowie firmy, (jako rodzina) na zasoby firmy, relacje z otoczeniem oraz architekturę biznesu. Dodatkowo rozważania nad modelem można podejmować koncentrując się na różnych aspektach, które zostały wyszczególnione w tabeli 1.

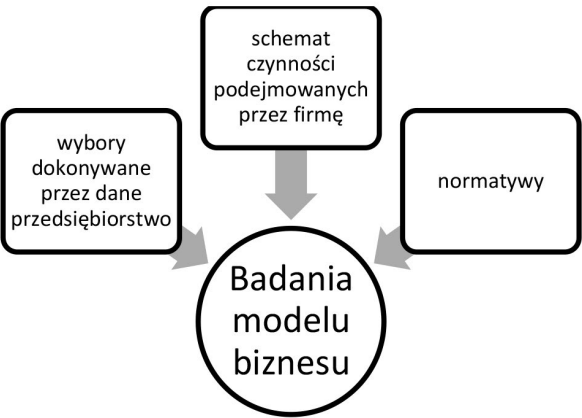
Tabela 1. Ujęcie tematyki modelu biznesu w różnych aspektach

Ujęcie tematyki modelu biznesu	Elementy składowe
Aspekt pierwszy	skupienie się na definicji modelu biznesu, wskazanie części, które go tworzą, opisanie modelu, jako schematu teoretycznego z możliwością zastosowania w praktyce.
Aspekt drugi	ukazanie abstrakcyjnych rodzajów modeli mających konkretne cechy łączące dane typy modeli, rozpoznanie modeli, które są najkorzystniejsze dla danej gospodarki.
Aspekt trzeci	tworzenie studium przypadku, czyli charakterystyka modelu biznesowego wykorzystywanego w konkretnym przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Leszczewska 2016, s. 101.

Brak jednej konkretnej definicji dotyczącej modelu biznesu oraz wieloaspektowe podejście do tego tematu może znacząco utrudnić przedsiębiorcom firm rodzinnych zrozumienie budowy oraz sposobu funkcjonowania modeli biznesowych. Właściciele firm mogą poczuć się zniechęceni próbując wybrać model, który będzie odpowiedni dla profilu działalności firmy przez zbyt dużą ilość informacji. Dla ułatwienia wyboru modelu biznesowego można podzielić etapy badań na 3 elementy przedstawione na rysunku 2.

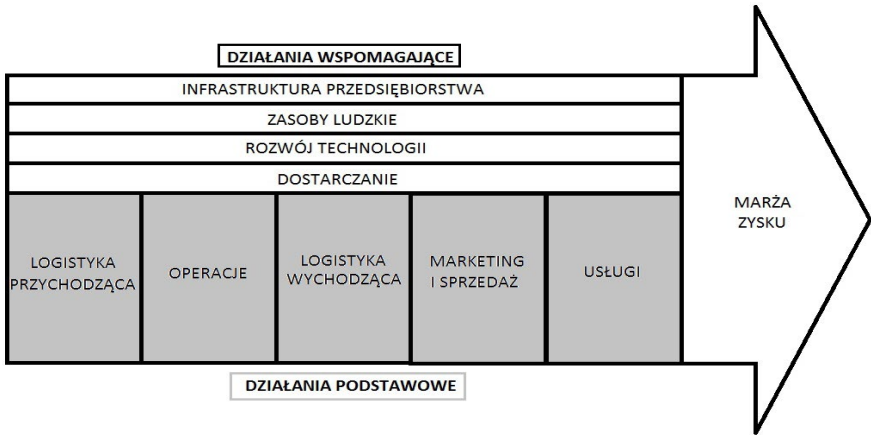
Rysunek 2. Elementy wchodzące w skład badań nad modelem biznesu



Źródło: opracowanie własne.

Autorzy rozważań nad modelem biznesu nie są zgodni co do definicji, ale ich zdanie różni się również w temacie elementów, z których powinien się składać model biznesowy. Przegląd prac dotyczących tej tematyki nasuwa wniosek, iż tym, co tworzy model biznesu jest umiejscowienie firmy w łańcuchu wartości. Warto więc w tym miejscu nadmienić z jakich elementów składa się ów łańcuch (rysunek 3).

Rysunek 3. Łańcuch wartości.



Źródło: opracowanie własne.

Łańcuch wartości tworzą zarówno działania wspomagające, takie jak projektowanie i zakup surowców, wytwarzanie oraz produkcja oraz działania podstawowe, czyli zdobywanie i docieranie do klientów, zawieranie umów oraz realizacja usługi/dostarczanie produktu [<http://www.wz.uw.edu.pl>]. Dzięki tym działaniom firma może wypracować zysk. Główne sedno modelu biznesowego tkwi w wykonaniu i eksportowaniu usługi lub produktu, który będzie zaspokajał potrzeby klienta.

Elementy modelu biznesu

Każdy model biznesowy składa się z poszczególnych elementów. Jak w przypadku definicji modelu i tutaj zdania autorów na temat tego, jakie to są elementy, są podzielone. Możliwe części, na które składać się może model biznesowy zostały zamieszczone w tabeli 2.

Tabela 2. Elementy tworzące model biznesu według wybranych autorów

Autorzy	Produkty/Usługi	Przepływ informacji	Propozycja wartości dla klienta	Docelowi klienci	Struktura łańcucha wartości	Relacje z partnerami	Elementy strategii	Zasoby	Źródła przychodów	Źródła zysku	Koszty
A.N. Afuah, C.L. Tucci	X		X	X	X		X	X	X		
R. Alt, H. Zimmerman					X	X			X		
F. Betz			X		X				X		
H. Chesbrough, R.S. Rosenbloom			X	X	X	X	X	X	X		X
G. Hamel			X		X		X	X			
P. Keen, S. Quereshi			X	X			X				
J.C. Linder, S. Cantrell	X		X	X	X		X	X	X		

J. Magretta			X	X		X				X	
B. Mahadevan			X		X				X		
K. Oblój					X		X	X			
A. Osterwalder, M. Rossi, M. Dong			X	X	X	X		X	X		X
A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andel- man	X			X	X		X		X	X	
P. Stahler	X		X		X	X			X		
P. Timmers	X	X			X	X			X		
P. Weill, M. Vitale	X		X		X	X		X	X		

Źródło: T. Dudzik, M. Witek-Hajduk, *Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego* [w:] H. Brdulak, E. Dulinić, T. Gołębiewski (red.), *Wspólna Europa – tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2007, ss. 429–441.

Przeanalizowanie poszczególnych elementów modelu biznesowego może pomóc rodzinnemu przedsiębiorcy w wyborze tych składowych, które są odpowiednie dla usług świadczonych przez jego przedsiębiorstwo. Dla wytłumaczenia, czym są poszczególne elementy, najlepiej sprawdzi się model biznesowy wymieniony przez Osterwaldera, Rossi oraz Donga, czyli:

- propozycja wartości dla klienta – zaspokajanie potrzeb klienta, poprzez zadania spełniane przez usługi lub produkty, takie jak wygoda użytkowania, możliwość dopasowania do potrzeb klienta, innowacyjność, osiągalność, pokazanie pozycji społecznej;
- docelowi klienci – określenie konkretnej grupy odbiorców produktów/usług danej firmy;
- struktura łańcucha wartości – określenie szczegółowych zadań podstawowych i pomocniczych, przyjęcie strategii działania dopasowanej do celów strategicznych przedsiębiorstwa;
- relacje z partnerami – optymalizacja modelu biznesowego, dostęp do szerszej gamy zasobów oraz redukcja ryzyka poprzez partnerstwo biznesowe;
- zasoby – zapasy niematerialne i materialne, pozwalające wykreować wartość dla klienta np. materialne takie jak magazyny, intelektualne na przykład marka;
- źródła przychodów – metoda wykorzystywana przez przedsiębiorstwo do generowania przychodów np. sprzedaż produktów, licencji;
- koszty – nakład pieniędzy, jaki firma ponosi w związku z prowadzeniem działalności.

Dynamiczny rozwój przedsiębiorstw sprawia, że elementy wykorzystywane w modelu biznesowym nie są stałe i mogą ulegać transformacjom. Firma powinna nadążać za współczesnymi trendami i optymalizować elementy modelu w zależności od potrzeb rynku. Przedsiębiorstwo elastyczne dostosowuje się do potrzeb klientów, a więc równocześnie jest dla nich bardziej atrakcyjne.

Modele biznesu w przedsiębiorstwie rodzinnym

Firmy rodzinne są to zwykle przedsiębiorstwa małe lub średnie, posiadające odmienne potrzeby niż globalne koncerny. Najistotniejsze elementy modelu biznesu firm rodzinnych to:

- segmenty rynku – klienci, którym firma rodzinna dostarcza produkty lub usługi, metody dopasowania dóbr/usług do potrzeb konsumentów, sposób porozumiewania się z klientami np. klient niszowy, masowy;
- propozycja wartości – zestaw usług oraz produktów będących w ofercie danej firmy rodzinnej, wskazane jest, aby miały one charakter innowacyjny np. produkty, usługi;
- kanały dystrybucji – sposób porozumiewania się z klientami np. spotkanie, kontakt mailowy;
- relacje z klientami – kontakt, jaki przedsiębiorstwo ma ze swoimi klientami np. pomoc w wyborze produktu, automatyczna obsługa;
- strumień przychodów – sposób, w jaki firma rodzinna uzyskuje przychody np. sprzedaż usług, reklama;
- kluczowe zasoby – zasoby materialne i niematerialne, dzięki którym firma może wytwarzać produkty i usługi oraz osiągać przychody np. pracownicy, pieniądze;
- kluczowe działania – wszystkie najistotniejsze zabiegi, jakie firma podejmuje, aby usatysfakcjonować klienta oraz wytworzyć zysk;
- kluczowi partnerzy firmy – wszystkie osoby fizyczne oraz przedsiębiorstwa współpracujące z daną firmą rodzinną np. dostawcy, nabywcy;
- struktura kosztów – zawiera wszystkie wydatki związane z działalnością firmy np. koszty produkcji, wynagrodzenia [Leszczewska 2016, s. 175].

Rodzaje modeli biznesu

Dokonując analizy literatury związanej z modelami biznesowymi można podzielić je na dwie grupy. Według Chesbourgha istnieje sześć typów modelu biznesowego [Chesbrough 2007, ss. 13–15]:

- Typ 1 – przedsiębiorstwo nie posługuje się zróżnicowanym modelem biznesu. W ten sposób prowadzona jest działalność gospodarcza przez większość średnich oraz małych firm, które nie rozpoznają i nie zarządzają modelem biznesu. Firmy te rywalizują ze sobą za pomocą cen oraz dostępności produktów lub usług, są skupione przede wszystkim na sprzedaży produktów.
- Typ 2 – przedsiębiorstwo posiada zróżnicowane modele biznesowe w relacji z konkurencją. Oznacza to, że koncentruje się na klientach docelowych, innych niż ci, którzy zostali opisani w typie 1. Dzięki temu firmy te zaopatrują mniej przepełnione segmenty rynku. W ten sposób swoją działalność prowadzą przede wszystkim firmy, którym udało się wytworzyć produkt lub usługę będącą ewenementem na rynku.
- Typ 3 – przedsiębiorstwo koncentruje się na rozwoju segmentowego modelu biznesowego. Dzięki takiemu modelowi firma może współzawodniczyć z konkurencją w różnych obszarach rynku, a także skupić swoją uwagę na niszach rynkowych.
- Typ 4 – firma rozwija model biznesowy świadomie otwarty na otoczenie. A co za tym idzie, przedsiębiorstwo zaczyna korzystać z pomysłów oraz technologii innych firm. Dzięki temu zmniejsza ona czas produkcji oraz koszty danego wyrobu/usługi.
- Typ 5 – firma rozwija się poprzez integrujący model biznesowy. Daje on możliwość wykorzystania innowacyjnych rozwiązań klientów oraz dostawców. Podążanie „z duchem czasu” jest kluczowym elementem tego modelu, pozwala na szerokie rozpoznanie coraz to nowych potrzeb klientów.
- Typ 6 – przedsiębiorstwo korzysta z modelu biznesu, jako dostosowującej się platformy. W tym modelu najważniejsi dostawcy oraz klienci stają się partnerami w biznesie. Modele biznesu zarówno dostawców jak i firmy są ze sobą wzajemnie zintegrowane. Partnerzy ponoszą wspólnie ryzyko biznesowe.

Polscy badacze: Dudzik, Lewandowska, Gołębiowski oraz Witek-Hajduk, wgłębiając się w analizę funkcjonowania polskich przedsiębiorstw wyróżnili również 6 modeli biznesowych, które zamieszczono w tabeli 3.

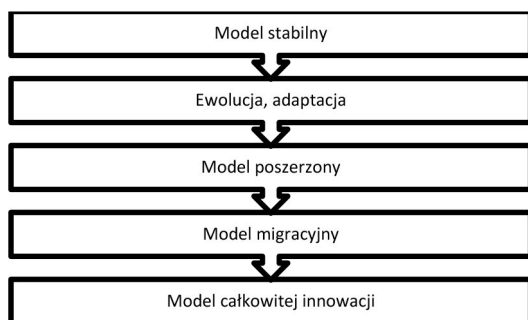
Tabela 3. Rodzaje modeli biznesu wg T. Gołębiewskiego, T.M. Dudzika, M. Lewandowskiej i M. Witek-Hajduk

Rodzaj modelu biznesu	Opis
Tradycjonalista	Model ten oparty jest na wytwarzaniu oraz sprzedaży dóbr, najważniejszą rolę w prowadzeniu firmy mają zasoby finansowe. Wartość dla klienta stanowią benefity wynikające z zakupu danego produktu lub usługi oraz cena adekwatna do jakości. Zysk w tym modelu generuje jakość z jaką został wykonany produkt, bądź dostarczona usługa oraz ich niskie koszty. Dobry dla dużych firm mogących uzyskać przewagę dzięki ilości zebranych zasobów.
Gracz rynkowy	Model ten bazuje na emocjonalnym oraz rzeczowym związku klienta z produktem lub usługą. Przedsiębiorstwo posiada oryginalne pomysły na swoje produkty, koncentruje się na projektowaniu innowacyjnych rozwiązań oraz dba o sferę marketingową. Źródłami przychodów jest sprzedaż usług lub produktów. Dobry dla większych firm, dzięki innowacji, jakości produktów oraz rozpoznawalności marki, firmy te osiągną przewagę konkurencyjną na rynku.
Zleceniobiorca (producent na zamówienie)	Wartość dla klienta ma atrakcyjna cena w stosunku do jakości, wartość faktyczna produktu lub usługi oraz oryginalność zakupionego przedmiotu. Firma skupia się na świadczeniu usług oraz tworzeniu produktów na zlecenie. Przedsiębiorstwo stosujące ten model biznesowy może osiągnąć przewagę dzięki nabytemu doświadczeniu. Zalecany dla firm z ograniczonymi zdolnościami konkurencyjnymi.
Specjalista	W tym modelu istotne są więzi tworzone pomiędzy użytkownikiem wyrobu gotowego a producentem. Znaczenie dla konsumenta ma zysk materialny oraz emocjonalna relacja z produktem lub usługą. Firmy realizujące ten model posiadają rozległą wiedzę na temat rynku, innowacyjne technologie, rozpoznawalną markę oraz profesjonalnych menedżerów. Sprzedaż produktów i usług jest najważniejszym źródłem przychodów. Firmy skupiają się przede wszystkim na marketingu oraz projektowaniu.
Dystrybutor (pośrednik)	Dla klienta istotna jest korzystna zależność między kosztami a korzyścią z zakupu produktu/usługi oraz wartość dostarczana w kolejnych krokach cyklu transakcyjnego. Firmy kierujące się tym rodzajem modelu biznesowego posiadają bardzo dużą wiedzę na temat rynku. Możliwe jest osiągnięcie wysokiej przewagi konkurencyjnej ze względu na niskie koszty wytwarzania produktów i usług, rozpoznawalność marki oraz jakość obsługi. Zalecany dla dużych przedsiębiorstw z danej branży.
Integrator	Znaczące dla konsumenta są zyski materialne oraz emocjonalne. Przedsiębiorstwo jest skoncentrowane na przygotowywaniu, marketingu i sprzedaży oraz posiada unikatowe umiejętności z zakresu wiedzy na temat rynku oraz zarządzania. Źródłem dochodu są tu wszelkiego rodzaju formy rozprzestrzeniania produktów, poza sprzedażą (pośrednictwo). Podstawowymi zaletami tego typu są wysoka konkurencyjność spowodowana innowacyjnymi produktami, dobrą marką oraz korzyściami skali. Model dobry dla firm dużych i małych w branżach o dużej konkurencji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Gołębiewski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Zestawiając powyższe dwa podziały Chesbrougha oraz Gołębiewskiego, Dudzika, Lewandowskiej oraz Witek-Hajduk można zauważyć, że mimo odmiennego nazewnictwa, rodzaje te są do siebie podobne i zawierają te same, kluczowe cele oraz strategie pozyskiwania klientów. Warto także zauważyć, iż nie każdy model jest dobry dla każdego przedsiębiorstwa, stąd tak ważny jest prawidłowy dobór typu modelu biznesowego do branży, jaką zajmuje się dana firma. W zależności od ścieżki rozwoju przedsiębiorstwa istnieje możliwość, że model ten będzie trzeba dostosowywać tak, aby firma spełniała wymagania konsumentów (rysunek 4).

Rysunek 4. Zmiany modeli biznesu zależne od drogi rozwoju firmy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie B.W. Wirtz, *Business Model Management, Design – Instrumente – Success Factors*, 2011, s. 241.

Dopasowanie modelu biznesu do rodzaju działalności firmy rodzinnej

Model biznesu powinien być ściśle dopasowany do rodzaju działalności firmy. W związku z tym podczas jego wyboru należy w pierwszej kolejności wziąć pod uwagę:

- branżę, jaką zajmuje się dane przedsiębiorstwo rodzinne;
- dostępność zasób oraz konkurencję na rynku;
- sposób, w jaki firma ma zamiar pozyskiwać klientów.

Skutecznym modelem dla przedsiębiorstw rodzinnych jest model zleceniobiorcy, ze względu na fakt, że:

- zaleca się go nie tylko dużym firmom;
- przedsiębiorstwa rodzinne często zajmują się wykonywaniem prac na zlecenie;
- firmy rodzinne posiadają duże doświadczenie w danej branży.

Różnorodność możliwości wyboru sprawia, że każda firma rodzinna może wybrać ten, który przyniesie jej najwięcej korzyści.

Podsumowanie

Wybór odpowiedniego modelu biznesowego jest jednym z kluczowych elementów prowadzących do osiągnięcia sukcesu przez firmę. Różnorodność modeli biznesowych sprawia, że każde przedsiębiorstwo ma szansę na wybór optymalnego, a dzięki temu na rozwój oraz osiągnięcie satysfakcji ze sprzedaży i lojalności klientów. Podczas doboru właściwego modelu biznesu dla firmy rodzinnej, należy wziąć pod uwagę wszystkie czynniki wpływające na działalność przedsiębiorstwa zawarte w łańcuchu wartości. Spojrzenie holistyczne przy doborze modelu z pewnością jest niezbędnym elementem dla umocnienia pozycji firm rodzinnych na rynku oraz ich nieustannego rozwoju.

Bibliografia

Business Dictionary [online], <http://www.businessdictionary.com>, dostęp: 2 lutego 2017.

Chesbrough H. (2007), *Business model innovation: it's not just about technology anymore*, Emerald Group Publishing Limited [online], http://cms.sem.tsinghua.edu.cn/semcms/res_base/semcms_com_www/upload/home/store/2008/7/3/2982.pdf, dostęp: 4 lutego 2017.

Cybulski, K., *Modele biznesowe i sprzedarzy*, Uniwersytet Warszawski [online], <http://www.wz.uw.edu.pl/pracownicyFiles/id5433-model-biznesowy.pdf>, dostęp: 4 lutego 2017.

Doligalski T. (2014), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm.*, PWN, Warszawa.: <http://www.valuecomesfirst.pl/model-biznesowy/>, dostęp: 5 lutego 2017.

Dudkowski, R. Rudolf, T. (2009), *Nowatorskie modele biznesowe*, Francuski Instytut Zarządzania [online], <http://mba.edu.pl/wp-content/uploads/2015/05/Nowatorskie-Modele-Biznesowe-2009-Rudolf.pdf>, dostęp: 4 lutego 2017.

Dudzik T., Witek-Hajduk M. (2007), *Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego* [w:] **Brdulak H., Duliniec E., Gołębiewski T. (red.)**, *Wspólna Europa – tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Gołębiewski T., Dudzik T.M., Lewandowska M., Witek-Hajduk M. (2008), *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Specyfika modeli biznesu.*, Difin, Warszawa.

Wirtz B.W. (2011), *Business Model Management, Design – Instrumente – Success Factors*: http://www.berndwirtz.com/downloads/bmm_lm_extract.pdf, dostęp: 4 lutego 2017.

Ewa Więcek-Janka | ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

Adrianna Lewandowska | alewandowska@ibrpolska.pl

Szkoła Główna Handlowa, Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego

Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych

Five-level Model for Defining Family Business

Abstract: The elaboration presented the model which classifies approaches to define family enterprise. The model was built on five levels. For each level shares of family business in companies' population were presented, as well as their shares in GDP of Poland.

Key words: definition of family business, number of family businesses, GDP

Wprowadzenie

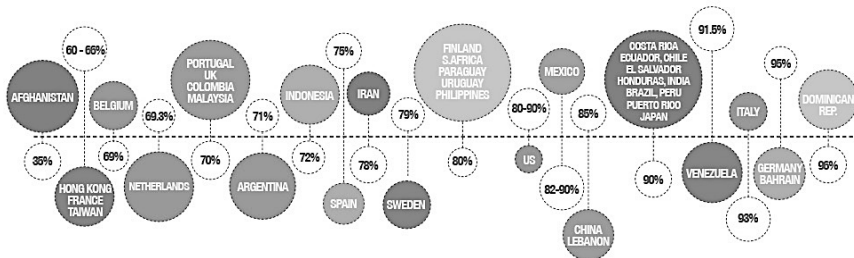
Każdego roku zwiększa się zainteresowanie rozwojem przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce i jest ono uzasadnione. Zarówno na świecie, jak i w Polsce działa wiele instytucji i ośrodków akademickich, które zajmują się badaniami przedsiębiorstw rodzinnych. Borykają się jednak z brakiem jednolitego podejścia do definiowania firm rodzinnych. Dostrzegając poważną lukę w tym zakresie, autorki opracowania postawiły za cel opracowania usystematyzowanie pojęć przedsiębiorstwa rodzinnego, a następnie na tej podstawie przygotowanie propozycji modelu definiowania firm rodzinnych. Opracowany model posłużył w opracowaniu i zrealizowaniu badań dążą-

cych do określenia: a) udziału przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw polskich; b) wskazania udziału przedsiębiorstw rodzinnych w PKB.

Problem definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego

Liczebność firm rodzinnych i ich udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw jest tematem dyskusji nie tylko naukowców, ale także polityków, instytucji gospodarczych i instytucji rynku pracy. Gospodarka polska podobnie, jak inne kraje, jest bogata w firmy rodzinne, są one jednak rozproszone i nie mają jednego wyróżnika, jakim w innych krajach są regulacje prawne, np. w Finlandii, Słowenii, Słowacji, czy na Węgrzech. Już w latach sześćdziesiątych XX wieku dostrzeżono brak spójności w wypowiedziach na temat firm rodzinnych. W 1964 roku Donnelly [1964] zastosował definicję wielokryterialną uwzględniającą własność, wpływ na podejmowanie decyzji oraz transfer międzypokoleniowy. Kolejne trzydzieści lat badań niewiele zmieniło. Pojawiły się inne podejścia, które nawiązywały do zaangażowania rodziny, to w strategiczną, to w operacyjną działalność firmy [Taugiuri, Davis 1996]. Jeszcze inni autorzy zwracali uwagę na elementy zarządzania i podejmowania decyzji przez rodzinę [Dyer 2003]. O wadze pojemności definicyjnej świadczą problemy z porównywaniem badań zarówno między populacjami państw, jak i między jednostkami naukowymi działającymi w tym samym kraju, z czym autorki i zapewne czytelnicy spotkali się niejednokrotnie. Przedsiębiorstwa o rodzinnych korzeniach czy rodzinnej strukturze funkcjonowania stanowią swoistą w swej budowie kategorię firm, której liczebność na świecie, jak wskazują różne źródła, waha się od 36 do 95%, w zależności od kraju i przyjętej definicji. Na rysunku 1 przedstawiono wspomniane udziały za *Family Firm Institute*. Opracowania FFI wskazują na dużą rozpiętość wskazań: od 36% w Afganistanie do 96% na Dominikanie.

Rysunek 1. Procentowy udział przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w wybranych krajach



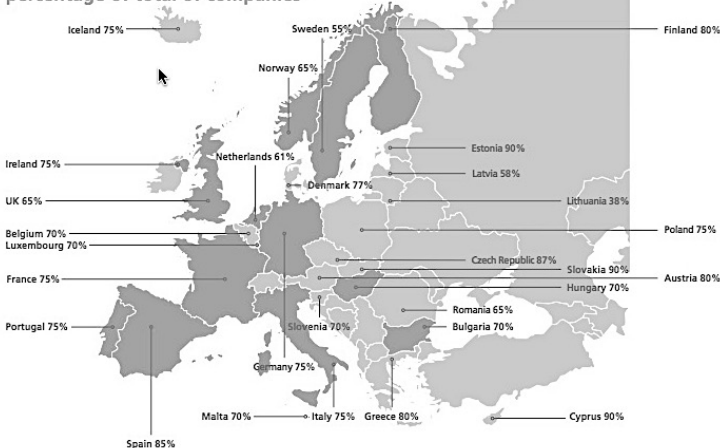
Źródło: Family Firm Institute (ffi.org).

Określony udział firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw ma bezpośredni wpływ na wysokość wskaźników określających ich (firm rodzinnych) wpływ na generowanie miejsc pracy czy poziom PKB. Badania *European Family Businesses* (EFB) wskazują, że blisko 50% PKB oraz 40% miejsc pracy pochodzi właśnie z firm rodzinnych.

Liczebności firm rodzinnych w Europie można znaleźć w opracowaniach między innymi EFB, co zilustrowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Rozkład udziału firm rodzinnych w firmach ogółem w Europie

Family business across Europe:
percentage of total of companies*



Źródło: European Family Businesses [<http://www.europeanfamilybusinesses.eu>].

Udział polskich przedsiębiorstw rodzinnych według szacunków EFB wynosi 75%. Wysokość udziałów firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw zgodnie z danymi EFB został poddany przez autorki wnikliwej analizie. Zwrócono uwagę, że kraje o wielowiekowej tradycji wolnorynkowej i prywatnej własności jak Francja, Wlk. Brytania, Holandia wykazują procentowy udział firm rodzinnych na podobnym jak w Polsce lub niższym poziomie. Jak wiemy, w Polsce możliwości pełnego zaangażowania prywatnej własności w gospodarkę rynkową pojawiły się w latach dziewięćdziesiątych XX w. Rozważania te implikują konieczność weryfikacji podanych wartości, które autorki opracowania uznały za niedookreślone ze względu na niejasności definicyjne.

Innym problemem, związanym z polskimi firmami rodzinnymi, jest sukcesja, która w niektórych definicjach jest uważana za warunek *sine qua non* uznania rodzinności firmy [Tan, Fock 2001]. Z powodu wpływu procesu sukcesyjnego na losy firmy rodzinnej, sukcesja powinna być rozpatrywana ze względu na trzy wzajemnie interferujące czynniki. Pierwszym z nich jest wiedza. Wiedza, którą pokolenie założycieli przekazuje w procesie wychowania swoim potomkom w celu przygotowania ich do pełnienia ról w życiu dorosłym. Owo wychowanie w duchu przedsiębiorczości, można nazwać „wychowaniem do sukcesji”. Jako takie powinno być działaniem intencjonalnym, a bywa takim niezwykle rzadko. W procesie tym dochodzi do dyfuzji wiedzy, zwłaszcza tej ukrytej, która w kształtowaniu postaw sukcesorskich wydaje się nie do przecenienia. Drugim czynnikiem jest władza. Władza zostaje oddana w ręce potencjalnego sukcesora w momencie, gdy właściciel uzna poziom wiedzy potencjalnego sukcesora za wystarczający. Oddanie władzy może przebiegać w różny sposób i dotyczyć różnych szczebli zarządzania. Intuicyjnie przeczuwamy, że następuje to najczęściej stopniowo, poprzez przejmowanie władzy i odpowiedzialności w pierwszej kolejności na niższych, następnie zaś na wyższych szczeblach zarządzania. Sprawdzenie się sukcesora w takich rolach skutkuje ze strony nestora oddaniem pełnej władzy w firmie. Ostatnim czynnikiem jest przekazanie własności w firmie rodzinnej. Podejmowane w tym zakresie działania przez polskich przedsiębiorców rodzinnych obejmują pełen wachlarz zachowań, od darowizny, przez sprzedaż do zapisów w testamencie. Proces sukcesyjny nie zawsze przynosi oczekiwane efekty i czasami transfer pokoleniowy nie ma szans na realizację. W ten sposób zbudowano model 4W [Lewandowska 2015].

Rysunek 3. Model 4W



Źródło: Lewandowska 2015, s. 82.

W raporcie PWC z 2015 roku zawarto informację, że ponad 60% z polskich firm rodzinnych to te, które są zarządzane przez jeszcze przez założycieli i do tej pory nie przeszły procesu pierwszej sukcesji. Tak duży ich odsetek wynika, jak sądzą autorki, ze specyfiki uwarunkowań geopolitycznych i gospodarczych Polski, która zaledwie od roku 1989 funkcjonuje w oparciu o gospodarkę rynkową, co dało możliwość prowadzenia i rozwijania prywatnej działalności gospodarczej. Powstałe w tym czasie przedsiębiorstwa stanęły w ostatnich kilku latach przed decyzjami związanymi z tym wyjątkowym wydarzeniem w życiu rodziny i firmy.

Konkluzje dotyczące tematu stały się główną przesłanką do podjęcia prób, po pierwsze ujednolicenia pojęciowego, po drugie przeprowadzenia badań nad liczebnością firm rodzinnych zgodnie z przyjętymi pojęciami.

Model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego

Punktem wyjścia do podjęcia próby ujednolicenia pojęciowego przedsiębiorstwa rodzinnego było uszeregowanie dostępnych w literaturze definicji. Podstawowym problemem opracowania jednolitej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego było uwzględnienie współlistnienia dwóch porządków: biznesowego i rodzinnego, co wynika z połączenia dwóch obszarów firm rodzinnych, w których mogą obowiązywać różne wartości i zasady działania. W analizowanych definicjach przedsiębiorstwa rodzinnego wyróżniono kilka kryteriów, które wykorzystano w konstrukcjach pojęciowych firmy rodzinnej:

- powiązanie z własnością powyżej 50% udziałów firmy w rękach rodziny,
- uwzględnienie obecności rodziny w firmie, poprzez zaangażowanie w zarządzanie przedsiębiorstwem na różnych poziomach,

- uwzględnienie transferu międzypokoleniowego,
- samookreślenie się przedsiębiorstwa jako rodzinnego.

Wykorzystując różne podejścia do definiowania przedsiębiorstwa rodzinnego sporządzono zestawienie, które stało się podstawą do prac konstrukcyjnych nad modelem pojęciowym uwzględniającym wszystkie kryteria (por. tab. 1).

Tabela 1. Zestawienie wybranych autorów pojęcia przedsiębiorstwo rodzinne z uwzględnieniem kryteriów własnościowych, zarządczych i subiektywnych

Kryterium	Badane zmienne	Wybrani autorzy koncepcji
Własność	Rodzaj i struktura własności	Donckel, Frohlich 1991 Davis, Harveston 1998 Littunen, Hyrsky 2000
Zarządzanie	Zarządzanie, podejmowanie kluczowych decyzji	Astrachan, Klein, Smyrniotis 2001 Chrisman, Chua, Zahra 2003
Własność i zarządzanie	Struktura własności, podejmowanie kluczowych decyzji	Carsrud i in.. 1996 Daily, Dollinger 1992 Kelly, Athanassiou, Crittenden 2000
Zaangażowanie rodziny	Liczba członków rodziny pracujących w firmie rodzinnej	Goldberg, Wooldridge 1993 Harvey, Evans 1995 Narva, Dreux 1996 Taugiri, Davis 1996
Sukcesja	Sukcesja, planowanie sukcesji	Barach, Ganitsky 1995 Chrchill, Hatten 1997 Litz 1995 Tan, Fock 2001
Tożsamość rodzinna	Właściciele firmy włączają wartości rodzinne w wizję i misję firmy	Sten, 2006 Więcek-Janka, Lewandowska, 2017
Wielokryterialne	Połączenie przynajmniej dwóch wymienionych kryteriów	Astrachan, Shanker 2003 Klein, Bell, 2007 Litz 1995 Shanker, Astrachan 1996 Mariański 2012 Safin 2010 Sułkowski 2012 [w: Więcek-Janka 2013]

Źródło: opracowanie własne.

Autorki opracowania postawiły sobie za cel kształtowanie modelu definicyjnego przy uwzględnieniu wszystkich kryteriów, jakie pojawiły się w literaturze przedmiotu, i wzięły pod uwagę:

- Udział rodziny we własności przedsiębiorstwa na poziomie powyżej 50,1%,
- Samouznanie przedsiębiorstwa za rodzinne,
- Zaangażowanie przynajmniej dwóch osób z rodziny w działania operacyjne,
- Zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w działania zarządcze w perspektywie długofalowej oraz intencja sukcesji,
- Zrealizowany transfer międzypokoleniowy.

Takie podejście pozwoliło na określenie pięciu poziomów klasyfikacji przedsiębiorstw jako rodzinnych, którym przypisano nazwy ułatwiające interpretację każdego z nich.

Poziom 5 – *Przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne*. Własność przedsiębiorstwa jest w rękach rodziny (dla przedsiębiorstw małych i średnich 50,1% i więcej, dla spółek akcyjnych min. 25,1%).

Poziom 4 – *Przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną*. Zawierają cechy poziomu 5 oraz samouznanie firmy jako rodzinnej. Samouznanie firmy jako rodzinnej implikuje zachowania biznesowe zawierające system wartości rodziny. Na tym poziomie następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie i rozpoczyna się kształtowanie tożsamości firmy rodzinnej.

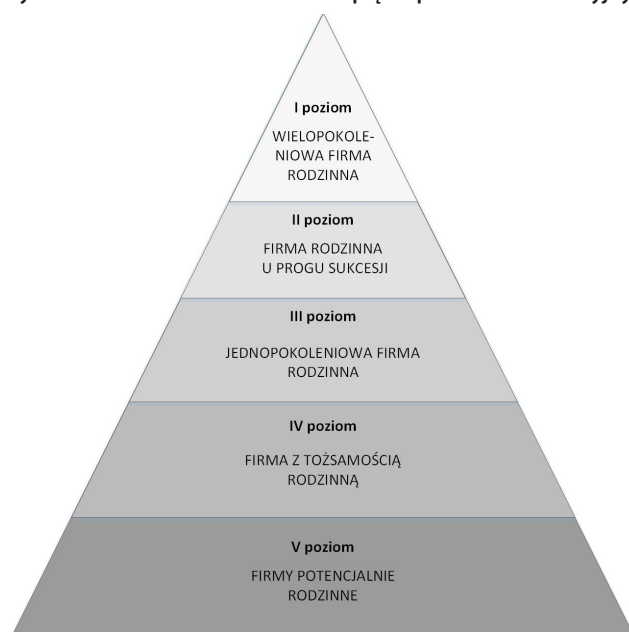
Poziom 3 – *Jednopakoleniowe firmy rodzinne*. Zawierają cechy poziomu 4 i ponadto zaangażowanie w działalność operacyjną przedsiębiorstwa i współplanowanie strategiczne firmy przynajmniej jednej osoby z rodziny (poza właścicielem).

Poziom 2 – *Firmy rodzinne u progu sukcesji*. Zawierają cechy poziomu 3 oraz planowanie strategiczne w firmie uwzględniające proces sukcesji. Na tym poziomie pojawia się zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie i zaangażowanie członków rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji.

Poziom 1 – *Wielopakoleniowe przedsiębiorstwa rodzinne*. Zawierają cechy poziomu 2 oraz przebytą sukcesję.

Zawężanie definicji zawarte w powyższej klasyfikacji pozwoliło uchwycić zależności między definicjami i opracować graficzne odwzorowanie modelu (por. rys. 4).

Rysunek 4. Firma rodzinna – model pięciu poziomów definicyjnych



Źródło: Więcek-Janka, Lewandowska 2017, [on-line]: <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy>.

Metodyka badania

Opracowany model klasyfikujący definicje przedsiębiorstw rodzinnych poddano weryfikacji dwiema ścieżkami. Pierwsza dotyczyła kwerendy literatury. Przeprowadzono analizę i przyporządkowano prezentowane podejścia do każdego z pięciu poziomów modelu. Druga ścieżka dotyczyła analizy danych z badań zrealizowanych w ramach programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw przez MŚP (COSME) 2014–2020. Celem podjętej w tej ścieżce próby było określenie udziału firm rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w Polsce oraz oszacowanie na tej podstawie ich udziału w PKB Polski. Istotnym z punktu widzenia metodologii badań był etap dobru próby uwzględniający:

- reprezentatywność próbki badanych przedsiębiorstw w Polsce,
- dobór próbek: kwotowo-typowy (jednostek typowych);
- jednostkami badanymi byli właściciele lub członkowie zarządu przedsiębiorstwa o wysokim stopniu decyzyjności.

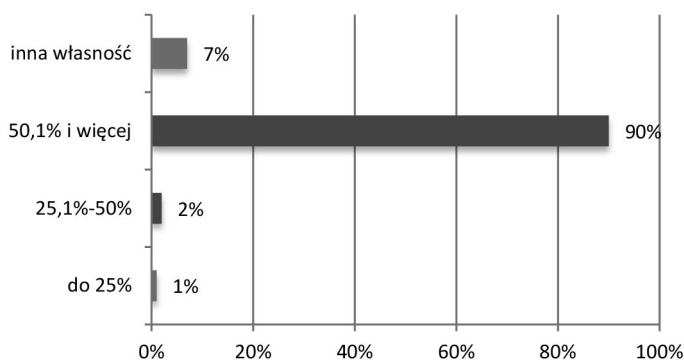
Populację badaną oszacowano na 2 mln 50 tys. przedsiębiorstw. Próbkę badawczą wyniosła 2291 osób¹. Jako metodę badawczą wybrano CATI: *Computer Asisted Telephone Interview*. Narzędzie badawcze zawierało 24 pytania zamknięte i otwarte.

Wyniki

Weryfikacja opracowanego przez autorki modelu wymagała uzyskania danych na temat cech firmy rodzinnej na każdym z pięciu przedstawionych poziomów.

Dane dla piątego poziomu – *przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne* – wskazują na 92% udział w badanej próbie przedsiębiorstw, których własność znajduje się w rękach rodziny.

Rysunek 5. Udziały przedsiębiorstw w rękach jednej rodziny na poziomie 5 modelu pięciu



Źródło: opracowanie na podstawie: Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2017.

Dane pozwalają na konkluzję, że większość udziałów jest w posiadaniu rodziny. Definicje odnoszące się do własności prezentowali Bernard [1975], Barach, Ganitsky, [1995], Stern [1986], Babicky [1987]. Podobne badania realizowały w Polsce jednostki i instytucje badawcze, które określały, że przedsiębiorstw o znaczącej przewadze rodziny we własności jest 93% według PARP [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce, szanse i wyzwania 2009, s. 105]. Na utrzymanie własności w rękach rodziny wskazuje także KPMG na poziomie 89% [Barometr Firm Rodzinnych 2014, s. 26]. Potencjalne fir-

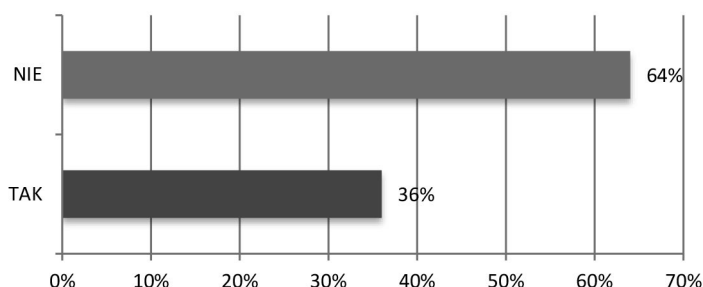
1. Przy min. próbie określonej na 1884 i przy przyjętych parametrach: poziom ufności 0,99; wysokość frakcji 0,5; przyjęty błąd maksymalny 0,03.

my rodzinne stanowią zatem znaczącą większość na rynku polskim. Dane te są zbliżone do wyników Włoch i Niemiec, które określa swój udział firm rodzinnych na 93%.

Dane weryfikujące poziom czwarty – *przedsiębiorstwa z tożsamością rodzinną* – wskazują na znaczącą różnicę między tym poziomem a omawianym wcześniej. Przedsiębiorstw dostrzegających swoją tożsamość rodzinną jest w Polsce 36%.

Samouznanie firmy za rodzinną poza niniejszym opracowaniem postulowali w swoich opracowaniach Westhead, Cowling [1998] i Sten [2006]. Autorzy zwracali jednak uwagę na praktyczny aspekt prowadzenia firmy przez członków jednej rodziny.

Rysunek 6. Odsetek przedsiębiorstw w Polsce deklarujących swoją rodzinność, na poziomie 4 modelu pięciu poziomów rodzinności

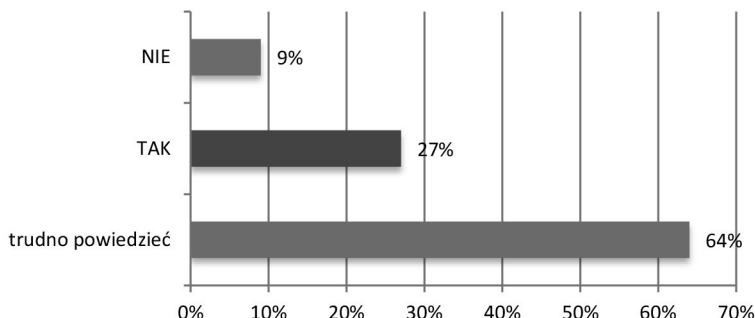


Źródło: opracowanie na podstawie: Lewandowska, Więcek-Janka, Hadrys-Nowak i in. 2017.

Autorki zawiązają to podejście o element akceptacji przez zarządzających rodzinności swojej firmy, a co za tym idzie wskazują na istotę kształtowania marki firmy rodzinnej na tożsamych rodzinie wartościach. Przyczyny tej różnicy (między piątym a czwartym poziomem) autorki omówiły w innych publikacjach.

Dane dla poziomu trzeciego – *jednopokoleniowa firma rodzinna* – pozwalają na określenie udziału firm rodzinnych zgodnych z takim podejściem na 27%.

Rysunek 7. Udział przedsiębiorstw rodzinnych na poziomie 3 modelu *pięciu poziomów rodzinności*



Źródło: opracowanie na podstawie: Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2017.

Trzeci poziom rodzinności oprócz dwóch poprzednich zakłada wpływ rodziny na planowanie długofalowe, podejmowanie decyzji przynajmniej jednej osoby z rodziny zgodnie z podejściem Pratt, Davis [1986], Leach i in. [1990]. Poziom trzeci modelu odpowiada definicji European Commission, Enterprise and Industry Directorate General, zakładającej:

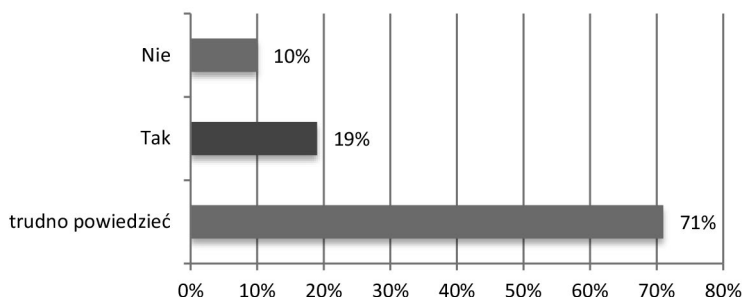
- większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dziecka albo bezpośrednich spadkobierców dzieci,
- głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie,
- przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą,
- w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału.

Dane dla poziomu drugiego – *firma rodzinna u progu sukcesji* – wskazują iż 19% polskich firm zamierza wkrótce przekazać firmę następcom. Na tym poziomie definicyjnym zakłada się, oprócz omówionych wcześniej cech firmy rodzinnej, zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie firmą i rozpoczęcie procesu sukcesyjnego². Takie zmienne wzięli pod uwagę w swoich definicjach Churchill,

2. Autorki rozumieją proces sukcesyjny jako intencjonalne działanie właścicieli ukierunkowane na przyszłe przekazanie firmy następcom. Obejmuje on kilka etapów: mentalny, skutkujący np. wychowywaniem dzieci w duchu przedsiębiorczości, koncepcyjny, skutkujący np. opracowaniem konstytucji firmy rodzinnej i realizacji w którym następuje przekazanie firmy zgodnie z modelem 4W.

Hatten [1987], Venter, Boshoff, Maas [2005], Bernard, Schoar [2006], Narva, Dreux, [1996], Więcek-Janka [2013].

Rysunek 8. Udział przedsiębiorstw rodzinnych na poziomie 2 modelu *pięciu poziomów rodzinności*



Źródło: opracowanie na podstawie: Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2017.

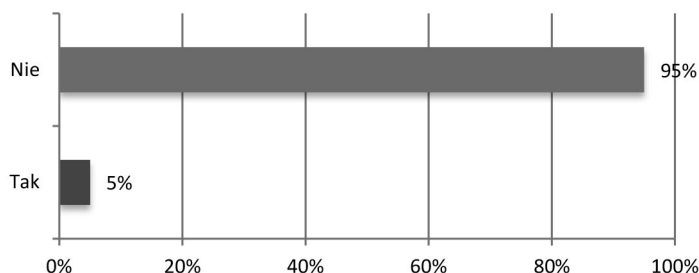
Podobne podejście do definiowania firmy rodzinnej prezentował Sułkowski [2012, w: Więcek-Janka, 2013] oraz Safin [2010] i zwracał uwagę na konieczność wystąpienia następujących cech:

- co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
- członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie
- dokonanie lub planowanie sukcesji.

Pierwszy poziom modelu – *wielopokoleniowe przedsiębiorstwo rodzinne* – wskazuje na sukcesję jako na warunek *sine qua non*. Uwzględniając tak restrykcyjne podejście, można wskazać, że spełnia go 5% ogółu polskich przedsiębiorstw.

Wielu autorów na świecie uznaje go za konieczny [Donnelley 1964; Barach, Ganitsky 1995; Chrchill, Hatten 1997; Litz 1995; Tan, Fock 2001].

Rysunek 9. Udział przedsiębiorstw, które przeprowadziły transfer pokoleniowy na poziomie 1 modelu pięciu poziomów rodzinności



Źródło: opracowanie na podstawie: Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2017.

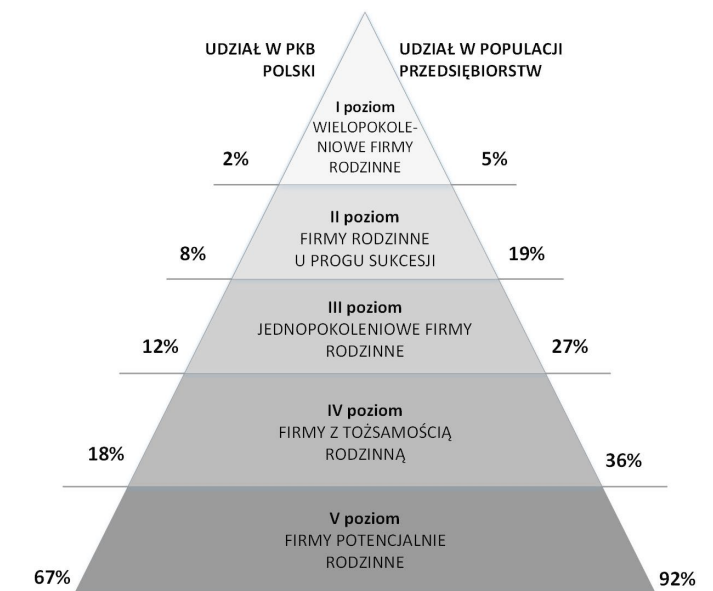
Udział 5% nie wydaje się duży. Pamiętać jednak należy, że mimo iż historia przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce ma długie tradycje – nawet dwustuletnie, to większość przedsiębiorstw rodzinnych przestała funkcjonować w czasach PRL, a te które przetrwały, najczęściej związane z rzemiosłem, borykały się z wieloma barierami nie tylko gospodarczymi, ale i społecznymi. Lata 90-te XX w. zaowocowały „wybuchem” prywatnej działalności gospodarczej, a tysiące firm powstających w tamtych latach osiągnęło stan, w którym obecni właściciele podejmują decyzje o ich dalszych losach. Jedną ze ścieżek wybieranych przez nich jest transfer międzypokoleniowy. Można zatem wnioskować, że przedsiębiorstw rodzinnych na pierwszym poziomie modelu będzie w kolejnych latach przybywać.

Podsumowanie

Niezależnie od przyjętej definicji w realizacji badań naukowych, nie można nie zgodzić się z faktem istnienia przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i ich wpływu na gospodarkę narodową. Chcąc podsumować prace nad modelem, podjęto próbę określenia udziału w PKB Polski przedsiębiorstw rodzinnych na każdym poziomie definiowania³. Na rysunku 10 przedstawiono model pięciu poziomów definiowania przedsiębiorstw rodzinnych uwzględniający udziały przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie firm polskich oraz udziały w PKB Polski.

3. We współpracy z głównym ekonomistą Banku Millenium.

Rysunek 10. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w: populacji przedsiębiorstw w Polsce i PKB Polski zgodnie z modelem *Pięciu poziomów definicyjnych*



Źródło: opracowanie własne.

Opracowany i zweryfikowany model może stać się podstawą do szerokiej dyskusji środowisk związanych z przedsiębiorczością rodzinną na temat konieczności ujednolicenia podejścia do jej zdefiniowania. Uniwersalizm modelu pięciu poziomów definicyjnych może stać się przesłanką do poniesienia świadomości rodzinności w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych i kształtowania się ich tożsamości jako firm rodzinnych. Dostrzeżenie rodzinności firmy rozpoczyna się od pierwszego poziomu modelu, gdzie występuje własność prywatna, a kończy się na poziomie piątym – wielopokoleniowej firmie rodzinnej.

Ponadto obserwacje auterek dotyczące zarówno trendów naukowych, jak i praktyki rynkowej, prowadzą do konkluzji, iż wypracowanie wspólnego stanowiska w tej kwestii mogłoby stać się pierwszym krokiem do uwzględnienia statystyk przedsiębiorstw rodzinnych w realizowanych badaniach na poziomie ogólnopolskim przez np. Główny Urząd Statystyczny, co znacząco podniosłoby wiarygodność realizowanych badań w tym obszarze.

Bibliografia

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence, A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem*, "Family Business Review", 15 (1), ss. 45–58.

Astrachan J.H., Shenker M.C. (2003), *Family Business contribution to the U.S. economy, A closer look*, "Family Business Review", 16, ss. 211–219.

Babicky J. (1987), *Consulting to the family business*, "Jmanage Consult", 3(4), ss. 25–32.

Barach J.A., Ganitsky J.B. (1995), *Successful Succession in Family Business*, "Family Business Review", 8 (2), ss. 131–155.

Bernard B. (1975), *The development of organizational structure in the family firm*, "Harvard Business Review", 54(4), ss. 105–114.

Bernard M., Schoar A. (2006), *The Role of Family Firms*, "Journal of Economic Perspectives", 20 (2), ss. 73–96.

Carsrud A.L., Perez Torres L., Sol E., Sachs R.J. (1996), *Exploring A Classification Scheme For Closely-Held Businesses: Getting To Workable Definitions Of Family Firms*, UCLA Anderson School of Management, Center for Global Management.

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), ss. 359–365.

Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*, "American Journal of Small Business", 12 (2), ss. 53–66.

Daily C.M., Dollinger M.J. (1992), *An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms*, "Family Business Review", 5 (2), ss. 117–136.

Davis P.S., Harveston (1998), *The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 22(3), ss. 31–54.

Donckel R., Frohlich E. (1991), *Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS*, "Family Business Review", 4 (2), ss. 149–160.

Donnelly R.G. (1964), *The family business*, "Harvard Business Review", 42 (4), ss. 93-105.

Dyer W.G. (2003), *The Family, The Missing Variable in Organizational Research*, *Entrepreneurship. Theory and Practice*, 27 (4), ss. 401-416.

Goldberg S.D., Wooldrige B. (1993), *Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Review", 6 (1), ss. 55–73.

Harvey M., Evans R. (1995), *Forgotten Sources of Capital for the Family-Owned Business*, "Family Business Review", 8 (3), ss. 159-176.

Kelly L.M., Athanassiou N., Crittenden W.F. (2000), *Founder centrality and strategic behavior in family-owned firm*, „Entrepreneurship Theory & Practice”, 25(2), ss. 27–42.

Klein S.B., Bell F.A. (2007), *Non-Family Executives in Family Businesses*, "Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)", 1 (1), ss. 19–37.

Leach P., i in. (1990), *Managing the family business in the U.K. A stoy Hayward survey in conjunction with the London Business School*, Stoy Hayward, London.

Lewandowska A. (2015), *Kody wartości. Czyli jak efektywnie przejść przez sukcesję w firmie rodzinnej*. Lewandowska i Partnerzy, Poznań.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. i in. (2016), *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu "Statystyka firm rodzinnych"*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Littunen H., Hyrsky K. (2000), *The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms*, "Family Business Review", 13 (1), ss. 41–54.

Litz R.A. (1995), *The family business: Toward definitional clarity*, "Family Business Review", 8 (2), ss. 71–81.

Marjański A. (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom 13, zeszyt 7, ss. 9–27.

Narva R.L., Dreux D.R. (1996), *What's in store for the family business market ? Proceedings of the Cornell University Conference on the Entrepreneurial Family*, Building Bridges, March 17–19, New York.

Pratt J.H., Davis J.A. (1986), *Measurement and evaluation of the population of family-owned and home-based businesses. US Small Business Administration Report No.9202-AER-85*, Washington.

Raport: Instytut Biznesu Rodzinnego (2014), *Barometr Firm Rodzinnych*, Poznań.

Raport: PARP (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce, szanse i wyzwania*, Warszawa.

Safin K. (2010), *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, „Problemy zarządzania”, 84 (30), ss. 29–41.

Shanker M.C., Astrachan J.H. (1996), *Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy – A framework for assessing family business statistics*, “Family Business Review”, 9 (2), ss. 107–123.

Sten J. (2006), *Transfers of family business to non-family buyers. The selling business family perspective*, Helsingfors, Helsinki.

Stern M.H. (1986), *Inside the family-held business statistics*, “Family Business Review”, 9(20), ss. 107–123.

Tagiuri R., Davis J. (1996), *Bivalent Attributes of the Family firms*, “Family Business Review”, 9 (2), ss. 199–208.

Tan W-L. Fock S.T. (2001), *Coping with Growth Transitions: The Case of Chinese Family Businesses in Singapore*, “Family Business Review”, 14 (2), ss. 123–139.

Venter E., Boshoff C., Maas G. (2005), *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and medium-Sized Family Businesses*, “Family Business Review”, 18 (4), ss. 283–303.

Westhead P., Cowling M. (1998), *Family Firm Research, The Need for a Methodological Re-think*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 23 (1), ss. 31–56.

Więcek-Janka E. (2010), *Mikroprzedsiębiorstwa rodzinne w Wielkopolsce (2008–2010)*, Problemy Zarządzania, nr. 8, z. 4 (30), Warszawa, ss.107–130.

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

Bibliografia elektroniczna

European Commission, Enterprise and Industry Directorate General [on-line] <http://www.eea.europa.eu/data-and-maps/data-providers-and-partners/directorate-general-enterprise-and-industry> [data dostępu: 21.04.2017].

Więcek-Janka E., Lewandowska A. (2017), [online]: <http://www.ibrpolska.pl/bazawiedzy/model-5-poziomow-definicyjnych> [data dostępu: 21.04.2017].

Danuta Janczewska | djanczewska@spoleczna.pl

Katedra Marketingu i Logistyki, Społeczna Akademia Nauk

Proces kreowania modelu biznesowego w aspekcie zarządzania wartością w firmie rodzinnej

The Creation Process of Business Model in Aspect of Value Management In Family Enterprise

Abstract: The ability of adjustment of enterprises to changing conditions in environment is one of the factors deciding of business model. The turbulent changes in environment needs the correct recognizing of character of those changing and structure of business model. The main problems are choosing the methods of identify of elements of business model and recognizing different elements of value of family enterprise. The aim of article is attempt of define the value elements included into a business model. Article presents the effects of researches in Kujawsko-Pomorskie and Mazowieckie voivodeships. The researches were conducted in SMMEs by direct interviews and by Internet with participation of students from 2nd level of study.

Key words: Business Model, Family business, Value Management

JELClassification: M19, L26

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają bardzo ważną rolę we współczesnej gospodarce zarówno w krajach rozwiniętych, jak i w rozwijających się. Firmy rodzinne przyczyniają się do generowania wzrostu gospodarczego regionu i kraju poprzez budowanie

własnego potencjału ekonomicznego, a ich oddziaływanie społeczne zaznacza się głównie dzięki specyfice wartości, którymi się kierują. Obecnie w Polsce firmy rodzinne stanowią ponad połowę mikro, małych i średnich przedsiębiorstw [Szot-Gabryś 2010, s. 161]. Źródłem siły przedsiębiorstw rodzinnych jest umiejętne łączenie systemów zarządzania: społecznego i ekonomicznego [Kleiman, Peacock 1996, ss. 93–101].

Badania nad problematyką zarządzania firmą rodzinną obejmują szeroką listę zagadnień, których poznanie i objaśnienie może stanowić istotny wkład w kształtowanie perspektyw rozwoju tej grupy przedsiębiorstw. Na całym świecie wiele akademickich ośrodków oraz instytucji pozarządowych jest świadomych tego, jak kluczowe dla trwałego rozwoju gospodarczego jest zrozumienie charakteru tego typu przedsiębiorstw oraz przedsiębiorczości. Od lat 80-tych prowadzone są badania nad przedsiębiorczością w USA, a ich wyniki prezentowane są między innymi w *Family Business Review*¹, w celu przedstawienia problematyki rozwoju. Większość obecnych wielkich korporacji globalnych swoją działalność rozpoczynało od formy rodzinnej działalności. Unia Europejska, doceniając znaczenie przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce, powołała w roku 2007 grupę ekspercką do spraw Biznesu Rodzinnego², w której skład wchodzi przedstawiciele wszystkich krajów członkowskich. W ostatnich latach w Polsce wzrosło zainteresowanie tematyką przedsiębiorczości rodzinnej, jednak prowadzone badania nad przedsiębiorczością rodzinną nie są jeszcze zbyt rozpowszechnione. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce utożsamiane są z sektorem MŚP, co zostało między innymi potwierdzone w badaniach Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego [Sułkowski, Marjański 2005, s. 127]. Jednak firmy rodzinne nie stanowią wyodrębnionej grupy przedsiębiorstw w ujęciu GUS, brak jest również danych statystycznych. W 2005 roku z inicjatywy Wyższej Szkoły Biznesu National Louis University w Nowym Sączu zorganizowano pierwszą w Polsce Konferencję Biznesu Rodzinnego, w której wzięli udział naukowcy z wielu krajów zajmujący się tematyką biznesu rodzinnego (BR) oraz przedstawiciele najprężniejszych firm rodzinnych w Polsce [Kowalewska 2009, s. 6]. Badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi można uznać za incydentalne oraz prowadzone „przy okazji”, nie jako element spójnej i planowanej badawczej działalności.

1. *Family Business Review (FBR)* – kwartalnik ukazujący się od 1988 roku, prezentujący badania nad przedsiębiorstwami rodzinnymi, zarówno małymi, jak i dużymi, <http://journals.sagepub.com/home/fbr> – dostęp 1.12.2016.

2. Por: European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Promotion of SMEs' competitiveness, November 2009; *Final Report of The Expert Group Overview of Family-Business-Relevant issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm, data dostępu 10.01.2017.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki kreowania modelu biznesowego opartego na zarządzaniu wartością w firmie rodzinnej. W artykule zaprezentowane zostały wyniki badań przedsiębiorstw MSP w ramach projektu własnego „Sukces przedsiębiorstwa” prowadzonego w latach 2015–2017 w województwie mazowieckim oraz kujawsko-pomorskim. W badaniu uczestniczyło 120 przedsiębiorstw, wśród których 30% stanowiły firmy rodzinne. Zastosowano metodę wywiadów bezpośrednich, obserwacji uczestniczącej oraz dyskusji z ekspertami.

W artykule sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- I) Zastosowanie koncepcji modelu biznesowego w firmie rodzinnej wymaga definiowania indywidualnych wartości w tym przedsiębiorstwie.
- II) Zarządzanie wiedzą jest ważnym elementem w procesie tworzenia jej modelu biznesowego

Sformułowano pytania badawcze:

- 1) Jakie elementy tworzą zbiór wartości przedsiębiorstwa rodzinnego?
- 2) W jaki sposób można zinterpretować proces kreowania tychże wartości w czasie?
- 3) Jakie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływają na proces kreowania wartości w firmie rodzinnej?
- 4) Czy proces kreowania wartości w firmie rodzinnej może charakteryzować jej model biznesowy?
- 5) Czy zarządzanie wiedzą w firmie rodzinnej przyczynia się do kreowania jej modelu biznesowego?

Istota zarządzania wartością w firmie rodzinnej w świetle *Value Based Management*

W literaturze przedmiotu zdefiniowano ponad 90 określeń dotyczących firm rodzinnych [Mandl 2008, ss. 1–2]. Autorzy podkreślają, iż brak jest jednoznacznej definicji firmy rodzinnej, która byłaby możliwa do przyjęcia w ujęciu wielu aspektów badawczych [Piecuch 2013, s. 152]. Najbardziej ogólne definicje odnoszą się do utożsamiania firmy rodzinnej z poczuciem rodzinności [Shanker, Astrachan 1996, s. 107] oraz akcentują rodzinny charakter działalności [Kowalewska 2009, s. 23]. Konieczność utrzymania kontroli rodziny nad strategicznym kierunkiem funkcjonowania przedsiębiorstwa podaje wielu autorów [Sułkowski 2004, s. 99], wśród których najbardziej szczegółowe definicje zawierają wymóg, by firma rodzinna była dorobkiem wielu pokoleń właścicieli. Różnice istniejące w definicjach utrudniają porównania i analizy

wyników badań firm rodzinnych. Marjański zauważa, iż definiowanie firm rodzinnych nie powinno opierać się wyłącznie na kryteriach ilościowych, obiektywnych i niezbędne staje się uwzględnianie subiektywnych cech, których specyfika wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw [Marjański 2012, s. 30]. Występujące problemy z definiowaniem firmy rodzinnej stanowią przeszkodę zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w badaniach naukowych [Safin 2010, s. 29].

Według badań prowadzonych przez PENTOR, do firm rodzinnych mogą być zaliczone następujące przedsiębiorstwa [Pentor 2009, s. 13]:

- prowadzące własną działalność gospodarczą osób fizycznych,
- oprócz właściciela w firmie powinien być zatrudniony przynajmniej jeden członek rodziny,
- rodzina powinna posiadać udziały w przedsiębiorstwie,
- członek rodziny powinien mieć decydujący wpływ na zarządzanie.

Zellweger i Astrachan podają, iż wśród kategorii wartości w firmie rodzinnej należy wyróżnić właścicielskie wartości emocjonalne [Zellweger, Astrachan 2008, s. 347].

Współcześni badacze fenomenu firm rodzinnych wskazują na rozmaite kategorie i typologię wartości w tych firmach. Profesor Andrzej Blikle przedstawia trzy kategorie wartości w firmie rodzinnej:

- biznesową – w firmie rodzinnej, gdzie kadencja zarządu trwa jedno pokolenie, a więc 20–30 lat, najważniejszą wartością jest stabilne trwanie firmy na rynku przez ten właśnie okres,
- kulturową – wiele firm rodzinnych, co szczególnie widać w firmach wielopokoleniowych, jest przywiązanych do swojego kulturowego wizerunku, który mogą zmieniać w określonych granicach, dostosowywać do wymagań epoki,
- godnościową – w firmach rodzinnych (jak i w rodzinach) nie ma zgody na nieuczciwe działania wobec klienta, pracownika i kontrahenta, czy też wobec państwa i społeczeństwa.

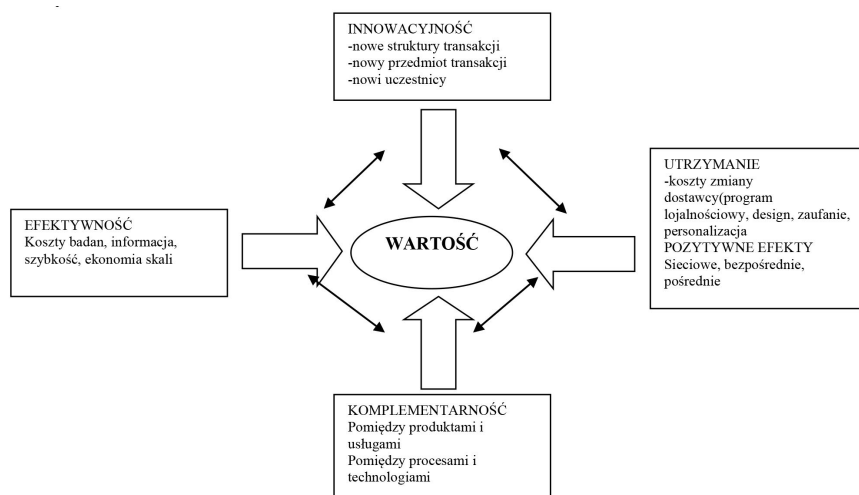
Identyfikacja czynników stymulujących rozwój wiąże się z rozpoznaniem systemów wartości przedsiębiorstw rodzinnych oraz zarządzania nimi, źródeł sukcesu oraz definiowaniem modeli biznesu. Koncepcja zarządzania wartością przedsiębiorstwa uważana jest obecnie za jeden z ważniejszych sposobów zarządzania [Szablewski 2006, s. 11]. Powiększanie wartości przedsiębiorstwa realizowane przy zastosowaniu VBM staje się możliwe dzięki traktowaniu zasobów jako źródła wartości [Żak 2013, ss. 175–177]. Value Based Management (VBM) pozwala na tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, przy czym klienci postrzegani są jako cenny zasób i źródło wartości. Indywidualny charakter zarządzania przedsiębiorstwem w oparciu o VBM wynika ze specyfiki posiadanych zasobów. Strategiczne

zasoby generujące wartość przedsiębiorstwa powinny charakteryzować się następującymi atrybutami:

- są trudne do skopiowania,
- są nietrwałe,
- są kontrolowane przez przedsiębiorstwo,
- nie są możliwe do zastąpienia przez inne zasoby,
- strategiczny charakter zasobów wpływa na inne zasoby [Grudzewski, Hejduk 2010, s. 158].

W firmie rodzinnej specyficzne wartości wynikają z wieloletnich doświadczeń i tradycji rodziny, często stanowią wartość chronioną czy tajemnicę firmy rodzinnej. W związku z tym skopiowanie ich jest niesłychanie trudne, może wymagać wielu prób, które nie zawsze dadzą w efekcie wyrób czy usługę identyczną z wzorcem. Cele działalności firm rodzinnych wskazują na konieczność kształtowania zasobów strategicznych opartych na wartościach [Safin 1993, s. 26]. Indywidualne kreowanie systemu wartości w firmie rodzinnej pozwala na tworzenie hierarchii wartości oraz sankcjonowanie tradycyjnego stylu zarządzania. [Winnicka-Popczyk, Popczyk 2004, s. 97]. Badania literaturowe wskazują na występowanie w firmach rodzinnych charakterystycznych wartości, wśród których dominuje kultura rodzinności, co wpływa na zaangażowanie pracowników [Kowalewska 2009, s. 25]. Wartością podkreślaną przez autorów jest szacunek do tradycji oraz gromadzenie dorobku poprzednich pokoleń, a jednocześnie wartości doceniane w firmie rodzinnej stanowią innowacyjność i nowoczesność. W procesie kreowania wartości firmy rodzinnych istotny wpływ ma otoczenie przedsiębiorstwa [Piecuch 2015, s. 164]. Dodatkową grupą wartości w firmie rodzinnej mogą być relacje wewnątrz rodziny, stanowiące zmienny w czasie czynnik sytuacyjny [Safin, Hülsbeck 2016, s. 22]. Źródłem kreowania wartości w firmie rodzinnej może stać się wybrany produkt, usługa czy branża, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność. Należy się zgodzić, iż proces kreowania wartości jest procesem złożonym, składającym się z wielu elementów. Na rys. 1 przedstawiono model źródeł wartości, który może być zastosowany do dyskusji nad wartością współczesnych firm rodzinnych [Amit, Zott 2001, s. 504]. Takie elementy, jak innowacyjność, efektywność, utrzymanie wartości czy jej komplementarność mogą być wykorzystane do objaśnienia modelu biznesowego przedsiębiorstwa rodzinnego.

Rysunek 1. Źródła kreowania wartości



Źródło: R. Amit, C. Zott, *Value, Creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, 2001, Vol. 22, s. 504.

W kontekście zarządzania wartością w firmie rodzinnej należy podkreślić, iż specyficzne wartości powstają w dłuższym okresie, w oparciu o rodzinne tradycje i umiejętności. Znane przykłady firm rodzinnych określają czas trwania tego procesu nawet na poziomie kilkuset lat. Proces kreowania wartości składa się z wyodrębnionych etapów, takich jak:

formułowanie strategii firmy, planowanie jej realizacji, identyfikacja nośników wartości tworzących wartość dla właścicieli oraz dla klientów. Kreowanie wartości rozumiane jako proces podlega dodatkowym działaniom, takim jak: monitorowanie, komunikowanie, motywowanie [Nita 2007, s. 37]. Procesowe ujęcie kreowania wartości ma na celu zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej i tym samym możliwość zwiększenia sprzedaży na rynku, zwiększenie liczby klientów.

Modele biznesowe oparte na wartościach

Pojęcie modelu biznesu w ostatnich latach pozwala na pełną identyfikację przedsiębiorstwa dzięki zawartym w nim opisom zależności pomiędzy elementami kreującymi wartość przedsiębiorstwa. W szczególności pojęcie to nabrało znaczenia pod

koniec lat 90. i związane jest z rozwojem Internetu i e-biznesu [Demil, Lecoq 2010, s. 227]. Elementy modelu tworzą atrybuty przedsiębiorstwa, których suma opisuje przestrzeń gospodarczą, w której ono funkcjonuje [Okoń-Horodyńska 2013, s. 12]. Model biznesowy może być przedstawiony w sposób konceptualny (opisowy) oraz model matematyczny [Sztaba 2007, s. 279].

Model biznesowy indywidualnego przedsiębiorstwa zawiera pełne informacje o relacjach pomiędzy uczestnikami rynku, na którym działa przedsiębiorstwo oraz definiuje wartość wytworzoną w celu zaspokojenia potrzeb klientów [Leszczewska 2013, s. 28]. Sprostanie wyzwaniom rynku, dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej, wymaga zmiany elementów i czynników, które o niej decydują. Chodzi tu głównie o nowe sposoby obserwacji i analizy rynków, inne relacje z klientami, wprowadzanie nowych, innowacyjnych produktów, racjonalny dobór i wykorzystywanie zasobów, a także aplikację odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania. W powiązaniu z odpowiednimi działaniami decydują one o kształcie strategii i związanych z nimi modeli biznesowych.

Koncepcję modelu biznesowego przedstawionego w literaturze przedmiotu w roku 1986 [Prahalad, Bettis 1986] zastosowano następnie do objaśnienia i prognozowania działań obecnych i przewidywanych [Samuelson, Marks 1998, ss. 32–33]. W kolejnych latach formułowano nowe zastosowania modelu biznesowego oraz przedstawiano propozycje jego doskonalenia, poszerzając jego zastosowanie w zarządzaniu innowacyjnym przedsiębiorstwem [Nogalski 2011, s. 447]. Jedną z propozycji było stosowanie modelu biznesowego do wprowadzania zmian w przedsiębiorstwie w zakresie wdrażania technik informacyjnych i cyfryzacji [Duczowska-Piasecka 2013, s. 132].

Wśród wielu modeli prezentowanych w literaturze przedmiotu większość opiera się na zjawiskach badanych w dużych organizacjach, wśród nich należy wyróżnić:

- Model VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable and Well Organized Resources*) opisany przez Barneya [Barney 1991, ss. 105–106].
- Model Timersa, w którym do elementów modelu biznesowego należy zaliczyć strukturę produktu, usługi i przepływu informacji, co stanowi zarazem prezentację źródeł przychodów [Timers 2000, s. 3].
- Model J. Magretta: „model biznesowy jest zbiorem założeń, umożliwiających organizacji takie działania, które kreują wartość dla wszystkich graczy, od których jest ona zależna, co oznacza, że dana organizacja nie tworzy wartości wyłącznie dla klientów. W swej istocie model ten jest teorią istnienia przedsiębiorstwa, teorią, która jest ciągle przez rynek weryfikowana (testowana)” [Magretta 2003, s. 44].
- A. Afuah stwierdza, że do określenia istoty modelu biznesowego niezbędne jest

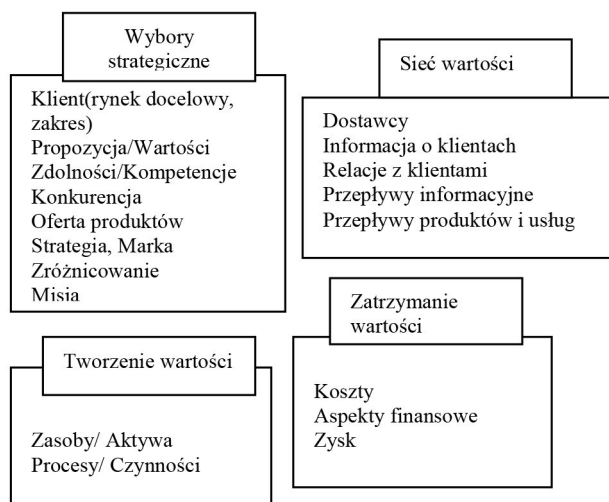
rozważenie zagadnień, warunkujących uzyskiwanie rentowności zdeterminowanych czynnikami sektorowymi [Afuah 2004, ss. 9–10].

• Model Shaffera oparty na koncepcji sukcesu przedsiębiorstwa. Koncentruje główne zadania wokół tworzenia wartości w celu osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa [Shafer i in. 2005, s. 202]. Przytaczani badacze wskazują na cztery główne elementy modelu biznesowego:

- I) Wybory strategiczne – dotyczące relacji z rynkiem,
- II) Tworzenie wartości – opartych na posiadanych zasobach oraz aktywach oraz unikalne działania o charakterze procesowym,
- III) Sieć wartości – ważnych z punktu widzenia klientów,
- IV) Zatrzymanie wartości – w ujęciu materialnym.

Komponenty modelu biznesu według Shaffera przedstawiono na rys. 2. Jak wynika z modelu Shaffera, istotnym komponentem modelu biznesowego jest sieć wartości definiowanych jako konstrukt sieciowy, złożony z dynamicznych relacji z dostawcami i klientami, który zapewnia przepływ informacji oraz przepływy materialne. W modelu zaznacza się również zbiór wartości oparty na zasobach – aktywach oraz procesach rozumianych jako aktywne działania.

Rysunek 2. Komponenty modelu biznesu



Źródło: S. Shafer, H. Smith, J. Lindner, *The Power of Business Models*, „Business Horizons”, 2005, Vol. 48, s.202.

Model Shaffera może być objaśniany na gruncie interdyscyplinarnym – co znacznie powiększa możliwości charakteryzowania przedsiębiorstwa w ujęciu marketingowym, logistycznym oraz finansowym. W literaturze przedmiotu najczęściej cytowany jest model Osterwaldera (por. rys. 3), w którym wyróżnił on dziewięć głównych elementów modelu biznesu, wśród których znajdują się: wartość oferowana klientowi, segmenty klientów, zasoby, partnerstwa, kanały sprzedaży i obsługi, relacje z klientami i ich charakterystyki, kluczowe procesy, struktura przychodów i kosztów. [Osterwalder, Pigneur 2012, s. 39]. Koncepcja A. Osterwaldera ma charakter uniwersalny i może być stosowana do analizy biznesu, który firma już posiada lub może stać się podstawą do kreowania modelu biznesowego w przyszłości [Osterwalder, Pigneur 2012, s. 17].

Rysunek 3. Elementy składowe modelu biznesowego według Osterwaldera

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Customer Relationship	Customer Segments
Kluczowi partnerzy	Kluczowe czynności	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmentacja klientów
	Key Resources		Channels	
			Kanały dystrybucji	
Costs Structure			Revenues Streams	
Struktura kosztów			Źródła przychodów	

Źródło: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>, data dostępu 1.12.2016.

Model biznesowy Osterwaldera daje możliwość praktycznego zastosowania po uprzednim zdefiniowaniu czterech kluczowych obszarów:

- w kreowanej wartości przedsiębiorstwa,
- w obszarze metodyki tworzenia wartości,

- w zakresie dostarczania wartości klientowi,
- w doskonaleniu procesów przepływu wartości oraz środków finansowych.
- model biznesu zaproponowany przez Amitta i Zotta [Amitt, Zott, 2010, s. 222].

W skład modelu wchodzi dwie kategorie elementów:

- I) Elementy modelu biznesu, takie jak: opis zadań, struktura i powiązania tychże zadań, sposób monitorowania i nadzoru.
- II) Motywy modelu biznesu: innowacyjność, utrzymanie, komplementarność, efektywność.

W tabeli 1. przedstawiono ogólne ramy modelu biznesu według Amitta i Zotta.

Tabela 1. Ogólne ramy biznesu

Ogólne ramy modelu biznesu	
Elementy modelu biznesu	
Zawartość	<i>Jakie zadania powinny być wykonywane</i>
Struktura	<i>W jaki sposób powinny one być powiązane i w jakiej sekwencji wykonywane</i>
Nadzór	<i>Kto powinien je wykonywać i gdzie?</i>
Motywy modelu biznesu	
Innowacyjność	<i>Przyjęcie innowacyjnej zawartości, struktury lub systemu nadzoru</i>
Utrzymanie	<i>Wbudowanie elementów pozwalających na utrzymanie dotychczasowych interesariuszy modelu biznesu</i>
Komplementarność	<i>Łączenie produktów/usług na zasadzie komplementarności</i>
Efektywność	<i>Restrukturyzacja transakcji w celu redukcji kosztów transakcyjnych</i>

Źródło: Zott Ch., Amit R., *Business Model Design: An Activity System*, „Long Range Planning”, 2010, Vol. 43, s. 222

Wśród kolejnych modeli biznesu wyróżnia się model Laudona i Travera, w którym należy wyróżnić osiem kluczowych elementów, tworzących model biznesowy oraz wpływających na efektywność tegoż modelu [Laudon, Traver 2012, ss. 58–60]. Jednym z nielicznych modeli, które powstały w oparciu o badania firm mikro, jest model czynników sukcesu mikroprzedsiębiorstw opracowany przez Fundację Kronenberga oraz Bank City Handlowy [Raport 2010, s. 7]. W większości modeli biznesowych przejawiają się elementy wartości dla klienta, stanowiące o wyborze operacjonalizacji działań przedsiębiorstwa w celu identyfikacji tych wartości oraz ich doskonalenia. Model biznesu interpretowany jest jako wskazanie kierunku rozwoju firmy oraz określenie działań niezbędnych do tworzenia wartości dla klienta i dla firmy [Rudny 2013, s. 102].

Proces kreowania wartości przedsiębiorstwa rodzinnego na podstawie badań własnych

Badania własne prowadzone były w latach 2015. Celem badania była identyfikacja elementów wartości przedsiębiorstwa oraz składowych modelu biznesowego. W badaniu uczestniczyło 120 przedsiębiorstw, wśród których 30% stanowiły firmy rodzinne. Próba nie była reprezentatywna, dobór próby był celowy. Zastosowano metodę wywiadów bezpośrednich, obserwacji uczestniczącej oraz dyskusji z ekspertami. W badaniach uczestniczyli studenci studiów magisterskich SAN, którzy przeprowadzali wywiady z przedsiębiorcami. Badanie poprzedzone było 2-godzinny wykładem objaśniającym pojęcie wartości przedsiębiorstwa, typologię modeli biznesu oraz główne obszary badawcze. Wykorzystano platformę e-learningową oraz Internet. Struktura badanych firm rodzinnych obejmowała następujące branże:

- firmy usługowe – 20%,
- firmy produkcyjne – 30%,
- firmy handlowe – 40%,
- firmy transportowe – 10%.

Czas prowadzenia dłuższy niż 10 lat deklarowało 20% badanych firm, 5–9 lat – 30%, okres krótszy niż 5 lat wykazało 50% respondentów. Ankieta badawcza składała się z kilku części, pytania były powiązane z problematyką przedstawioną we wstępie do artykułu.

Na pytanie „Jakie elementy tworzą zbiór wartości przedsiębiorstwa rodzinnego?“, większość badanych odpowiedziała, iż są to:

- solidność, lojalność, uczciwość – 80%,
- wysoka jakość, dbałość o klienta – 70%,
- przywiązanie do tradycji – 60%,
- innowacyjność – 40%,
- gromadzenie wiedzy w przedsiębiorstwie – 30%.

Na pytanie dotyczące kreowania wartości w czasie badani odpowiedzieli, że proces ten trwa od początku istnienia firmy, ma charakter ciągły. Natomiast ocena poziomu wartości sprawiała trudność ze względu na subiektywny charakter odpowiedzi udzielanych przez właścicieli. Scharakteryzowano czynniki wewnętrzne wpływające na proces kreowania wartości. Według badanych należą do nich: rodzinność firmy, liczba członków rodziny pracujących w firmie, doświadczenie i umiejętności właścicieli, wykształcenie, posiadana wiedza i technologia. Badani potwierdzili, iż zarządzanie wiedzą przyczynia się w ich firmach do tworzenia modelu biznesowego. Do czynników zewnętrznych, wpływających na kreowanie wartości, zaliczono: liczbę

konkurentów na danym rynku, przepisy prawne, ceny surowców, wymagania klientów. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na zaproponowanie modelu biznesowego dla badanych firm rodzinnych, który przedstawiono na rys. 4.

Rysunek 4. Model biznesowy rodzinnego mikropresiębiorstwa cukierniczego oparty na wartościach

Key Partners Kluczowi partnerzy: - dostawcy surowców cukierniczych, - dostawcy maszyn i urządzeń - klienci hurtowi i detaliczni,	Key Activities Kluczowe działania: - produkcja pieczywa cukierniczego	Value Propositions Propozycja wartości: - solidność, uczciwość, dokładność, -tradycyjne receptury -wysoka jakość, Channels Kanały dystrybucji: - sprzedaż w sieci własnych sklepów, - dostawy do supermarketów, - sprzedaż przez internet	Customer Relationship Relacje z klientami: - bezpośrednie relacje z klientami detalicznymi	Customer Segments Segmentacja klientów: - segment młodzieży i dzieci, -segment klientów w wieku 20-40 lat - segment klientów powyżej 40 roku życia
	Key Resources Kluczowe zasoby: - nowoczesne maszyny i urządzenia, wiedza, doświadczenie, dobra kondycja finansowa,			
Costs Structure Struktura kosztów			Revenues Streams Źródła przychodów	

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań oraz na podstawie modelu biznesowego według Osterwaldera <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>, data dostępu 1.12.2016

Wnioski

Zaproponowany model biznesowy składa się z pięciu elementów, założeniem modelu jest osiągnięcie sukcesu. Elementy składowe modelu są ze sobą powiązane i ich definiowanie wskazuje możliwości doskonalenia działań mikroprzedsiębiorstwa. Analiza wartości przedsiębiorstwa, jego zasobów określa obszar działalności przedsiębiorstwa w ujęciu finansowym, organizacyjnym, infrastrukturalnym, relacji z rynkiem, umiejętności i wielu innych. Następnym krokiem może stać się zbudowanie strategii na przyszłość oraz zaplanowanie kolejnych działań dotyczących rozwoju firmy rodzinnej.

Podsumowanie

Współczesne teorie zarządzania określają koncepcję modelu biznesowego jako sparytetyzowany opis funkcjonowania przedsiębiorstwa, będący istotnym elementem jego strategii. W artykule przedstawiono przegląd literatury dotyczącej modelu biznesowego opartego na wartościach. W odniesieniu do sektora MMSP, model ten może być stosowany w powiązaniu z koncepcją zarządzania wartością ze względu na jego ściśle uwarunkowania rynkowe oraz elastyczne podejście do zarządzania przedsiębiorstwem. Prezentowane w literaturze przedmiotu modele biznesowe nie są stosowane w zarządzaniu firmą rodzinną, zatem celowe jest prowadzenie dalszych badań. W artykule przedstawiono wybrane aspekty zarządzania wartościami w firmach rodzinnych. Zaproponowano autorski model biznesowy, opisujący wartości badanych firm rodzinnych oraz przedstawiono możliwości jego szerszego zastosowania, co wymaga weryfikacji i kontynuacji badań.

Bibliografia

Amit R., Zott C. (2001), *Value, Creation in e-business*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, s. 504.

Astrachan J.H., Klein Sabine B., Kosmas X. Smyrniotou, „FAMILY BUSINESS REVIEW”, vol. XV, no. 1, Family Firm Institute, 45–58. http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42070989/The_FPEC_Scale_of_Family_Influence_-data dostęp 10.01.2017.

Demil B., Lecocq X. (2010), *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*, „Long, Range Planning”, Vol. 43, s. 227.

Family Business Review (FBR), <http://journals.sagepub.com/home/fbr>- data dostęp 1.01.2017.

Final Report of The Expert Group Overview of Family–Business–Relevant issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, European Commission, Enterprise and Industry Directorate-General, Promotion of SMEs’ competitiveness, November 2009; http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/index_en.htm, data dostęp 10.01.2017.

Fleming G. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Gliwice, Wydawnictwo Helion.

Kleiman R., Peacock E. (1996), *Family Business as an Economic Phenomenon*, „Michigan Family Review”, Vol. 2, Issue 2.

Duczkowska-Piasecka M., Poniatowska-Jaksch M., Duczkowska-Małysz K. (red.) (2013), *Model biznesu. Nowe myślenie strategiczne*, Difin S.A., Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2010), *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa.

Hairuddin H., Noo L., Kassim E. (2012), *Developing Therapy-Based IT Adoption Model for Microenterprises*, „Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprises”, <http://www.ibimapublishing.com/journals/JIMSME/jimsme.html>, Vol. 2012, Article ID 271072, 14 pages

Janczewska D. (2016), *Znaczenie jakości procesów logistycznych w kreowaniu modelu biznesowego w mikroprzedsiębiorstwie*, „Zarządzanie – Teoria i Praktyka”, Management&Practice, No 17(3), ss. 13–20, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa.

Janiuk I. (2004), *Strategiczne dostosowanie małych i średnich przedsiębiorstw do konkurencji europejskiej*, Difin, Warszawa.

Kleiman R., Peacock E. (1996), *Family Businesses as an Economic Phenomenon*, “Michigan Family Review”, Volume 02, Issue 2, Winter, pp. 93-101, <https://quod.lib.umich.edu/m/mfr/4919087.0002.208/--family-businesses-as-economic-phenomenon?rgn=main;view=fulltext>, data dostępu 1.XII.2016.

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

Leszczewska K. (2016), *Przedsiębiorstwa rodzinne – specyfika modeli biznesu*, Difin, Warszawa.

Magretta J. (2014), *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa.

Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Final Report, Austrian

Institute for SME Research, Vienna.

Nita B. (2007), *Metody wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.

Nogalski B. (2011), *Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw* [w:] W. Kieżun, *Krytycznie i twórczo o zarządzaniu: wybrane zagadnienia*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Okoń-Horodyńska E. (2013), *W poszukiwaniu modelu biznesowego dla technologiczno-społecznej innowacji: przypadek SyNat*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Wydawnictwo SAN – ISSN 1733–2486, tom XIV, zeszyt 13, część II, ss. 11–26.

Osterwalder Y. Pigneur Y. (2012), *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, Wydawnictwo Onepress Helion, Gliwice.

Raport Z Badania Czynników Sukcesu Mikroprzedsiębiorstw (2010), Fundacja Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre, Pentor, Warszawa.

Piecuch T. (2015), *Funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce na przykładzie firmy A. Baran Sp. Z o.o.* Acta Universitatis Nicolae Copernici, „Zarządzanie” XLII-Nr 1, ss. 161–179.

Prahalad C., Bettis R. (1986), *The Dominant Logic: The New Linkage Between Diversity and Performance*, „Strategic Management Journal”, Vol. 6.

Rudny W. (2013), *Model biznesowy a tworzenie wartości*, „Studia Ekonomiczne”, nr 141, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ss. 98–108.

Rutherford M.W., Muse L.A., Sharon Oswald S.L. (2006), *A New Perspective on the Developmental Model for Family Business*, „FAMILY BUSINESS REVIEW”, vol. XIX, no. 4, 317–333.

Safin K. (2010), *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, „Problemy Zarządzania”, vol. 8, nr 4(30), ss. 29–41, Wydział Zarządzania UW.

Safin K., Hülsbeck M. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych. Aspekt metodologiczny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 6, cz. II, ss. 11–21.

Shafer S., Smith H., Lindner J. (2005), *The Power of Business Models*, „Business Horizons”, Vol. 48, s. 202.

Szablewski A. (2006), *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 1, październik, ss. 11–12.

Szot-Gabryś T. (2010), *Ekonomika i rozrachunek wewnętrzny w małych firmach rodzinnych*, „Problemy Zarządzania”, vol 8, nr 4(30), ss. 161–175, Wydział Zarządzania UW.

Sztaba S. (red. nauk.) (2007), *Ekonomia od A do Z*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Spółka z o.o., Warszawa.

Zellweger T.M., Astrachan J.H. (2008), *On the Emotional Value of Owning a Firm*, „Family Business Review”, 21: 347–363. doi: 10.1111/j.1741-6248.2008.00129.x.

Zott Ch., Amit R. (2009), *Business Model Design: An Activity System*, „Family Business Review”,

21, ss. 347–363, doi:10.1016/j.lrp.2009.07.004.

Żak K. (2013), *Wartość klienta w koncepcji wartości przedsiębiorstwa*, „ZARZĄDZANIE PUBLICZNE” 2(22), ss. 175–186, doi:10.4467/20843968ZP.13.015.1189, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

Źródła internetowe:

<http://andrzejblikle.natemat.pl/1217-> data dostępu 1.01.2016.

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas/bmc>, data dostępu 1.12.2016.

Cześć II

Konkurencyjność, innowacyjność
i zarządzanie wiedzą w firmach
rodzinnych

Edward Sławasz | stawasz@uni.lodz.pl

Uniwersytet Łódzki

Kompetencje menedżerskie a konkurencyjność małych innowacyjnych firm rodzinnych

Managerial Competencies and Competitiveness of Small Innovative Family businesses

Abstract: The paper is devoted to the issue of the relationship between managerial competencies of the management and competitiveness of small innovative family businesses in Poland. Determinants and selected characteristics of the studied companies' activities are presented (the scale of activity and the age of the companies, the market, the industry, the experience and knowledge of their managers, the level of corporate governance and competitiveness of the companies). The study of 283 small Polish family businesses supports the hypothesis of the existence of a significant positive relationship between managerial competencies and competitiveness of these companies (this relationship among the surveyed companies was observed in approx. 60% of the sample).

Key words: small innovative family businesses, managerial competencies, competitiveness of firms.

Wstęp

W literaturze poświęconej zarządzaniu w sektorze małych firm wymienia się niski poziom kompetencji menedżerskich obejmujących wiedzę biznesową zarządzających oraz umiejętności zarządzania firmami jako jedną z istotnych wyzwań dla prowadzenia z sukcesem firm w coraz bardziej niepewnym otoczeniu, zwłaszcza dla

podmiotów o mniejszej skali, w tym małych firm rodzinnych [Adamik 2011, s. 26; Ciszewska-Mlinaric i inni 2011, ss. 23–35]. Potrzebne kompetencje mogą być rozwijane samodzielnie przez zarządzających, jak i pozyskane z otoczenia, od kontrahentów czy doradców w postaci profesjonalnej i niezależnej usługi, i wpłynąć na kształtowanie orientacji rozwojowej, a w konsekwencji na konkurencyjność firm – cechy skutecznie działającego podmiotu [Blackburn i inni 2013, ss. 8–27; Gudkova 2008, s. 160].

Problem roli i uwarunkowań kształtowania kompetencji menedżerskich przedsiębiorców bądź kadry zarządzającej, ich wiedzy biznesowej i umiejętności zarządzania oraz wpływu na wyniki firm i ich konkurencyjność w małych firmach jest wciąż słabo rozpoznany w literaturze [Labas i inni 2015, s. 5]. Zakres i intensywność wiedzy biznesowej i jej wykorzystania w zarządzaniu firmami jest bardzo zróżnicowany z uwagi na liczne uwarunkowania branżowe, według skali i wieku firm, postaw i orientacji rozwojowych właścicieli i/lub zarządzających, rozwoju rynku usług doradczych, polityki wsparcia itp. [Cucculelli i inni 2014, ss. 325–343; Supyuenyong i inni 2009, ss. 63–143]. Wyniki badań są niejednoznaczne. Z jednej strony istnieją badania wykazujące pozytywny wpływ kompetencji menedżerskich, w tym wiedzy zarządzających na orientację rozwojową i konkurencyjność firm [Craig i inni 2014, ss. 199–210; Adamik 2011, s. 30; Wiklund, Shepherd 2003, ss. 1307–1314]. Z drugiej strony są również badania, które wykazują ograniczony wpływ wiedzy zarządzających na konkurencyjność, biorąc pod uwagę cele osobiste przedsiębiorców, wielkość i wiek firm, uwarunkowania rynkowe [Lopez-Ortega i inni 2016, ss. 59–69; Johnson i inni 2007, ss. 1981–1997]. Wprawdzie literatura o czynnikach kształtowania konkurencyjności małych innowacyjnych firm jest liczna, to niewiele jest materiału empirycznego o specyfice kompetencji menedżerskich w tym procesie, w tym o znaczeniu cech osobistych właścicieli, cech firm itp. Z tego powodu interesującym może być spojrzenie na rolę kompetencji menedżerskich zarządzających i na kształtowanie konkurencyjności małych firm.

Artykuł poświęcony jest omówieniu roli kompetencji menedżerskich w kształtowaniu konkurencyjności małych innowacyjnych firm rodzinnych w kontekście specyficznych cech zarządzających i samej firmy. Przyjęto hipotezę o pozytywnym i istotnym wpływie kompetencji menedżerskich na konkurencyjność firm. W artykule omówiono zróżnicowanie firm z uwagi na poziom kompetencji menedżerskich zarządzających i konkurencyjność firm. W drugiej części artykułu przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 283 polskich małych innowacyjnych firmach rodzinnych. Analiza rezultatów badań potwierdza występowanie zależności między poziomem kompetencji menedżerskich zarządzających i konkurencyjnością firm.

1. Zróźnicowanie małych firm rodzinnych pod względem kompetencji menedżerskich i konkurencyjności

Jednym z czynników kształtowania konkurencyjności firm jest zakres i poziom kompetencji menedżerskich obejmujących poziom wiedzy biznesowej przedsiębiorców/zarządzających i towarzyszące jej umiejętności zarządzania [Ziębicki 2011, ss. 221–239]. Uwarunkowania tego procesu są przedmiotem zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków zarządzania oraz polityki rządowej wspierającej rozwój firm [Matejun 2015, ss. 122–1238, s. 97; Janasz 2011, s. 53]. Relacja między poziomem kompetencji menedżerskich zarządzających a konkurencyjnością małych innowacyjnych firm rodzinnych nie jest jednak oczywista, jednokierunkowa, bowiem oba procesy nie muszą być tożsame, tzn. że mogą istnieć niezależnie od siebie firmy wyróżnione ze względu na zakres i poziom kompetencji menedżerskich oraz ze względu na poziom konkurencyjności firm [Lopez-Ortega i inni 2016, ss. 59–69]. Wysoki poziom kompetencji menedżerskich nie musi być z powodzeniem wykorzystywany np. dla poprawy wyników firm i ich pozycji konkurencyjnej, podobnie jak jest wiele czynników i działań prorozwojowych sprzyjających konkurencyjności innowacyjnych firm, które mogą być realizowane bez ciągłego rozwoju kompetencji menedżerskich zarządzających. Niezależność ta może oznaczać, że wysoki poziom kompetencji menedżerskich zarządzających nie gwarantuje poprawy konkurencji firm, jak również, że firmy o niskim poziomie kompetencji menedżerskich mogą być firmami prorozwojowymi i wysoko konkurencyjnymi, przyczyniającymi się np. do innowacji i wzrostu.

Pewna niezależność między poziomem kompetencji menedżerskich a konkurencyjnością firm wynika z faktu, iż znajdują się one pod wpływem różnych czynników. Konkurencyjność małych innowacyjnych firm rodzinnych może być wyznaczona przez takie czynniki o charakterze wewnętrznym (cele osobiste właścicieli/zarządzających, ich doświadczenie, posiadane zasoby), jak i zewnętrznym (stan i dynamika rynku oraz akceptację rynkową dla oferty firmy, regulacje branżowe, postęp technologiczny itp.) [Sipa 2015, ss. 333–344]. Poziom kompetencji menedżerskich zarządzających determinowany jest głównie przez czynniki o charakterze wewnętrznym, bardziej kontrolowane przez samych zarządzających, którzy mogą budować wiedzę samodzielnie bądź korzystać z profesjonalnego wsparcia (np. doradztwa biznesowego, sieci kontaktów biznesowych). Przy danych ograniczeniach osobowych, zasobowych i rynkowych, przedsiębiorcy mogą być niezdolni do osiągnięcia zamierzonej konkurencyjności i stopnia rozwoju firmy, ale przedsiębiorca, który ciągle rozwija zasób wiedzy z zarządzania, udoskonala swoje umiejętności zarządzania i próbuje być prorozwojowym jest innym rodzajem przedsiębiorcy, niż ten, który

rozpoczyna działalność z ograniczonym zasobem wiedzy biznesowej i czyni niewielki wysiłek w tym zakresie [Januszkiewicz, Czapla 2016, s. 76; Kotlar i inni 2014, ss. 597–619; Stawasz 2013, ss. 17–28].

Według J. Schumpetera, przedsiębiorca to zarazem innowator, który dzięki wykorzystaniu swoich kompetencji wprowadza innowacje, uzyskując w ten sposób przewagę konkurencyjną („kreatywna destrukcja”), a dzięki niej kreuje rozwój, dochód, tworzy nowe miejsca pracy. Schumpeter przyznał tę rolę dużym firmom ze względu na posiadane przez nie zasoby wiedzy i możliwości. Rolę małych firm w procesie schumpeteriańskiej “kreatywnej destrukcji” przedstawił B.A. Kirchoff [Kirchoff 1994, ss. 65–67]. W jego ujęciu jednak przedsiębiorczość i innowacje nie muszą być procesami tożsamymi, jak twierdził Schumpeter, co oznacza zróżnicowanie sektora małych firm pod względem “kreatywnej destrukcji”. Na zróżnicowanie sektora MSP pod względem poziomu kompetencji zarządzających zwraca uwagę Lopez-Ortega [Lopez-Ortega i inni 2016, ss. 59–69]. Wykorzystując koncepcję Kirchoffa oraz Lopez-Ortegi, można stwierdzić, iż sektor firm nie jest więc jednorodny, a wręcz przeciwnie, stanowi zbiór bardzo zróżnicowanych jednostek pod względem poziomu kompetencji menedżerskich i konkurencyjności. W zależności od poziomu kompetencji zarządzających i konkurencyjności firm można wyróżnić bardzo różnorodne typy firm (tabela 1). Z punktu widzenia wpływu kompetencji menedżerskich na konkurencyjność firm typy skrajne zostały nazwane: (1) o ograniczonej konkurencyjności, (2) nieskuteczne, (3) ambitne i (4) skuteczne.

Tabela 1. Typologia firm z punktu widzenia kompetencji menedżerskich i konkurencyjności

Kompetencje menedżerskie	Wysoka	Typ II <i>NIESKUTECZNE</i>	Typ IV <i>SKUTECZNE</i>
	Niska	<i>O OGRANICZONEJ KONKURENCYJNOŚCI</i> Typ I	<i>AMBITNE</i> Typ III
		Niska	Wysoka
Konkurencyjność firm			

Źródło: opracowanie własne.

Rozwój zasobu wiedzy biznesowej i poprawa poziomu zarządzania oraz ich wykorzystanie dla kształtowania konkurencyjności firm wymaga budowy zdolności organizacyjnej firm rodzinnych [Sciascia i inni 2014, ss. 761–769; Habbershon, Williams 1999, ss. 1–26]. Odnosi się to do wykształtowania orientacji przedsiębiorczej zarzą-

dzających, budowy zdolności absorpcji wiedzy, rozwoju umiejętności pozostałych pracowników w zakresie tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, formułowania strategii rozwoju oraz struktur i kultury organizacyjnej sprzyjających tworzeniu i absorpcji wiedzy, a także budowania potencjału finansowego dla realizacji przedsięwzięć rozwojowych [Łobacz, Głodek 2015, ss. 487–494; Karpacz 2011, ss. 53–55]. Wymaga to także budowy zewnętrznej zdolności rozwoju, obejmującej monitoring tendencji w zakresie wiedzy, rynku i zmian społecznych, tworzenie zewnętrznej sieci współpracy i kooperacji z rozlicznymi zewnętrznymi partnerami w dziedzinie wiedzy, jak i korzystanie ze wsparcia publicznego w zakresie wiedzy. Dostęp do zewnętrznej wiedzy i innych zasobów i usług oraz ich absorpcja staje się ważnym czynnikiem skutecznej orientacji rozwojowej firm, zwłaszcza o mniejszej skali [Sciascia i inni 2014, ss. 761–769; Hutchinson i inni 2008, ss. 131–154; Gudkova 2008, s. 175].

2. Charakter próby

W artykule wykorzystano bazę 400 małych innowacyjnych firm działających na terenie całego kraju, z tego 283 (70,8% ogółu próby) podmiotów stanowiły podmioty rodzinne, będące własnością rodziny i zarządzane przez członków rodziny¹. Blisko 72% firm rodzinnych było zarządzane przez głównego właściciela, a pozostałe 28% firm przez członków rodziny.

W badanej próbie przeważały firmy dojrzałe o 4–10 letniej obecności na rynku (49,1% badanej próby), zaś udział firm młodych (do 3 lat działalności) wyniósł 17%. Średnia wielkość zatrudnienia wynosiła 4,9 osób. Przeważały firmy o skali mikro (o liczbie pracujących do 9 osób) stanowiące ca 90% całości próby. Udział firm małych o liczbie pracujących od 10 do 49 osób wynosił 10%. Jeśli chodzi o przedmiot działalności, to najliczniejszą grupę stanowiły firmy usługowe (55,1%), a w dalszej kolejności firmy z branży IT (22,1%), handlowe (15,5%) i produkcyjne (8,1%). Natomiast w przypadku struktury rynkowej przeważa rynek lokalny i krajowy (odpowiednio: 43,8% i 42,4% firm). Udział firm z dominującym rynkiem międzynarodowym jest nieduży i wynosi ca 14%. Wszystkie badane firmy były innowacyjne². Przeważały firmy o najniższym

1. Badanie było przeprowadzone z udziałem Autora w 2016 roku w ramach projektu NCN pt. „Kształtowanie konkurencyjności małej firmy – rola doradztwa biznesowego” (nr UMO-2012/07/B/HS4/03019). W metodologii badań założono, iż próba będzie liczyć 400 podmiotów gospodarczych z sektora krajowych mikro i małych firm wybranych losowo przy pomocy generatora liczb losowych w grupie 9 703 firm z bazy REGON GUS.

2. Badanie innowacyjności firm dotyczyło pomiaru poziomu nowości najbardziej znaczących zmian wprowadzonych w latach 2013–2016. Chodziło o nowości, które firma wprowadziła do swojej oferty, tj.

poziomie innowacyjności, bowiem wprowadzone zmiany były nowościami jedynie dla samej firmy (142 podmioty, tj. 50,2% całości próby), natomiast firm o wysokim poziomie innowacyjności w skali międzynarodowej było jedynie 25 (8,8% próby).

3. Wyniki postępowania badawczego

Kompetencje menedżerskie

W opracowaniu kompetencji menedżerskich określono konstrukcję obejmującą wiedzę biznesową oraz umiejętności zarządzających z zakresu zarządzania strategicznego i operacyjnego. Oceny poziomu kompetencji dokonano w skali 1–5 pkt., gdzie 1 pkt. oznacza bardzo niski poziom kompetencji, zaś 5 pkt. – bardzo wysoki poziom kompetencji. Średni poziom kompetencji menedżerskich w badanej populacji był dość wysoki i wyniósł 3,4 pkt.

Badane firmy zostały podzielone na dwie kategorie według oceny pkt. kompetencji: na firmy o niskim poziomie kompetencji menedżerskich (oceny 1–3 pkt.) oraz o wysokim poziomie kompetencji (oceny 4–5 pkt.). Przeważa udział grupy I o niskim poziomie kompetencji (56,3%) w porównaniu do grupy II o wysokim poziomie kompetencji (43,7%) (tab. 2). Wymienione grupy firm różnią się istotnie średnią oceną przyjętego wskaźnika, wynoszącego dla grupy firm o niskich kompetencjach menedżerskich 2,7 pkt., a dla grupy firm o wysokich kompetencjach 4,2 pkt.

Tabela 2. Kompetencje menedżerskie zarządzających

Ocena kompetencji	% firm	Średni wskaźnik oceny w pkt.
Niskie	56,3	2,7
Wysokie	43,7	4,2

Źródło: opracowanie własne.

Firmy o wysokich kompetencjach menedżerskich są starsze, a zarządzający nimi posiadają większe doświadczenie zawodowe w porównaniu do firm o niskich kompetencjach. Średnia ocena kompetencji dla firm dojrzałych (powyżej 4 lat działal-

.....
nowe lub udoskonalone produkty/usługi, lub udoskonalone metody produkcji/ świadczenia usług lub zmiany w organizacji działania firmy.

ności) wyniosła 3,4 pkt., a dla firm młodych (do 3 lat działalności) 3,1 pkt. Wyższą ocenę kompetencji odnotowały firmy o doświadczeniu zarządzających powyżej 10 lat (średnia ocena 3,5 pkt.), a niższą firmy o doświadczeniu zarządzających poniżej 10 lat (średnia ocena 3,2 pkt.).

Konkurencyjność firm

Jako kryterium oceny konkurencyjności firm przyjęto oszacowania przewag firm nad głównymi konkurentami w zakresie posiadanych zasobów, dotyczących np. nowoczesności/innowacyjności oferty, kosztów/cen, jakości, serwisu, promocji, logistyki, obsługi klienta itp. według skali 1–5 pkt., gdzie 1 oznaczało bardzo słabą konkurencyjność, a 5 – bardzo silną konkurencyjność. Średni poziom konkurencyjności był umiarkowany i wyniósł 3,3 pkt., zaś mediana wyniosła 3,0 pkt. Bardzo słabą pozycję konkurencyjną posiadało 4,3% firm, a bardzo silną 14,2%. Przeważały oceny „3”.

Na podstawie wskaźnika oceny konkurencyjności badane firmy zostały podzielone na dwie kategorie: tzn. firmy o obniżonej konkurencyjności (oceny 1–3 pkt.) i o podwyższonej konkurencyjności (oceny 4–5 pkt.). Przeważają firmy o obniżonej konkurencyjności (58,9% firm), zaś firmy o podwyższonej konkurencyjności stanowiły 41,1% ogółu firm (tab. 3). Wymienione grupy firm różnią się istotnie średnią oceną przyjętego wskaźnika, wynoszącą dla grupy firm o niskich kompetencjach menedżerskich 2,7 pkt., a dla grupy firm o wysokich kompetencjach 4,2 pkt. (tab. 2).

Tabela 3. Rozkład firm w układzie oceny konkurencyjności

Wyszczególnienie	% ogółu firm	Średni wskaźnik oceny w pkt.
Firmy o obniżonej konkurencyjności	58,9	2,6
Firmy o podwyższonej konkurencyjności	41,1	4,3

Źródło: opracowanie własne.

Firmy o podwyższonej konkurencyjności są większe i starsze w porównaniu do firm o obniżonej konkurencyjności. Najwyższą ocenę konkurencyjności posiadają firmy największe o zatrudnieniu 20–49 osób (średnia ocena 3,8 pkt.), a najniższą mniejszą firmy o zatrudnieniu 1–4 osoby (średnia ocena 3,2 pkt.). Średnia ocena konkurencyjności firm młodych (do 3 lat działalności) wyniosła 2,9 pkt., zaś firm dojrzałych (powyżej 4 lat działalności) wyniosła 3,4 pkt.

Uwarunkowania zewnętrzne konkurencyjności firm przejawiały się w różnicach rynkowych i sektorowych. Stosunkowo najbardziej korzystne warunki dla konkurencyjności firm wystąpiły w produkcji (średnia ocena 3,5 pkt.) oraz na rynku regionalnym (średnia ocena 3,4 pkt.).

Typy badanych firm

W celu ustalenia wzajemnych zależności kompetencji menedżerskich i konkurencyjności firm zastosowano unormowane współczynniki korelacji rang Spearmana. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż zależność ta jest istotna statystycznie, choć umiarkowana i wynosi 0,247 na poziomie istotności 0,01 (tab. 4). Można więc sformułować wniosek, iż konkurencyjność firm wiąże się z posiadanymi kompetencjami menedżerskimi kadry zarządzającej. Ta zależność jest zwłaszcza widoczna w przypadku wiedzy biznesowej, a mniej w przypadku zarządzania (operacyjnego). Zależności w ramach kompetencji menedżerskich, tj. w odniesieniu do wiedzy i zarządzania, jak i między wiedzą i zarządzaniem, a konkurencyjnością firm są istotne statystycznie i silne.

Tabela 4. Zależności (mierzone współczynnikiem korelacji rang Spearmana)

	Konkurencyjność	Kompetencje menedżerskie	Wiedza biznesowa	Zarządzanie strategiczne	Zarządzanie operacyjne
Konkurencyjność	1,000				
Kompetencje menedżerskie	0,247 ^a	1,000			
Wiedza biznesowa	0,319 ^a	0,674 ^a	1,000		
Zarządzanie strategiczne	0,135 ^a	0,379 ^a	0,059	1,000	
Zarządzanie operacyjne	0,070	0,491 ^a	0,054	0,516 ^a	1,000

Dane: dla 283 firm; a – poziom istotności 0,01.

Źródło: opracowanie własne.

Z nałożenia obu analizowanych wymiarów: kompetencji menedżerskich i konkurencyjności firm uzyskano cztery klastry badanych firm. Tabela 5 pokazuje ich rozkład przy zastosowaniu wskaźnika oceny kompetencji menedżerskich i konkurencyjności

firm. Najliczniejszą grupę stanowią firmy o niskim poziomie kompetencji i o obniżonej konkurencyjności, która zawiera 39% firm (klaster I), jak i grupa firm o wysokim poziomie kompetencji i o podwyższonej konkurencyjności, którą zawiera 20,2% firm (klaster IV). Powyższe dane potwierdzają umiarkowaną zależność kompetencji menedżerskich i konkurencyjności firm (łącznie ca 60% firm). Poziomowi kompetencji menedżerskich towarzyszy poziom konkurencyjności. 52% firm o wysokiej ocenie kompetencji menedżerskich zarządzających związane było z podwyższoną konkurencyjnością. Pozostałe 48% firm o wysokiej ocenie kompetencji menedżerskich związane było z obniżoną konkurencyjnością z uwagi na ograniczenia personalne, zasobowe. W przypadku firm o niskiej ocenie kompetencji menedżerskich, jedynie 34% firm związanych było z podwyższoną konkurencyjnością, co oznacza, iż większość z nich nie zdoła wypracować wysokiej konkurencyjności.

Wyższą konkurencyjność badane firmy osiągnęły raczej przy wyższych kompetencjach menedżerskich niż przy niższych (odpowiednio 51% i 49% firm). Z kolei 2/3 firm o obniżonej konkurencyjności posiadało niskie kompetencje menedżerskie. Potwierdza to wniosek, iż wzrost kompetencji menedżerskich wpływa na wzrost konkurencyjności badanych firm.

Tabela 5. Rozkład firm w układzie kompetencji menedżerskich i konkurencyjności

Kompetencje menedżerskie	Wysokie	Klaster II <i>19,9%</i>	Klaster IV <i>20,9%</i>
	Niskie	Klaster I <i>39,0%</i>	Klaster III <i>20,2%</i>
		Obniżona	Podwyższona
Konkurencyjność firm			

Źródło: opracowanie własne.

Porównanie wybranych charakterystyk dotyczących wyróżnionych dwóch klastrów małych firm rodzinnych, tj. I i IV, spełniających założenie o zależności między poziomem kompetencji menedżerskich i konkurencyjnością firm, wskazuje na występowanie pewnych różnic w zakresie: skali działalności firm, doświadczenia zarządzającego, poziomu wiedzy biznesowej, zdolności do absorpcji wiedzy, poziomu zarządzania oraz korzyści uzyskanych z usług doradztwa biznesowego (zob. tab. 6).

Tabela 6. Podstawowe różnice w charakterystykach dla wybranych klastrów firm (% firm)

Cechy	Bierne	Wspaniałe
Skala firmy – średnie zatrudnienie	4,4 osób	6,0 osób
Orientacja prorozwojowa	59,6%	67,8%
Planowanie działalności firmy	56,4%	83,1%
Jeden zarządzający	81,7%	64,4%
Doświadczenie zarządzającego	10,0 lat	13,4 lat
Poziom wiedzy biznesowej	Niski (25,5%)	Wysoki (100,0%)
Zdolność absorpcji wiedzy biznesowej	Niska (58%)	Wysoka (57,4%)
Poziom zarządzania strategicznego	Niski (54,5%)	Wysoki (89,8%)
Poziom zarządzania operacyjnego	Niski (52,7%)	Wysoki (100,0%)
Korzyści z doradztwa biznesowego	45,5%	71,2%

Źródło: opracowanie własne.

Stosunkowo najbardziej korzystne warunki dla kształtowania konkurencyjności firm w wyniku wykorzystania kompetencji menedżerskich zarządzających wystąpiły w podmiotach o większej skali działalności, o orientacji rozwojowej oraz posiadających plan działalności, o większym doświadczeniu zawodowym zarządzających, posiadających większy poziom wiedzy biznesowej i wyższe umiejętności zarządzania, wyższą zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, a także uzyskujących w większym stopniu korzyści z doradztwa biznesowego.

Układ i znaczenie potrzeb i barier w zakresie kompetencji menedżerskich zarządzających są zasadniczo zbliżone w obu grupach badanych firm.

Zakończenie

Analiza rezultatów badań potwierdza hipotezę o zależności poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających i konkurencyjności firm wśród polskich małych innowacyjnych firm rodzinnych w Polsce. W 60% badanych przypadków występowała zależność: im większy poziom kompetencji menedżerskich zarządzających, tym wyższa konkurencyjność firm. W pozostałych przypadkach nie zauważono powyższej zależności. Wskazuje to także na pewną zależność obu badanych wymiarów działalności firm. Z drugiej strony, wyższą konkurencyjność firmy osiągnęły raczej przy wyższych kompetencjach menedżerskich, natomiast niska konkurencyjność dotyczy zarówno firm o niskim, jak i wysokim poziomie kompetencji menedżerskich zarządzających,

jednak głównie przy niskim kompetencji menedżerskich, co oznacza, iż większość z firm o niskim poziomie kompetencji menedżerskich nie zdołała wypracować wysokiej konkurencyjności. Potwierdza to wniosek, iż wzrost kompetencji menedżerskich wpływa na wzrost konkurencyjności badanych firm.

Wśród charakterystyk mogących mieć wpływ na zależność między poziomem kompetencji menedżerskich i konkurencyjnością firm znajdują się czynniki wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Dotyczą one: skali działalności firm, formy prawno-organizacyjnej, wykształcenia i doświadczenia zarządzającego, źródeł wiedzy oraz współpracy z otoczeniem w zakresie wiedzy.

Stosunkowo najbardziej korzystne warunki dla kształtowania wpływu poziomu kompetencji menedżerskich zarządzających na konkurencyjność firm wystąpiły w większej skali działalności, o orientacji rozwojowej oraz posiadających plan działalności, o większym doświadczeniu zawodowym zarządzających, posiadających większy poziom wiedzy biznesowej i wyższe umiejętności zarządzania, wyższą zdolność absorpcji wiedzy biznesowej, a także uzyskujących w większym stopniu korzyści z doradztwa biznesowego.

Bibliografia

Adamik A. (2011), Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna MSP w teorii i praktyce [w:] **A. Adamik** (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa.

Blackburn R.A., Hart M., Wainwright T. (2013), *Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 20, no. 1, DOI: 10.1108/14626001311298394.

Ciszewska-Mlinaric M., Mlinaric F., Oblój K. (2011), *Zdolność relacyjna, kompetencji organizacyjne i wyniki finansowe małych i średnich firm słoweńskich*, "MBA", nr 4.

Craig J.B., Pohjola M., Kraus S., Jensen S.H. (2014), *Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms*, "Creativity and Innovation Management", vol. 23, no. 2, DOI: 10.1111/caim.12052.

Cucculelli M., Mannarino L., Pupo V., Ricotta F. (2014), *Owner-Management, Firm Age, and Productivity in Italian Family Firms*, "Journal of Small Business Management", vol. 52, no. 2, DOI: 10.1111/jsbm.12103.

Gudkova S. (2008), *Rozwój małych firm*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Habbershon T.G., Williams M.L. (1999), *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*, "Family Business Review", vol. 12.

Hutchinson V., Quintas P. (2008), *Do SMEs do Knowledge Management? Or Simply Manage what they Know?*, "International Small Business Journal", vol. 26, no. 2, DOI: 10.1177/0266242607086571.

Janasz W. (2013), *Wiedza w procesie innowacyjnym organizacji* [w:] J. Wiśniewska, K. Janasz (red.), *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*, CeDeWu.PI, Warszawa.

Januszkiewicz K., Czapla T. (2016), *Rozwój kompetencji przedsiębiorczych* [w:] R. Lisowska, J. Ropęga (red.), *Przedsiębiorczość i zarządzanie w małej i średniej firmie. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Karpacz J. (2011), *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich firm*, Oficyna SGH, Warszawa.

Kirchoff B.A. (1994), *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, PRAGER, Wesport, London.

Kotlar J., De Massis A., Fang H., Frattini F. (2014), *Strategic reference points in family firms*, "Small Business Economics", vol. 43, no. 3, DOI 10.1007/s11187-014-9556-6.

Labas A., Courvisanos J., Henson S. (2015), *Business advisor knowledge and knowledge transference: a conceptual framework*, "Small Enterprise Association of Australia and New Zealand", 28th Annual SEAAANZ Conference Proceedings, 1-3.07.2015, Melbourne.

Lopez-Ortega E., Canales-Sanches D., Bautista-Godinez T., Macias-Herrera S. (2016), *Classification of micro, small and medium enterprises (M-SME) based on their available levels of knowledge*, "Technovation", vol. 47, DOI:10.1016/j.technovation.2015.10.001.

Łobacz K., Głodek P. (2015), *Development of Competitive Advantage of Small Innovative Firm – How to Model Business Advice Influence within the Process?*, "Procedia Economics and Finance", vol. 23.

Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich firm – podejście strategiczne*, Wyd. Politechnika Łódzka, Łódź.

Sciascia S., D'Oria L., Bruni M., Larraneta B. (2014), *Entrepreneurial Orientation in low- and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance*, "European Management Journal", vol. 32.

Sipa M. (2015), *Przedsiębiorca i zasoby wiedzy w działalności innowacyjnej małych przedsiębiorstw*, Zarządzanie T.3, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, Uniwersytet Szczeciński, nr 39 (849).

Stawasz E. (2013), *Innowacje a konkurencyjność małych przedsiębiorstw*, „Organizacja i Zarządzanie”, Zeszyty Naukowe, nr 53, Politechnika Łódzka, Łódź.

Suppyuenyong V., Islam N., Kulkarni U. (2009), *Influence of SME characteristics on knowledge management processes: The case study of enterprise resource planning service providers*, "Journal of Enterprise Information Management", vol. 22, no. 1.

Wiklund J., Shepherd D. (2003), *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*, "Strategic Management Journal", vol. 24, issue 13, DOI: 10.1002/smj.360.

Ziębicki B. (2011), *Managerial Competences in the context of contemporary management concepts and methods* [w:] A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (eds.), *Business and Non-profit organisations facing increased competition and growing customers' demands*, Wyższa Szkoła Biznesu-National Louis University w Nowym Sączu, Nowy Sącz.

Andrzej Pomykalski | apomykalski@gmail.com

Spółeczna Akademia Nauk

Innowacyjność a sieciowe zarządzanie przedsiębiorstwem

Innovativeness and Business Network Management

Abstract: In competitive markets companies face many challenges. Managements' response to those challenges determines business' effectiveness and in the long-term its survival. Creating, expanding and designing networks and developing innovativeness are currently targeted by most management teams. Often however these two aims are targeted independently while they should be managed together. The aim of this paper is to present network management concepts in the development of innovation in organizations.

Key words: process, innovation, network

Wprowadzenie

Współczesny przedsiębiorca musi znać oraz przewidywać potrzeby rynku oraz odpowiednio do nich dostosować swoje zasoby i zdolności ich wykorzystania, by pokonać swych konkurentów.

Zaostrzająca się konkurencja i globalizacja rynku mają wpływ nie tylko na zasady funkcjonowania rynku, ale wymagają także odpowiednich zmian w zachowaniu się organizacji na rynku. Zmiany te prowadzą do większego uwzględnienia w zarządzaniu organizacjami orientacji na rozwój przedsiębiorstwa, poprzez:

- innowacyjność organizacji,
- uwzględnienie w rozwoju przedsiębiorstwa struktury sieciowej.

Celem artykułu jest przedstawienie znaczenia sieciowego zarządzania dla rozwoju innowacyjności organizacji.

W obecnych uwarunkowaniach rynkowych analizowanie zagadnienia innowacyjności nie może odbyć się bez uwzględnienia funkcjonowania organizacji sieciowej. Organizacje te stanowią dziś podstawę kreowania innowacyjności, a także wpływają na proces tworzenia przez przedsiębiorstwa ich własnych systemów zarządzania innowacjami.

1. Innowacyjność organizacji

Innowacyjność powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej organizacji wpisaną na trwałe w jej system zarządzania. Taki jest zresztą wymóg efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej. Badania potwierdzają tezę, że w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo innowacyjność jest źródłem sukcesu wielu jednostek organizacyjnych działających na rynku [OECD 2004, ss. 14–15].

Innowacyjność jest ujmowana jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji w produktach i usługach. Innowacyjność stanowi obecnie podstawowe wyzwanie w zarządzaniu gospodarką dla przedsiębiorstwa, regionu, państwa, Unii Europejskiej. Wynika to przede wszystkim z faktu konkurencyjności rynkowej, gdzie szansę rozwoju będą miały te organizacje, które będą wprowadzały nowe produkty, procesy i zmiany w zarządzaniu organizacją.

Innowacyjność organizacji, w interpretacji Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, rozumie się nie tylko jako jednorazowe wdrożenie wyników prac naukowo-badawczych, lecz, zgodnie z założeniami modelu systemowego rozwoju innowacji, są to ciągłe interakcje zachodzące pomiędzy jednostkami, organizacjami oraz środowiskiem, w którym te jednostki i organizacje działają [IMC Consulting 2007, s. 10, GUS 2008, s. 123]. Ujęcie to w sposób szeroki uwzględnia istotę zagadnienia.

Biorąc po uwagę powyższe rozważania, innowacyjność współczesnych organizacji należałoby szeroko interpretować jako [Busineses Centre Club]:

- celową zmianę stanu zjawiska o zastosowaniu praktycznym,
- zmianę pierwszy raz zastosowaną w danej społeczności (region, sfera działania, firma),
- określony efekt ekonomiczny, techniczny lub społeczny uzyskany w następstwie dokonanych zmian,

- zastosowanie wiedzy naukowej do przeprowadzenia zmian,
- nieustanne poszukiwanie wyróżniających zdolności, w oparciu o tradycję i zbiór dotychczas posiadanych wartości.

Takie podejście do problematyki innowacyjności powinno prowadzić organizację do poprawy dotychczasowej konkurencyjności i pozycji rynkowej, zapewnienia sukcesu komercyjnego, przy jednoczesnym zwiększeniu ryzyka, pojawieniu się dodatkowych kosztów, a także konieczności „ciągłego uczenia się” [Business Centre Club].

Rozpatrując zaś problematykę kreowania innowacyjności współczesnych organizacji przez pryzmat postaw reprezentujących je przedsiębiorców, zauważa się, że innowacyjność jest dla nich przede wszystkim [Business Centre Club]:

- miernikiem poziomu rozwoju i aktywności przedsiębiorstwa,
- miernikiem oceny jakości pracy zarządu firmy,
- miernikiem oceny profesjonalizmu pracowników,
- wskaźnikiem poziomu nowoczesności przedsiębiorstwa i nośnikiem postępu,
- imperatywem działania firmy w konkurencyjnej gospodarce,
- modnym skojarzeniem z dobrze działającą firmą.

Decydującą rolę w innowacyjności odgrywa sprawne wykorzystanie osiągnięć naukowych i technicznych. Ono to bowiem przyczynia się do wzrostu konkurencyjności produktów i usług danej firmy w kraju i na rynkach międzynarodowych. Aby jednak wykorzystać posiadaną technologię, należy w pełni opanować metodę jej zastosowania.

Metodologią stanowiącą aktualnie powszechnie przyjęty międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przemyśle i w tzw. sektorze usług rynkowych jest podręcznik Oslo Manual. Możliwe obszary badań to [Podręcznik Oslo 2010, s. 63]:

- Efekty działalności innowacyjnej – efekty mogą dotyczyć produktów (np.: zwiększenie asortymentu produktów, otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych rynkach, poprawa jakości produktów) albo procesów (np.: zwiększenie elastyczności produkcji, zwiększenie zdolności produkcyjnych; obniżka kosztów pracy na jednostkę produktu) lub innych ulepszeń związanych z prowadzoną działalnością innowacyjną.
- Współpraca w zakresie działalności innowacyjnej – polegająca na aktywnym udziale badanych przedsiębiorstw we wspólnych z innymi jednostkami projektach z zakresu działalności B+R i innych rodzajów działalności innowacyjnej.

Zaleca on przede wszystkim tzw. podejście podmiotowe, w którym tematem badań jest działalność innowacyjna i zachowania innowacyjne przedsiębiorstwa jako całości.

2. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2015

W latach 2013–2015 aktywność innowacyjną wykazało 18,9% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 10,6% przedsiębiorstw usługowych (wobec 18,6% i 12,3% w latach 2012–2014). Nowe lub istotnie ulepszone innowacje produktowe lub procesowe wprowadziło 17,6% przedsiębiorstw przemysłowych i 9,8% przedsiębiorstw usługowych (w latach 2012–2014 odpowiednio 17,5% i 11,4%).

Biorąc pod uwagę liczbę pracujących największy udział w ogólnej liczbie przedsiębiorstw wprowadzających innowacje miały jednostki o liczbie pracujących 250 osób i więcej. Zarówno w przemyśle, jak i w usługach, przeważały przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje procesowe (odpowiednio 44,9% i 34,3%).

Tabela 1. Udział przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje w latach 2013–2015 w ogólnej liczbie przedsiębiorstw według liczby pracujących

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje			
	produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
	w %			
Przedsiębiorstwa przemysłowe	11,8	13,0	8,1	7,1
liczba pracujących:				
10–49	6,7	7,7	5,2	4,9
50–249	20,7	23,0	12,1	10,3
250 i więcej	44,3	44,9	32,5	24,2
Przedsiębiorstwa z sektora usług	4,8	7,4	8,1	6,6
liczba pracujących:				
10–49	3,7	5,5	7,1	5,3
50–249	8,0	13,8	10,6	10,8
250 i więcej	24,1	34,3	27,0	24,1

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2015*, opracowanie sygnalne, GUS Warszawa 25.10.2016, s. 2.

W 2015 r. udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych wprowadzonych na rynek w latach 2013–2015, w przychodach ogółem wyniósł w przedsiębiorstwach przemysłowych 9,5%, a w usługowych – 3,0%. Przychody ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych bada się w podziale na przychody ze sprzedaży:

- produktów nowych lub istotnie ulepszonych dla rynku, na którym działa przedsiębiorstwo,

- produktów nowych lub istotnie ulepszonych tylko dla przedsiębiorstwa.

Największy udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem odnotowano (zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i usługowych) w podmiotach o liczbie pracujących 250 osób i więcej.

W przychodach ze sprzedaży produktów innowacyjnych, produkty nowe lub istotnie ulepszone dla rynku w 2015 r. stanowiły w przemyśle 42,6%, natomiast w usługach – 43,3%.

Tabela 2. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem według liczby pracujących

Wyszczególnienie	Produkty wprowadzone na rynek								
	ogółem			nowe dla rynku			nowe tylko dla przedsiębiorstwa		
	2011- -2013	2012- -2014	2013- -2015	2011- -2013	2012- -2014	2013- -2015	2011- -2013	2012- -2014	2013- -2015
	w %								
Przedsiębiorstwa przemysłowe	8,6	8,8	9,5	3,8	3,7	4,0	4,8	5,1	5,5
liczba pracujących:									
10-49	3,2	2,4	2,2	2,4	0,9	1,1	0,8	1,5	1,1
50-249	5,2	5,3	5,1	2,6	2,4	2,4	2,6	2,9	2,8
250 i więcej	10,6	10,9	12,0	4,4	4,6	5,0	6,2	6,4	7,0

Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2015, opracowanie sygnalne, GUS Warszawa 25.10.2016, s. 3.

Tabela 3. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży ogółem według liczby pracujących (dok.)

Wyszczególnienie	Produkty wprowadzone na rynek								
	ogółem			nowe dla rynku			nowe tylko dla przedsiębiorstwa		
	2011- -2013	2012- -2014	2013- -2015	2011- -2013	2012- -2014	2013- -2015	2011- -2013	2012- -2014	2013- -2015
	w %								
Przedsiębiorstwa z sektora usług	3,4	3,3	3,0	1,6	1,7	1,3	1,8	1,6	1,7
liczba pracujących:									
10-49	1,1	2,0	0,7	0,8	1,7	0,3	0,3	0,3	0,4
50-249	1,9	1,8	1,9	0,4	0,7	1,3	1,5	1,2	0,6
250 i więcej	6,4	5,5	5,4	3,0	2,5	2,0	3,4	3,0	3,4

Źródło: Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2015, opracowanie sygnalne, GUS Warszawa 25.10.2016, s. 4.

Przedstawione dane statystyczne wskazują na niską innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych. Innowacyjność jest dla polskich przedsiębiorstw i gospodarki warunkiem koniecznym dla uzyskania w przyszłości korzystnej pozycji w gospodarce światowej. Również teraz, będąc w Unii Europejskiej, której gospodarka poziomem innowacyjności znacznie przewyższa gospodarkę polską, zagadnienie to jest szczególnie ważne.

3. Struktury sieciowe

Współczesne podejście do teorii innowacji i innowacyjności uwzględnia zarówno złożoność i dynamikę procesów innowacyjnych, jak i istnienie licznych sprzężeń zwrotnych pomiędzy poszczególnymi etapami procesu. Modele te postrzegają działalność innowacyjną w kategoriach interakcji pomiędzy zapotrzebowaniem i szansami stwarzanymi przez rynek i aktywnego klienta z jednej strony, a przedsiębiorstwami oraz istniejącą bazą naukowo-techniczną z drugiej. Aktywność klienta jest wspomagana technologią informacyjną. W tej sytuacji kluczowym czynnikiem stają się zasoby i efektywność istniejących sprzężeń zwrotnych, które w dużej mierze są oparte na przepływie informacji, wiedzy i środków finansowych.

Zarządzanie organizacjami powinno być oparte na strukturze modelu sieci uwzględniającej trzy wzajemnie powiązane elementy: podmioty – działania – zasoby. Sieci są również opisywane jako systemy koordynacji zasobów między rynkiem a hierarchią, w których działalności uczestników nie są koordynowane przez mechanizm cenowy czy zależności hierarchiczne, ale przez konkretne związki wymiany wewnątrz konkretnej sieci. Należy przyjąć, że największym wyzwaniem XXI wieku będzie zdolność zarządzania projektami przekraczającymi wszelkie konwencjonalne granice, służącymi do wytwarzania globalnych produktów. Kooperacja w sieci jest formą reakcji na szybki postęp nauki i wzrost innowacyjności. W najbardziej zaawansowanych pod tym względem gałęziach przemysłu, jak np. biotechnice, prawie każdy nowy produkt jest efektem współpracy złożonej sieci firm, z których każda specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach procesu projektowania, produkcji i dystrybucji, osiągając w tym zakresie stan bliski doskonałości.

Sieci innowacji są projektowane na podstawie analizy podmiotów innowacyjnych i organizacji odpowiedzialnych za promowanie innowacji w otoczeniu. W tego rodzaju analizie sieci innowacji traktuje się zazwyczaj jako proces interakcji między różnymi jednostkami i instytucjami o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Zarządzanie innowacjami zostaje wtedy oparte nie tylko na tendencji rosnącego umię-

dzynarodowienia, kreowania, stosowania i rozpowszechniania się technologii, ale także na nowych organizacyjnych formach współdziałania [Pomykański 2015, ss. 48–56]. Współczesne otoczenie biznesu wymusza więc na przedsiębiorstwach tworzenie różnego rodzaju sieci, ponieważ coraz bardziej nie są w stanie uczestniczyć w walce konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna wynika z kontroli lub posiadania określonych aktywów, to jednak w najlepszej sytuacji kreowania wartości przedsiębiorstwa są te, które zdolne będą do pozyskania wiedzy, technologii oraz doświadczenia i oferowania nowości (wyrobów i usług) bądź innowacyjnych metod, jakie je tworzą i docierają do klientów ze swoimi ofertami [Tidd, Bessant 2011, ss. 24–25].

Narzędziem niezbędnym do skutecznego wprowadzania zmian w strategii komunikacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem są innowacje. To dzięki nim przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać przewagę konkurencyjną. Realizowane jest to dzięki zastąpieniu trwałej przewagi konkurencyjnej portfelem przewag konkurencyjnych, które są szybko wdrażane, a w momencie ich dewaluacji zastępowane nowymi. Innowacje są przy tym głównym źródłem tworzenia wyżej wymienionego portfela przewag konkurencyjnych szybko adaptujących się do zmieniającego się otoczenia. [Gunter McGrath 2013, ss. 64–70].

Przedsiębiorstwa coraz częściej patrzą na swoją działalność gospodarczą przez pryzmat sieci tworzenia wartości. Pojawienie się Internetu sprawiło, że przedsiębiorstwa zaczęły wchodzić w liczniejsze i bardziej złożone zależności z innymi organizacjami. Przedsiębiorstwa te nie tylko zarządzają „łańcuchem zaopatrzeniowym”, lecz również sponsorują lub zawierają transakcje na wielu stronach internetowych przeznaczonych do kontaktów między organizacjami.

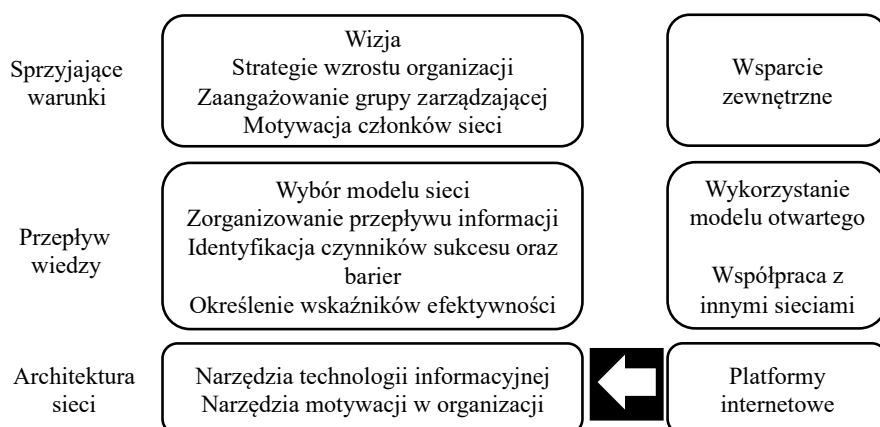
Dynamiczny rozwój globalnej współpracy na linii przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwo oraz przedsiębiorstwo – jednostka badawczo-rozwojowa przyczynił się do wzrostu znaczenia wielostronnych związków partnerskich określonych jako powiązania sieciowe lub częściej – organizacje sieciowe.

Sieci innowacyjne stanowią przystosowanie koncepcji sieci organizacyjnej dla potrzeb określonego zakresu działania przedsiębiorstwa. Sieci innowacyjne to współpracująca ze sobą grupa organizacji (przedsiębiorstwa, uczelnie, jednostki badawcze, instytucje finansowe, administracja państwowa), która tworzy, zdobywa, integruje i wykorzystuje wiedzę i umiejętności niezbędne do powstania technologicznie złożonej innowacji.

Beck, Enkel i von Krogh uważają, że model zarządzania wiedzą na poziomie organizacji sieciowej powinien składać się co najmniej z trzech płaszczyzn [Beck, Enkel von Krogh 2007]. Pierwsza z nich zawiera takie czynniki kreujące warunki

sprzyjające funkcjonowaniu sieci jak systemy zarządzania organizacją, ich strukturę oraz kulturę danej organizacji. Druga bezpośrednio dotyczy aspektów związanych z przepływem wiedzy pomiędzy poszczególnymi pracownikami jak również innymi organizacjami w sieci. Trzecia odnosi się do samej architektury sieci, w której funkcjonuje dana organizacja. Autorzy tego modelu są zdania, iż absorpcja zewnętrznych zasobów wiedzy wpływa pozytywnie na kreowanie wiedzy w samej organizacji jak również na tworzenie innowacji na jej podstawie. Dziś model ten należy rozbudować uwzględniając otwarty model innowacji oraz platformy internetowe i media społecznościowe (Rysunek 2).

Rysunek 2. Model sieci wiedzy



Źródło: Pomykański A., Pomykański P. (2013), *Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego* [w:] B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska, *Przedsiębiorstwo jako jednostka ucząca się*, Prace Naukowe 310, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 432–440.

Model otwartej innowacji to zdecydowanie szersze podejście do procesu innowacji niż przekonanie, że wystarczy dla rozwoju firmy samodzielne opracowywanie, realizowanie, wprowadzanie, finansowanie swoich innowacji. W warunkach otwartej innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów, pojawiających się w organizacji, i poza nią. Oznacza to, że jej formalne ramy są tylko umowną granicą w przepływie wiedzy między organizacją a jej otoczeniem.

Problematykę otwartego rynku innowacji podnosi wiele organizacji¹, jest ona związana przede wszystkim z niczym nieograniczonym dostępem przedsiębiorstw do rynku, który cechuje się wyższym stopniem korzyści bezpośrednio wynikającym z dostępu do efektywnie działających na nim zasobów B+R, jak również swobodą możliwości pozyskiwania idei i pomysłów na innowacje².

Wskutek zmian wiedzy dotychczasowa technika i technologia, a szczególnie technologia informacyjna jest wykorzystywana w przedsiębiorstwie oraz stosowne umiejętności ich pracowników stają się nieodzowne. W sytuacji stałych zmian produktowych, procesowych i organizacyjnych zarówno doświadczenie w uczeniu się, jak i wiedza stanowią więc szansę rozwoju przedsiębiorstwa.

Zdolność uczenia się jest ważna zarówno dla przedsiębiorstw będących inicjatorami zmian, jak i dla organizacji wprowadzających zmiany wdrożone wcześniej przez inne przedsiębiorstwa. Organizacja powinna uczyć się poprzez obserwację przebiegu procesu zmian po to, aby mogła gromadzić wiedzę służącą doskonaleniu zarządzania wiedzą.

Zarządzanie w warunkach struktury sieciowej jest raczej zarządzaniem biznesem, gdzie ustawicznie poszukuje się możliwości korzystnej alokacji zasobów, aniżeli zarządzaniem przedsiębiorstwem w tradycyjnym znaczeniu tego słowa. Zarządzanie biznesem koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem i wymaga umiejętności planowania strategicznego, marketingu, kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów, negocjowania z partnerami i reprezentowania własnej organizacji. Umiejętności te są znacznie ważniejsze od realizacji klasycznych funkcji zarządzania, skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa.

Sieć innowacji powinna odzwierciedlić relacje organizacji prawdziwie zainteresowanych wykorzystaniem projektów innowacyjnych. Członkowie tej sieci potrzebują motywacji do podnoszenia wiedzy, która poprawi jakość ich pracy. To powinno zostać osiągnięte w zarządzaniu wspomaganym poprzez cele strategiczne lub pośrednio poprzez jakość pracy członków sieci.

Przedsiębiorstwa wdrażające innowacje rzadko mogą sobie pozwolić na działanie w pojedynkę, globalizacja gospodarki wymusza na uczestnikach procesu innowacyjnego współpracę, która pozwala wspólnie korzystać z zasobów, zdolności ich

1. Tematykę otwartych innowacji jest poruszana zarówno przez centrum transferu technologii Technology For Industry Ltd z Cambridgeshire w Anglii, jak i takie firmy zajmujące się konsultingiem, jak: Bain & Company, Inc. z Bostonu w USA czy J. G. Wissema Associates Management Consultants OECD z Politechniki w Delft w Holandii.

2. Porównaj http://www.bain.com/management_tools/tools_open-market_innovation.asp z dnia 15.03.2008.

wykorzystania oraz wiedzy. Zintegrowanie działań wielu jednostek staje się niezbędne, jeśli jednostki są zbyt małe, by móc skutecznie konkurować z większymi przedsiębiorstwami na rynku. Obecnie, kiedy wspólny rynek europejski pozwala wielkim korporacjom zajmować kolejne rynki bez tworzenia efektywnych barier lub mechanizmów ochronnych dla lokalnych przedsiębiorców, wtedy mniejsze przedsiębiorstwa tworzą własne struktury dostosowane do ich potrzeb innowacyjnych.

Przedsiębiorstwa małe i średnie mniej angażują się w działalność B+R, by wprowadzać produkty, które są zupełnie nowe dla rynku. Jednak wprowadzają często innowacje w inny sposób (np. poprzez dostosowywanie produktów bądź usług do zmieniających się rynków czy poprzez umowy z firmą, która ma sprawdzony model biznesu). Małe i średnie przedsiębiorstwa są zwykle postrzegane jako elastycznie dostosowujące się do zmian i wielu autorów twierdzi, iż są lepiej przystosowane do wdrażania innowacji. Szybciej reagują na zmiany warunków rynkowych, zmiany preferencji konsumentów czy skracające się cykle życia produktów, co nie budzi wątpliwości. Małe i średnie przedsiębiorstwa coraz częściej podejmują współpracę w lokalnych sieciach, chcąc zdobyć wiedzę, którą mogą wykorzystać wprowadzając innowacje.

Chociaż większość przedsiębiorstw powstrzymuje się od współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi, to obserwacje tworzenia się środowisk przedsiębiorczości i sieci wskazują, że proces ten znajduje się w fazie początkowej, a jego dalszy rozwój będzie skomplikowany i długotrwały. Powstały już niezbędne elementy do zorganizowania środowiska, lecz jest to w dalszym ciągu raczej prosty zbiór podmiotów niż system. Częstsze są postawy konkurencji niż współpracy między jednostkami. Otoczenie, a szczególnie wszelkiego rodzaju instytucje świadczące usługi pośrednictwa w dziedzinie innowacji (inkubatory, centra transferu technologii, ośrodki promocji i doradztwa), odgrywają rolę wspomagającą w tym procesie. Obserwuje się raczej tylko nieliczne kontakty organizacji z tymi instytucjami, a ich znaczenie dla rozwoju przedsiębiorstw i sieci jest znikome. Brak jest przepływu informacji, miejsc kontaktów czy wzorów współpracy. Jest to poważne wyzwanie dla strategii innowacyjnej regionu.

Zakończenie

Generalnie można przyjąć, że trwa już proces, w którym zjawisko współpracy i konkurencji przybiera nowe formy. Nie będzie ono już dłużej polegać na konkurencji między przedsiębiorstwami, a ogólnie – jednostkami organizacyjnymi, ale raczej między zorganizowanymi strukturami sieciowymi, w których wiodącą rolę będą odgrywać

przedsiębiorstwa utworzone na zasadzie komplementarności zasobów i korzystaniu z nich w sposób bardziej przyjazny środowisku i interesariuszy.

Potrzebne są więc szybko postępujące zmiany w świadomości menedżerów i przedsiębiorców, polegające na konieczności zrozumienia tendencji do pogłębienia współpracy między przedsiębiorstwami i placówkami B+R, a także właściwe zrozumienie istoty konkurencyjności i współpracy lokalnej, regionalnej, krajowej i międzynarodowej. Stąd istotne jest uwzględnienie relacji biznesu i zaplecza tworzącego wiedzę i asymilowanie tej wiedzy w praktyce efektywnego działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo uczestniczące w sieci to szansa obecnej dekady.

Bibliografia

Beck A., Enkel E., Von Krogh G. (2007), *Knowledge Networks for Business Growth*, Springer, Berlin-Heidelberg.

Business Centre Club, *W krainie innowacji. Kluczowe czynniki sukcesu oczami przedsiębiorców*, www.mrr.gov.pl, (dostęp online: 12.09.2016).

Gunter McGrath R. (2013), *Transient Advantage*, "Harvard Business Review", June.

GUS (2016), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013–2015*, opracowanie sygnałne, GUS Warszawa 25.10.2016.

GUS, Nauka i Technika 2006, Warszawa 2008, s. 123.

http://www.bain.com/management_tools/tools_open-market_innovation.asp z dnia 15.03.2008.

IMC Consulting, Raport końcowy, *Poziom absorpcji przez małe i średnie przedsiębiorstwa środków w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2007, s.10.

OECD (2004), *Innovation on the Knowledge Economy – Implications for Education and Learning*, OECD Publishing House, Paryż.

Podręcznik Oslo (2010), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie III, Warszawa, s. 63.

Pomykałski A. (2015), *Global business networks and technology*, "Management", Vol. 19, No. 1.

Pomykałski A., Pomykałski P. (2013), *Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego* [w:] B. Olszewska, M. Czarnecki, E. Piwoni-Krzeszowska, *Przedsiębiorstwo jako jednostka ucząca się*, Prace Naukowe 310, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 432–440.

Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Wiktoria Czernecka | wiktoria.czernecka@student.put.poznan.pl

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

Aleksandra Dewicka | aleksandra.dewicka@put.poznan.pl

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

Zarządzanie wiedzą w firmach rodzinnych Knowledge Management in Family Businesses

Abstract: Knowledge is now one of the most important resources of modern organizations. It is the basis to take action, both short-term and long-term, fostering corporate image and gaining market position. But in order to effectively manage knowledge, enterprises should introduce knowledge management system, including its acquisition, storage and use. This article presents the results of studies of family businesses in terms of knowledge management and presentation of its value for the managers of such entities.

Key-words: knowledge, family business, resources of the organization, management, management of knowledge

Wprowadzenie

We współczesnym świecie coraz częściej można spotkać określenie GOW – Gospodarki Opartej na Wiedzy. Polega ona głównie na wykorzystywaniu posiadanej przez organizację wiedzy do zdybywania przewagi konkurencyjnej, a także do ciągłego rozwijania i poszerzania działalności. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w oparciu o pozyskiwanie i przetwarzanie wiedzy cechują się postrzeganiem kapitału intelektualnego, jako najważniejszego zasobu, zorganizowanym systemem zarządzania

wiedzą, transferem wiedzy z otoczeniem, elastyczną strukturą organizacyjną, rozwiniętą kulturą organizacyjną oraz specyficznym określeniem uprawnień i odpowiedzialności. Organizacja taka ma także duże zdolności uczenia się [Kałkowska, Pawłowski, Włodarkiewicz-Klimek 2013, ss. 87–89]. Zarządzanie wiedzą jest także bardzo ważną kwestią w firmach rodzinnych. Aby zdobyć przewagę konkurencyjną i utrzymać się na rynku, na którym ciągle pojawiają się nowe przedsiębiorstwa, właściciele takich organizacji muszą stwarzać możliwości do pozyskiwania i przetwarzania wiedzy. W firmach rodzinnych proces ten jest szczególnie skomplikowany z powodu zatrudniania członków rodziny, widoczne jest to także na przykładzie sukcesji i przekazywania specyficznej wiedzy sukcesorom przez nestorów.

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań z zakresu zarządzania wiedzą w 20 przedsiębiorstwach rodzinnych działających na terenie Wielkopolski wraz z analizami literaturowymi.

Pojęcie zarządzania wiedzą

Jednym z głównych elementów pozwalających na efektywne zarządzanie organizacją jest umiejętne i zorganizowane zarządzanie jej zasobami, do których można zaliczyć: zasoby ludzkie (na które składają się wiedza, umiejętności, doświadczenie, kompetencje i zdolności pracowników oraz zarządzających przedsiębiorstwem), zasoby materialne (naturalne oraz kapitałowe, wraz z ich efektywnością), a także zasoby niematerialne, które stanowią przede wszystkim poziom rozwoju oraz wiedza niezbędna do funkcjonowania firmy (także technologiczna). Same zasoby nie kreują wartości dodatniej dla organizacji, dopiero ich umiejętne wykorzystanie i wdrażanie działań na ich podstawie powoduje generowanie korzyści, takich jak zdolność do podejmowania produktywnych decyzji, zdobycie przewagi konkurencyjnej na rynku czy rozwijanie kompetencji przedsiębiorstwa [Czerniachowicz 2012, ss. 102–105]. Jednym z najważniejszych zasobów firmy jest wiedza. Można ją zdefiniować jako zbiór danych i informacji, które stają się nią dopiero po odpowiednim przetworzeniu. Innym sposobem określania wiedzy jest postrzeganie jej jako abstrakcyjny obiekt, który może być przechowywany, przesyłany, przetwarzany i wykorzystywany do sterowania w postaci zakodowanych danych. Informacje tworzące wiedzę służą przede wszystkim do stworzenia nowego punktu widzenia w interpretowaniu obiektów i wydarzeń. Według słownika amerykańskiego, wiedza jest informacją, pozyskaną i przeanalizowaną tak, aby mogła zostać wykorzystana do podjęcia decyzji lub rozwiązania problemu [Klak 2010, ss. 14–18]. Współczesne badania wskazują, że jest ona

coraz częściej wykorzystywana jako element zarządzania przedsiębiorstwem. Bardzo rzadko wykorzystuje się jednak możliwości związane z posiadaniem odpowiednich informacji – zazwyczaj są one wykorzystywane tylko częściowo, bez określonego kierunku i celu działania. Wdrożenie ustrukturyzowanego systemu zarządzania wiedzą dedykowane jest czynnikami wewnętrznymi, związanymi z samą organizacją oraz czynnikami zewnętrznymi, takimi jak wymagania klientów, globalizacja czy postęp technologiczny [Materska 2006, ss. 37–56]. Zarządzanie wiedzą można zdefiniować jako tworzenie wartości za pomocą niematerialnych środków, będących częścią przedsiębiorstwa. Jest to więc proces zarządzania zasobami ludzkimi i danymi z wykorzystaniem zaplecza informatycznego. Jednym z prekursorów podejmujących problematykę zarządzania wiedzą był Peter Drucker. W latach 60-tych XX w. wprowadził on pojęcia „knowledge work” (praca z wiedzą) oraz „knowledge worker” (pracownik wiedzy). Uważał, że wiedza jest nadrzędnym zasobem, przy którym na znaczeniu tracą inne komponenty, takie jak kapitał, ziemia, praca. Zarządzanie wiedzą jako przedmiot zarządzania uznaje informacje, które posiada przedsiębiorstwo i takie, które musi dopiero zdobyć, aby efektywnie funkcjonować. Odpowiednie zarządzanie wiedzą może służyć więc do realizacji strategii przedsiębiorstwa i dążenia do spełnienia postawionych celów, które zostały w niej przyjęte. Aby zarządzanie wiedzą przebiegało zgodnie z założeniami firmy, musi następować wykorzystanie posiadanych zasobów w tej dziedzinie, a także poszukiwanie i przyswajanie nowych. Muszą także zostać zapewnione warunki, w których uczestnicy procesu decyzyjnego chcą dzielić się posiadaną wiedzą i jednocześnie kreować nową. Zarządzanie wiedzą odnosi się do wiedzy jawnej, w formie zestawień lub formuł, która jest usystematyzowana i jasno sprecyzowana, a także do wiedzy ukrytej (cichej), która jest przekazywana przez wspólne doświadczenie. Informacja ukryta jest trudna do zakomunikowania z powodu braku sformalizowania oraz tego, że odnosi się do przeczucia, intuicji, emocji, subiektywnego postrzegania pewnych zjawisk [Klimczok, Tomczyk 2012, ss. 165–172]. Zarządzanie wiedzą można wspomagać różnymi metodami: stosowaniem Internetu i Intranetu, tworzeniem systemów relacji z klientami (CRM), metodami e-learning, kompendiami wiedzy, wizytami studyjnymi, coachingiem oraz szkoleniami [Gierszewska 2011, ss. 181–204].

Wybrane podejścia do zarządzania wiedzą

W literaturze najczęściej spotyka się trzy rodzaje podejścia do zarządzania wiedzą – podejście japońskie, procesowe i systemowe. Podejście oparte o podstawy meto-

dologii wschodniej filozofii (kreowane m.in. przez Nonaka i Takeuchi) charakteryzuje się dynamizmem, płynnością zdarzeń (przemijaniem), nieskończonością możliwości wyboru, współzależnością zjawisk oraz wolnością w podejmowaniu decyzji. Idealny model zarządzania wiedzą charakteryzuje się natomiast równoległością jej wykorzystywania, przeplataniem się wiedzy intuicyjnej i racjonalnej, tworzeniem i przekazywaniem wiedzy w czasie rzeczywistym, równym postrzeganiem wiedzy jednostkowej pracownika, zespołowej i organizacyjnej. Tworzenie wiedzy obejmuje pięć faz: dzielenie się zdobytą i posiadaną wiedzą, szukanie nowych rozwiązań, potwierdzanie pomysłów, budowanie wzorca na podstawie danych oraz wyrównywanie potencjałów zebranej wiedzy. Celem takiego schematu generowania informacji jest wydobywanie ukrytej wiedzy, także nieuświadomionej przez pracownika, a następnie przetwarzanie jej na wiedzę jawną, dostępną dla wszystkich członków organizacji w procesie pracy. W podejściu wschodnim można wyróżnić także koncepcję „środek–góra–dół”, która wskazuje na szczególne znaczenie roli „środką” – kadry kierowniczej, poziomu strategicznego („góra”) oraz poziomu operacyjnego („dół”) w poszczególnych fazach tworzenia wiedzy organizacji. Poruszając się po wszystkich szczeblach zarządzania, budowana wiedza jest uzupełniana o pomysły, modele, sugestie, wnioski i spostrzeżenia każdego z tych szczebli. Wschodnie spojrzenie na zarządzanie wiedzą różni się od zachodniego tym, że ma ono charakter niedookreślony i jakościowy, przedsiębiorstwa zachodnie dążą natomiast do tworzenia ustrukturyzowanych informatycznych systemów zarządzania wiedzą [Perechuda 2005, ss. 37–54].

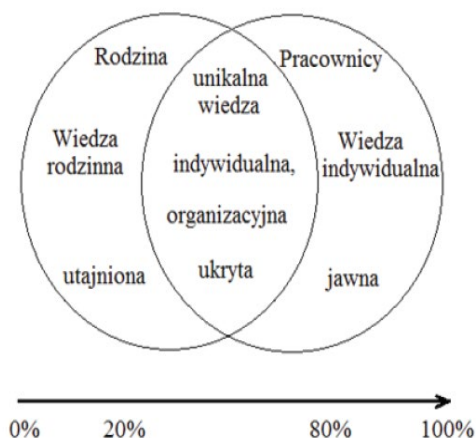
Wyróżnić można także podjęcie procesowe, którego twórcami są brytyjscy naukowcy z Cranfield School of Management. Funkcjonowanie organizacji określa się w tym podejściu jako zbiór powiązanych ze sobą procesów, które mają prowadzić do realizacji celów przedsiębiorstwa. Generowaniu, kształtowaniu i pomnażaniu oraz rozprzestrzenianiu wiedzy w organizacji służy zintegrowany zestaw podejmowanych działań, które obejmują: stwarzanie atmosfery motywującej pracowników do tworzenia nowych pomysłów oraz dzielenia się nimi, system identyfikowania, kodyfikowania i transferu wiedzy wraz z procedurami aktualizowania i weryfikowania posiadanych informacji, priorytetowe postrzeganie wiedzy jako elementu służącego do wykonywania działań strategicznych i operacyjnych w przedsiębiorstwie, a także zapewnienia łatwego dostępu do posiadanych zasobów. W podejściu procesowym do zarządzania wiedzą najważniejsza jest istotność gromadzonych informacji, a nie sposób kodyfikowania. Sposób gromadzenia wiedzy zmienia się wraz ze zmianą jej zasobów – często nie kodyfikuje się całej wiedzy posiadanej przez organizację. Do efektywnego zarządzania tym obszarem wymagane jest stworzenie odpowiednich struktur ułatwiających przechowywanie zgromadzonej wiedzy. Struktury te obejmu-

ją: tworzenie banków danych, zastosowanie technologii informatycznych, stworzenie powiązań wewnątrz organizacji oraz określenie relacji z zewnętrznym otoczeniem. Podejście procesowe wymaga rozbudowanych kanałów komunikacji oraz całościowego spojrzenia na zarządzanie wiedzą – od zdobycia jej do efektywnego wykorzystania wniosków, które wynikają z jej przetworzenia [Gierszewska 2011, ss. 88–206].

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach rodzinnych

Wiedza jest jednym z najistotniejszych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego. Pozwala na efektywne planowanie strategii oraz określenie celów w różnych obszarach działalności i wykorzystanie w pełni jego potencjału. Uważa się, że przedsiębiorstwo rodzinne w momencie rozpoczęcia działalności dysponuje podstawowymi możliwościami strategicznymi. W szczególnym przypadku założyciel lub jego rodzina może dysponować unikalnym potencjałem strategicznym na samym początku działalności. Czasem zdarza się, że ma specjalistyczną, innowacyjną wiedzę – pomysł na nowy produkt lub usługę, patent, ukryte zdolności. Wiedza w firmie rodzinnej ma więc często postać cichą (rysunek 1), przez co nie może być całkowicie wykorzystywana [Królik 2015, ss. 155–161].

Rysunek 1. Struktura wiedzy w firmie rodzinnej



Źródło: Królik R. 2015, *Wiedza jako potencjał strategiczny przedsiębiorstwa rodzinnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 222, Katowice.

Kształtowanie i rozbudowywanie wiedzy w firmie rodzinnej jest związane z: zachowaniem jednostek z rodziny czerpiących wiedzę z różnych środowisk, ze współoddziaływaniem członków rodziny między sobą, a także współzależnością pracowników z rodziny i pracowników z zewnątrz w kontekście zmiany, ze stosowaniem rozwiązań know-how firmie, z międzyludzkimi aspektami współpracy w zakresie innowacyjności.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym od wielu lat jest przedmiotem różnych badań naukowych. W 2010 r. badania Więcek-Janki wykazały, że wykorzystywanie wiedzy ukrytej deklaruje u 63% badanych w Wielkopolsce firm rodzinnych. W kilku przypadkach respondenci wskazali, że jest ona przekazywana międzypokoleniowo. 37% badanych wdrożyło strategię uzewnętrzniania posiadanych zasobów informacji z wykorzystaniem technik przechwytywania i współdziałania. Zarządzanie wiedzą nie było jednak określone w postaci procedur. W badaniach tych zauważono, że prawie 90% firm zadeklarowało, że chce utrzymać posiadaną wiedzę w rodzinie. Naukowa analiza zarządzania wiedzą w organizacjach rodzinnych wykazała także, że w 2010 roku 45% przedsiębiorstw korzystało z komputerów podczas pozyskiwania informacji oraz ich przetwarzania. W 2012 roku nastąpił wzrost tego odsetka do 59%. Można zatem stwierdzić, że w firmach rodzinnych wzrasta świadomość znaczenia zarządzania wiedzą, które może stać się kluczem do zdobycia przewagi konkurencyjnej, zbudowania sprawnego systemu pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz dynamicznego rozwoju firmy [Więcek-Janka 2013, ss. 153–157].

Szacuje się, że obecnie około 80% zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego stanowią aktywa niematerialne, na które składają się: kapitał intelektualny, kompetencje i doświadczenie pracowników, opinia klientów, systemy informacyjne, procesy i procedury, a także znaki handlowe i patenty. Wiedza postrzegana jest obecnie, jako jeden z najistotniejszych zasobów, wartym gromadzenia, efektywnego zarządzania systematycznego uzupełniania, porządkowania i okresowej weryfikacji. W firmach rodzinnych problem zarządzania wiedzą widoczny jest szczególnie na przykładzie procesu sukcesji – przejmowania władzy w przedsiębiorstwie przez kolejne pokolenie właścicieli. Przekazanie kapitału intelektualnego pomiędzy nestorem i sukcesorem może być jednym z kluczowych determinantów udanej sukcesji. Do przekazywania wiedzy nowym pokoleniom należy podchodzić procesowo, jako wychowywanie kandydatów na sukcesora poprzez przekazanie wiedzy o działalności biznesowej firmy, podstawach zawodu oraz sposobach i metodach zarządzania przedsiębiorstwem [Bocheński 2016, ss. 13–14].

Zarządzanie wiedzą w firmach rodzinnych – wyniki badania ankietowego

Badania dotyczące zarządzania wiedzą przeprowadzono na grupie 20 właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych, działających w branży usługowej i produkcyjnej na terenie województwa Wielkopolskiego. W firmach zatrudnionych jest od 2 do 20 pracowników.

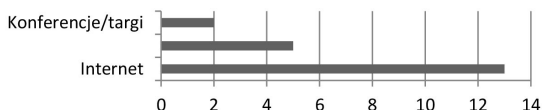
Respondenci w specjalnie przygotowanym formularzu odpowiadali na pytania związane ze zdobywaniem, przechowywaniem i dzieleniem się informacjami i wiedzą. W formularzu zastosowano pytania dysjunktywne (możliwość wyboru tylko jednego wariantu).

Pytania zostały podzielone na bloki tematyczne: pozyskiwanie i przechowywanie informacji (pytania 1, 2, 4, 7, 8), dzielenie się wiedzą (pytania 5, 6, 9, 10, 11) oraz wykorzystywanie posiadanej wiedzy (pytania 3, 12, 13, 14).

Wyniki badania ankietowego z zakresu zarządzania wiedzą w obszarze pozyskiwania i przechowywania informacji zaprezentowane zostały na poniższych wykresach.

Wykres 1. Źródło pozyskiwania wiedzy potrzebnej do funkcjonowania firmy

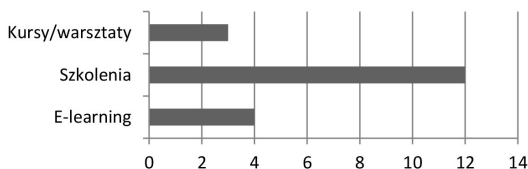
1. Skąd czerpie Pan/i wiedzę potrzebną do...



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 2. Sposób poszerzania wiedzy pracowników

2. Jak poszerzana jest wiedza pracowników Pana/i firmy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 3. Sposób przechowywania informacji

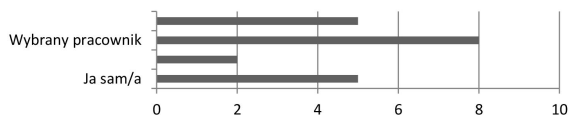
4. Jak przechowywane są w Pańskiej/i firmie informacje?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 4. Osoba zajmująca się porządkowaniem wiedzy

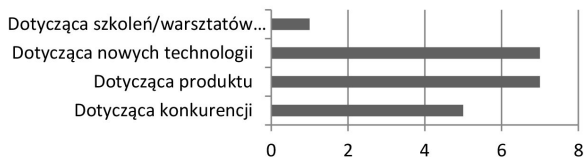
7. Kto zajmuje się w Pańskiej/i firmie systematyzowaniem i aktualizowaniem posiadanej przez...



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 5. Rodzaj pozyskiwanej wiedzy

8. Jaka wiedza jest pozyskiwana w Pańskiej firmie najczęściej?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

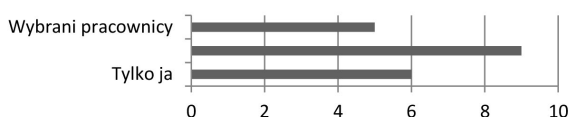
Z analizy obszaru pozyskiwania wiedzy i przechowywania jej wynika, że w badanych firmach rodzinnych informacje najczęściej pozyskiwane są z Internetu oraz pra-

cy branżowej. Nie wykorzystuje się natomiast nowoczesnych metod pozyskiwania danych, takich jak system CRM. Wiedza pracowników poszerzana jest głównie poprzez szkolenia i e-learning, nie wykorzystuje się możliwości organizacji wyjazdów studyjnych, aby poznać funkcjonowanie innych przedsiębiorstw. Aktualizowaniem wiedzy zajmuje się zazwyczaj sam właściciel firmy lub wskazana przez niego osoba lub członek rodziny. Najczęściej pozyskiwana jest wiedza na temat nowych technologii i oferowanego produktu lub usługi.

Kolejnym etapem badań ankietowych z zakresu zarządzania wiedzą była analiza obszaru dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach.

Wykres 6. Osoby mające dostęp do ważnych informacji

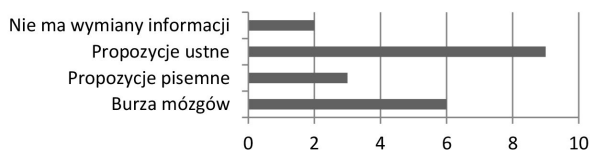
5. Kto ma dostęp do szczególnie ważnych informacji?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 7. Sposób dzielenia się wiedzą z pracownikami

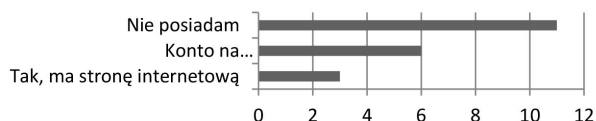
6. W jaki sposób następuje w Pańskiej/i firmie dzielenie się wiedzą między pracownikami?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 8. Posiadanie źródła reklamy

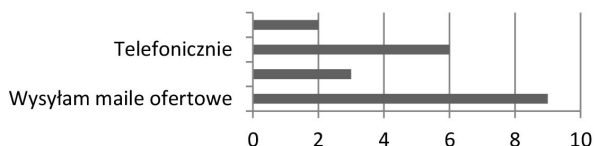
9. Czy Pańska/i firma posiada stronę internetową, bądź konto na portalach...



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 9. Sposób dzielenia się nowościami dotyczącymi produktów/usług

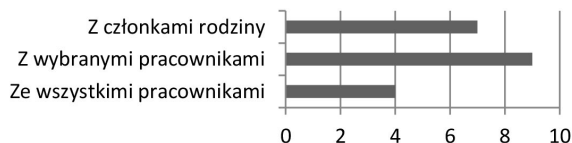
10. Jak dzieli się Pan/i nowościami dotyczącymi produktów/usług z...



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 10. Dzielenie się informacjami

11. Z kim dzieli się Pan/i najczęściej ważnymi informacjami?

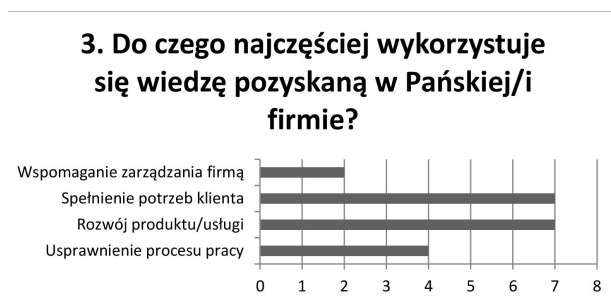


Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W większości badanych przedsiębiorstw dostęp do ważnych informacji ma właściciel i członkowie rodziny, chociaż często nie mają oni odpowiednich uprawnień do korzystania z nich. Wymiana wiedzy między pracownikami a zarządzającym odbywa się głównie w formie komunikatów ustnych. Większość przedsiębiorstw nie posiada strony internetowej ani kont na portalach społecznościowych. Informowanie klientów o nowościach w produktach/usługach odbywa się głównie w formie maili ofertowych. Większość respondentów dzieli się wiedzą odnoszącą się do funkcjonowania firmy z wybranymi pracownikami lub członkami rodziny.

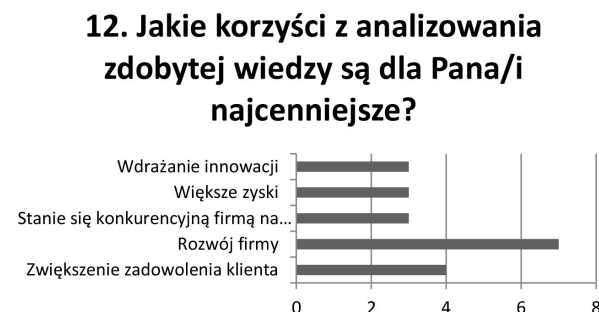
Ostatnim, trzecim etapem badania ankietowego z zakresu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach był obszar wykorzystywania wiedzy.

Wykres 11. Wykorzystywanie wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

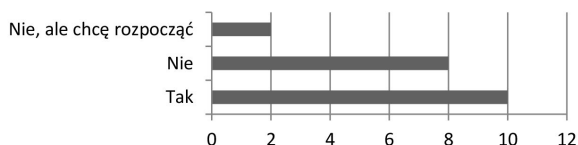
Wykres 12. Najcenniejsze korzyści z analizy wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 13. Tworzenie baz w oparciu o wiedzę

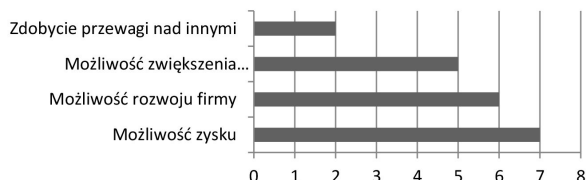
13. Czy tworzy Pan/i bazy wiedzy w oparciu o zdobytą wiedzę?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

Wykres 14. Motywacja do analizowania wiedzy

14. Co motywuje Pana/Panią do analizowania i wykorzystywania zdobytej wiedzy?



Źródło: opracowanie własne na podstawie badania ankietowego.

W badanych przedsiębiorstwach wiedza jest wykorzystywana głównie do zwiększenia możliwości spełnienia wymagań klienta oraz do rozwoju oferowanych produktów lub usług. Właściciele w większości uważają, że największą korzyścią z zarządzania wiedzą jest rozwój przedsiębiorstwa. 50% badanych tworzy w swoich organizacjach bazy danych ułatwiające zarządzanie informacjami. Największą motywacją do wykorzystywania zdobytej wiedzy jest możliwość zwiększenia zysku.

Podsumowanie

Wiedza stanowi w dzisiejszych czasach jedną z największych wartości przedsiębiorstw. Może być źródłem budowania przewagi konkurencyjnej, usprawnienia pro-

cesów zachodzących w organizacji, a także wdrażania innowacji i rozwijania oferowanych produktów lub usług. Zarządzanie wiedzą powinno więc stać się elementem strategii firmy, funkcjonującym na każdym szczeblu organizacji. Wiedza jest także bardzo istotna w odniesieniu do przedsiębiorstw rodzinnych. Od wielu lat problem ten jest przedmiotem badań naukowych, które wykazały, że wzrasta świadomość znaczenia zarządzania wiedzą i coraz częściej wykorzystywane są systemy pozyskiwania i przetwarzania informacji do planowania rozwoju firmy. Badania przeprowadzone na grupie 20 przedsiębiorstw rodzinnych na potrzeby niniejszego artykułu wykazały, że właściciele firm starają się uwzględniać zarządzanie wiedzą, choć rzadko są wykorzystywane nowoczesne metody do tego przeznaczone (CRM, bazy danych, e-learning). Największą motywacją do gospodarowania wiedzą jest chęć podwyższenia zysku, niewielkie znaczenie ma dla badanych właścicieli organizacji udział pracowników w tworzeniu i utrzymaniu systemu zarządzania wiedzą. Przedstawiony przykład ukazuje, że obszar ten powinien być poddawany dalszym badaniom, aby zidentyfikować problematyczne elementy w zarządzaniu wiedzą w firmach rodzinnych, co może przyczynić się do podjęcia prób wyeliminowania problemów i efektywnego tworzenia w nich struktur wspomagających wykorzystywanie posiadanych informacji.

Bibliografia

Bocheński A. (2016), *Zarządzanie wiedzą w firmie rodzinnej*, „Relacje”, sierpień.

Czerniachowicz B. (2012), *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik przewagi konkurencyjnej* [w:] **B. Mikuła** (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Kałkowska J., Pawłowski E., Włodarkiewicz- Klimek H. (2013), *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Klimczok M., Tomczyk A. (2012), *Zarządzanie wiedzą - współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, nr 2.

Kłak M. (2010), *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego, Kielce.

Królik R. (2015), *Wiedza jako potencjał strategiczny przedsiębiorstwa rodzinnego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, nr 222, Katowice.

Materska K. (2006), *Wiedza w organizacjach. Prolegomena do zarządzania wiedzą* [w:] Chuchro E., Daszewski W., Sosinska-Kaleta B. (red.), *Informacja w sieci*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.

Perechuda K. (red.) (2005), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Sosinska B., Chuchro E., Daszewski W. (red.), *Informacja w sieci*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.

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

Diana del Consuelo Caldera González | dccaldera@ugto.mx

Universidad de Guanajuato, México

María Guadalupe Arredondo Hidalgo | lupita@grupocrea.com.mx

Universidad de Guanajuato, México

Laura Elena Zárate Negrete | lezarate@ugto.mx

Universidad de Guanajuato, México

Diagnóstico de capacidades competitivas de Mipymes familiares del ramo alimenticio. Caso Guanajuato

Diagnosis of Competitive Capacities of Small Family SMEs in the Food Sector. Case of Guanajuato

Abstract: Family-owned businesses generate more than 90% of Mexican GDP, and are in all industrial sectors, trade and services (KPMG, 2013). Given their presence in the national economy, they are considered as a trigger for development. Thus, the analysis of their competitive capacities is a pressing task. The objective of this work is to make a diagnosis about the competitive capacities of thirteen small family businesses belonging to the food sector, which allows us to highlight their areas of opportunity for the businesses to strengthen and grow. An analysis was made of both the sector and the organization. The methodology used is mixed; the data collection techniques used was polls and interviews of the owners, the scope is descriptive and the approach is non-experimental. The research results show that companies have practices that affect their performance. There is no clear separation between family and company. They have not clearly established in writing the rules of interaction between the company and family;

and lack clarity with respect to the governing bodies. All the above affects the competitiveness of companies and prevents them from developing and growing.

Key words: Competitiveness, Enterprise, Family businesses

Introducción

Las empresas familiares comprenden más de dos terceras partes de las economías a nivel global [EY 2015].

En México comprenden más de 90% del Producto Interno Bruto (PIB) en México, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios [KPMG 2013]; no obstante, este número, son caracterizadas por “[...] ser menos proclives a establecer mecanismos de planeación y formalización de su estructura, reflejando la centralidad que representa su fundador-propietario” [Durán & San Martín 2014: 48], por lo cual, sin lugar a dudas son un objeto de investigación relevante.

En 2015 la industria de alimentos en el mundo alcanzó un valor de producción de 5,069 miles de millones de dólares (mmd) y se prevé que en el periodo de 2015-2020 la industria presentará una tasa media de crecimiento anual (TMCA) del 5.3%; por su parte, el consumo mundial de alimentos en 2015 registró un valor de 4,867 mmd y se espera que crezca a una TMCA del 5.7% en el periodo 2015-2020 [PROMEXICO 2016a].

La categoría con mayor participación en las ventas mundiales de alimentos procesados en 2015 fueron los lácteos, seguido de la panadería y en tercer lugar los productos del mar y cárnicos [PROMEXICO 2016a].

El objetivo de este trabajo es realizar un diagnóstico acerca de las capacidades competitivas de 13 MiPymes familiares del estado de Guanajuato, que pertenecen al ramo alimenticio, lo cual nos permita dilucidar respecto a sus áreas de oportunidad para fortalecerse y crecer, para lo anterior, se realizó un análisis tanto del sector, como de la organización.

Las capacidades competitivas se entienden como aquellas habilidades distintivas que motivan la preferencia de los clientes, por lo cual se considera que son determinantes para el fortalecimiento y crecimiento de las MiPymes de este sector, y más aún cuando se trata de empresas familiares, las cuales poseen ciertas características que hacen compleja su comprensión, quizá como mencionan Durán & San Martín [2014: 25] “el nexo familiar es el componente “emocional” que hace diferente a este tipo de empresas, lo que, por una parte, puede generar fortalezas pero, por otra, puede llegar a generar tensiones y contradicciones que limiten el desarrollo de la organización y la hagan vulnerable”.

En el primer apartado se abordará el tema de las MiPymes a nivel nacional e internacional; en el segundo se retomarán algunas generalidades acerca de las empresas familiares; en el tercero se describirá la situación del sector alimenticio en México; en el cuarto se expondrá la metodología y los instrumentos para el análisis; en el quinto apartado se muestran los principales resultados de la investigación; y finalmente en el último apartado se concluye con algunas recomendaciones para que el sector y las MiPymes familiares contenidas en él, avancen hacia la competitividad estratégica.

Las MiPymes

Desde el 2002, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) mencionaba que la liberalización global del comercio exterior y la desregulación nacional están presionando a las empresas de todo tamaño para que mejoren su posición competitiva. Sin lugar a dudas, esta situación alcanza de forma puntual a las MiPymes que deben sobrevivir en un ambiente cada vez más adverso.

Como es sabido, el fenómeno de las empresas familiares no es exclusivo de Latinoamérica; en Europa el 50% de las empresas se consideran familiares, seguida de América del Norte con 24%, mientras que las regiones que normalmente se asocian con las culturas más orientadas a la familia, como Asia y América del Sur, constituyen un segmento más pequeño [Forbes 2017].

Es relevante indicar que, a nivel internacional, uno de los temas relacionados con la administración de las MiPymes es la dinámica de las cargas administrativas, que, para este tipo de empresas, se manifiesta compleja. Esta situación representa un obstáculo para avanzar hacia la vanguardia, ya que las empresas se dedican a sacar adelante la administración día a día, concentrándose en la gestión empresarial, dejando de lado la innovación. Según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE 2010] estas cargas se identifican desde la estructura de las empresas y su crecimiento.

Así, se encuentra que las actividades propias de la administración empresarial, afectan la innovación y la transferencia de conocimientos de manera indirecta, al ser las empresas de nueva creación la principal fuente de innovación y crecimiento. La propia OCDE recomienda desahogar los trámites que las MiPymes deben enfrentar para mantenerse a flote en el proceso de ser más productivas y permanecer vivas en un mercado global cada vez más competitivo.

El BID [2002] ha planteado que las MiPymes en América Latina enfrentan barreras complejas para alcanzar su desarrollo comercial y económico. Si a este sentido añadimos el factor de ser familiares, el contexto se torna considerablemente más adverso. Básicamente por las cuestiones de índole gubernamental o institucional, altas cargas impositivas, regulaciones complicadas y también la inestabilidad política y social.

En consecuencia, las MiPymes familiares representan un constante reto para ser analizadas y llevadas a transformarse en modelos exitosos en el mercado. Comparadas con las MiPymes familiares en el mundo, las mexicanas aparentemente resultan más complejas y limitadas, además de que enfrentan problemas contextuales que son considerados más graves por los empresarios latinoamericanos que por los empresarios de otras regiones del mundo. El común denominador es entonces, que los pequeños empresarios de Latinoamérica se encuentran inmersos en un gran descontento dentro del ambiente económico e institucional en que operan sus empresas, además de otros factores que se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Ventajas y desventajas en la operación de las MiPymes

Ventajas	Desventajas
Son un importante motor de desarrollo del país.	No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción. Generalmente se trata de empresas familiares, en donde no hay una planeación relacionada a la sucesión o el orden administrativo.
Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.	Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.	La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.	Incapacidad de absorber los gastos de capacitación y actualización del personal. Una vez que realizan este proceso, el personal capacitado abandona la empresa para buscar un mejor empleo mejor remunerado.
Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.	Falta de una organización eficiente que las lleva a tener ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios
Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.	Problemas para la comprobación del pago de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Fuente: Elaboración propia con datos de PROMEXICO [2017].

Las empresas familiares

La importancia de las empresas familiares en la economía global es innegable puesto que contabilizan más de las dos terceras partes de las economías en todo el mundo (50% al 80%) y concentran la mayoría de los empleos que se generan en los países que las albergan [EY 2015]. De acuerdo con el Global Family Index, de estas empresas, se identifican algunos factores que las han llevado al éxito competitivo, por ejemplo, 87% tienen claro el objetivo de realizar un plan de sucesión; 70% han considerado a una mujer como gerente; 90% tienen un consejo de dirección; 90% tienen juntas constantes en donde se comunican las decisiones más estratégicas; y 81% están relacionadas con actividades de filantropía o de responsabilidad social empresarial [University of Saint Allen 2017].

Son numerosos los conceptos que rodean a las empresas familiares. Se entiende por una empresa familiar, aquella unidad económica que incluye tanto la propiedad de su patrimonio entre los miembros de su familia, así como también la asignación de las ganancias o dividendos generados de éste.

Resulta común identificar que la gran mayoría de las MiPymes mexicanas se originan con una base familiar. Así, en los últimos años se han ampliado las facultades de la banca de desarrollo del Gobierno para otorgar créditos a las MiPymes que a menudo carecen de acceso a éste. Lo que resulta fundamental puesto que estas empresas son consideradas como fuente de autoempleo para construir un patrimonio para quien las inicia, alrededor de su apoyo familiar.

Otro aspecto fundamental en el tema de competitividad y empresa familiar es la informalidad. Con base en datos de la OCDE [2015] el 57% de los trabajadores tienen relaciones laborales informales y la mayor parte de las pequeñas empresas aún operan en el sector informal. Este porcentaje es alto, si se considera que la mayoría de las empresas no considera la formalidad como una opción viable para mantenerse en el sector económico en el corto plazo.

En México, a partir de 2014, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través del Sistema de Administración Tributaria (SAT), estableció la creación de un nuevo régimen fiscal para las MiPymes, el cual busca promover la formalización de la fuerza laboral. Estas medidas son similares a las adoptadas por Brasil para reducir su tasa de informalidad. El nuevo régimen fiscal mexicano para pequeñas empresas, considera obligaciones sustancialmente reducidas, a nivel individual, de seguridad social y de valor agregado e impuestos especiales durante la primera década de su puesta en marcha, con la finalidad de motivar a las empresas informales a regularizar su condición y empezar a pagar impuestos. Es común encontrar una resistencia alta

en las MiPymes, quienes ven al gobierno como enemigo, al momento de exigir una regulación excesiva, así como por la percepción de corrupción y la lentitud y debilidad en los procesos de defensa legal, tanto mercantil como civil [OCDE 2015].

Adicionalmente a los retos expuestos, conforme a datos de Forbes [2017] alrededor del 90% de las empresas mexicanas son familiares y tan sólo el 12% de éstas se mantienen vivas con el cambio generacional.

Romero (2006) indica que el carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de una empresa o a su sector particular de actividad, ambos elementos frecuentemente se relacionan al contexto de la competitividad empresarial. Casas & Ibarra [2013: 87] mencionan que “una de las limitantes de las Pymes mexicanas actualmente es que no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas”. Aun cuando nuestro país alberga MiPymes familiares que luchan día con día para mantenerse a flote en un entorno cada vez más complicado.

La organización internacional *Business Families Foundation* (BFF) [en Jaffe 2013], califica a México como el quinto lugar mundial de los países en donde se incorporan a las empresas familiares en sus filas productivas, mismas que desarrollan sus actividades en sectores estratégicos como: alimentos, bebidas, productos de panadería, administración de bienes raíces, supermercados (abarrotes), textiles y transporte, por lo cual representan casi el 90% del total de las compañías que operan en el país. De la misma manera, la BFF incorpora el concepto de la competitividad como parte fundamental del éxito en MiPymes familiares, en donde sugiere los siguientes puntos para mantenerse en el camino de la permanencia empresarial:

- 1) Respetar los valores iniciales y originales de los fundadores de la empresa.
- 2) Adaptarse continuamente a los cambios del mercado, creación de estrategias nuevas e innovar constantemente los procesos y los productos o servicios que se ofrecen.
- 3) Valorar el desarrollo del capital humano con que se cuenta.
- 4) Valorar el conocimiento y las experiencias de las generaciones que se incorporan en la administración familiar.
- 5) Continuar con la educación a través de la incorporación de las tecnologías de comunicación y de información.
- 6) Cultivar método de toma de decisiones, a través de un gobierno corporativo adaptado a la empresa familiar.

Conforme a lo anterior, la competitividad reviste la identificación de las fortalezas que las MiPymes familiares deberán involucrar en dos sentidos, por un lado, los

procesos productivos que también involucran servicios; y por otro, la forma en que estas empresas deben incorporar nuevos métodos que puedan aprender y llevar a la administración y gestión de sus unidades empresariales.

Capacidades Competitivas

La competitividad es un término que en los últimos años ha cobrado auge, no obstante, la falta de consenso respecto a su significado. En la tabla 2, se muestran distintas aproximaciones acerca de su definición.

Tabla 2. Definición de competitividad

Autor	Concepto	Actor	Enfoque	
Diccionario Oxford (2016)	Capacidad	—	En el mercado	Competir
Real Academia Española (1992)	Capacidad	—	Con los rivales por un fin	Competir
Enciclopedia de las Ciencias Sociales	Rivalidad	Personas o grupos	-	Conseguir un premio
Comisión sobre la Competitividad Industrial de Estados Unidos de América.	Capacidad	Empresa	Mercado nacional e internacional	Mantener o incrementar su participación; Mejorar el ingreso de los ciudadanos y trabajadores.
Instituto Mexicano de la Competitividad (2012)	Capacidad	—	—	Obtener talento e inversión; Medir la rentabilidad e infraestructura; Observa los derechos individuales, recursos naturales, educación, salud y la inclusión.
Tamames (1998)	Habilidad sostenible	—	En el mercado	Obtener ganancias y participación

Porter (1985 & 1991)	Capacidad	Empresa	En el mercado	Producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales; Obtener y mantener habilidades, recursos, conocimientos y atributos; Alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico, para obtener mejores rendimientos.
Enright, Francés & Scott (1994)	Capacidad	Empresa	En el mercado	Suministrar bienes y servicios con eficacia y eficiencia en los procesos productivos.
Metcalf (citado por Gómez, 2011)	Estrategia	Go-bierno y sectores productivos	En el mercado	Influir en el ingreso, el empleo, la inversión y el comercio ante la globalización.
Sobrino (2002)	NM	Empresa	Industria	Formación continua y uso de la creatividad.

Fuente: Moreno [2016: 67].

Como puede apreciarse, en general la competitividad se asocia con la capacidad que tiene la empresa para mantener y acrecentar sus habilidades, y con ello impactar en la preferencia del cliente, es decir, lograr una ventaja competitiva.

Así, las capacidades competitivas se entienden como los atributos sostenibles que posee la empresa familiar, para mantenerse en el mercado y generar una preferencia por parte de sus competidores por encima de la competencia. Estas capacidades son diversas, y dependen del nivel de madurez de la empresa.

El Sector Alimenticio en México

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la industria alimenticia se encuentra dentro del sector 31–33 que agrupa a la Industria Manufacturera. Esta clasificación deriva del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN).

En este trabajo, nos referimos exclusivamente a los alimentos procesados, que comprenden desde la cadena o proceso que sigue un producto agrícola, pecuario,

forestal o pesquero a través de las actividades de producción, transformación e intercambio; hasta llegar al consumidor final.

El subsector (clasificado en el rango 3111–3119 de acuerdo con el SCIAN) incluye las siguientes categorías:

- Elaboración de alimento para animales.
- Molienda de granos y de semillas oleaginosas; y obtención de aceites y grasas.
- Elaboración de azúcares, chocolates, dulces, confiterías y similares.
- Conservación de frutas, verduras, guisos y otros alimentos preparados.
- Elaboración de productos lácteos.
- Matanza, empaque y procesamiento de carne de ganado, aves y otros animales comestibles.
- Preparación y envasado de pescados y mariscos.
- Elaboración de productos de panadería y tortillerías.
- Otras industrias alimentarias (aderezos, botanas, café, té, concentrados, postres, perecederos, etc.)

De acuerdo con PROMEXICO [2016b], esta industria ha crecido considerablemente en los últimos años, principalmente por su productividad y disponibilidad de materias primas, la solidez macroeconómica del país, la competitividad para atraer inversión extranjera y las capacidades del país para fungir como plataforma de exportación hacia más de 40 países con los que tiene acuerdos comerciales.

Lo anterior no obstante que la industria de los alimentos procesados se caracteriza por ser un sector complejo al entrelazarse con otras ramas de la economía como es la agricultura, la logística, la investigación y desarrollo, por mencionar algunas [CONACYT & FUMEC, s/f].

En 2014, la producción de la industria de alimentos procesados en México fue de 135.5 miles de millones de dólares (mmd), lo que representó 23.4% del PIB manufacturero y 3.9% del PIB nacional, su valor agregado es de 37.4%. El 14.1% de los insumos de la producción es de origen extranjero [PROMEXICO 2016b].

En este mismo año, el consumo de alimentos procesados en México fue de 137,360 mdd, y se espera que crezca a una TMCA de 5.1% en el periodo 2015–2020. Las categorías más representativas en 2015 fueron panadería y lácteos, juntos conformaron más del 50% del consumo de alimentos procesados [PROMEXICO 2016a].

En el estado de Guanajuato, de acuerdo con el Instituto de Planeación Estadística y Geográfica del estado [IPLANEG 2017], la producción de la industria alimentaria en 2016 fue de 54,049 millones de pesos (mdp), y las unidades económicas en este sector de acuerdo al último censo del INEGI fueron 7,608, lo que corresponde al 3.4% de las unidades económicas de todo el estado [INEGI 2017].

En 2014 el número de personas ocupadas en este sector fue de 56,862, representando un 5.32% del estado y la productividad para este mismo año se estimó en 60,844 mdp, un poco más que lo que sucedió en 2016 [INEGI 2017].

Como puede observarse, la producción en este sector ha ido decreciendo en los últimos dos años en el estado de Guanajuato, sin embargo, en el país ha aumentado.

Método y Análisis

La metodología empleada es mixta, se utilizaron como técnicas de recolección de datos la encuesta y la entrevista a los propietarios de las empresas familiares del ramo de alimentos; el alcance es descriptivo y el enfoque es no experimental.

Las organizaciones se eligieron de manera incidental por el equipo de trabajo, es decir por un muestreo no probabilístico, también llamado cuotas.

La entrevista fue de tipo estructurada y comprendió datos generales de la organización como antigüedad, historia de la fundación, la descripción de momentos críticos y los planes a futuro.

La encuesta que se aplicó fue el Inventario de la Empresa Familiar (IEF) de Belaus-teguigoitia [2004], instrumento compuesto por 30 ítems divididos en tres dimensiones: empresa, familia y propiedad, dimensiones teorizadas por Davis & Tagiuri [1982].

El IEF fue diseñado para conocer el nivel de desarrollo que las empresas han alcanzado, además de identificar las áreas que mayor atención requieren. Esto último lo relacionamos con las capacidades competitivas que tiene la empresa familiar.

La encuesta fue el instrumento que mayor información nos ofreció, ya que el propio diseño del instrumento contiene la forma de interpretar los resultados, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Definición de puntuaciones del IEF

> 60 puntos	60-89 puntos	90-119 puntos	> 120 puntos
Empresa en desarrollo que está lejos de lograr la profesionalización.	Empresa que aún debe realizar cambios importantes para articular en forma armónica tanto a la empresa como a la familia y hacer más competitiva a la empresa. Hay indicios de que se están realizando cambios, que aún no son tan evidentes.	Empresa que está en vías de profesionalización y es necesario implementar algunos cambios para aumentar sus posibilidades de éxito.	Empresa que ha alcanzado un buen desarrollo y ha hecho lo necesario para dar continuidad a la organización a través de la siguiente generación

Nota. El valor máximo de la encuesta es de 150 puntos.

Fuente: Elaboración propia con base en Belausteguigoitia [2004].

Resultados

A continuación, se muestran los resultados.

Tabla 4. Características generales de las empresas familiares de la muestra

Empresa	Fundación	Miembros	Ubicación	Producto
1	2002	15	León	Preparación de salsas y aditivos para las comidas
2	2008	200	Pénjamo	Producción agrícola de berries (fresa, frambuesa, blueberries), maíz, frijol y elaboración de conservas
3	2002	250	Pénjamo	Producción agrícola de berries (fresa, frambuesa, blueberries) y elaboración de conservas
4	2014	5	Pénjamo	Galletas de avena con arándanos
5	2008	5	Guanajuato	Salsas y mermeladas artesanales
6	2011	8	Valle de Santiago	Procesa, empaca y comercializa polvos para atoles

7	2014	6	Moro-león	Fibras naturales para el control de peso
8	2011	7	Silao	Humus de garbanzo, cremas, salsas artesanales y jocoque
9	2010	20	Moro-león	Productos lácteos (quesos y cremas), tortillas de maíz y harina, tostadas de maíz
10	2009	8	Moro-león	Tortillas de maíz orgánico, tortilla de nopal, totopos de maíz y de nopal, tortillas de harina integral
11	1955	8	Gua-na-juato	Dulces típicos y artesanales de Guanajuato
12	2003	12	Gua-na-juato	Alimentos típicos preparados
13	2015	2	Silao	Alimentos típicos preparados

Fuente: Elaboración propia.

Como puede apreciarse, el tamaño de las empresas analizadas en promedio es de 12 años de antigüedad y 42 empleados, esto si sacamos la media de la muestra; sin embargo, hay que considerar que nos encontramos ante tres casos atípicos. El primero es la empresa 11 que tiene 62 años en el mercado; el segundo y tercero, son las empresas 2 y 3 que tienen más de 200 empleados. Para estas últimas dos empresas es menester mencionar que el número de empleados es volátil, ya que se reúne esa cantidad cuando están en época de siembra y cosecha, periodos en los cuales participan los habitantes de las comunidades aledañas al sitio de ubicación de la empresa.

De acuerdo con la clasificación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) [INEGI 2013], es posible apreciar que, en el análisis realizado, las empresas se dedican a 4 categorías como lo muestra la tabla 5.

Tabla 5. Categorías de las empresas analizadas según el SCIAN

3114	3115	3118	3119
Conservación de frutas, verduras, guisos y otros alimentos preparados	Elaboración de productos lácteos	Elaboración de productos de panadería y tortillas	Otras industrias alimentarias

Unidades económicas dedicadas principalmente a la conservación de frutas, verduras, guisos y otros alimentos preparados mediante distintos procesos, como congelación, deshidratación, enlatado, encurtido y conservación en salmuera. Incluye también: u.e.d.p. a la elaboración de jugos, néctares y concentrados de frutas, y de concentrados para caldos y sopas.	Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración de leche líquida; en polvo, condensada y evaporada; de derivados y fermentos lácteos, como queso, crema, mantequilla, yogur, y de helados, paletas y nieves de todo tipo a base de leche, yogur o gua. Incluye también: u.e.d.p. a la producción de caseína, lactosa y suero; a la fabricación de mixtura (base para elaborar helado), a la elaboración de leche líquida de soya y de quesos de imitación.	Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración de pan y otros productos de panadería, galletas, pastas para sopa, tortillas de maíz y molienda de nixtamal. Incluye también: u.e.d.p. a la elaboración de productos de panadería congelados; a la elaboración de tortillas de harina de trigo y a la elaboración de harinas premezcladas.	Unidades económicas dedicadas principalmente a la elaboración de botanas, café, té, concentrados, polvos, jarabes y esencias de sabor para bebidas, condimentos y aderezos, y de otros productos alimenticios no clasificados en otra parte. Incluye también: u.e.d.p. a la elaboración de crema de cacahuete y botanas de harina para freír; de sustitutos de crema para café; de café y té sintéticos; de colorantes y saborizantes naturales para alimentos, y de grenetina para la preparación de alimentos.
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI [2013: 147–154].

Tabla 6. Puntuación del IEF de la muestra

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Puntuación	116	47	68	83	93	82	91	101	85	84	102	109	89

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6 muestra la puntuación total obtenida del instrumento de IEF, donde se aprecia que el promedio del nivel de madurez o desarrollo de las empresas familiares es de 88 puntos, lo cual de acuerdo a la escala de Belausteguigoitia [2004] significa que se trata de empresas que están en el segundo nivel de madurez y que requieren realizar cambios significativos para hacerla competitiva.

Entre los datos relevantes se encuentra que la escala más baja la tiene la empresa 2 con 47 puntos y la empresa 3 tiene la puntuación más alta con 116, es decir, que la primera se encuentra en el primer nivel de madurez y la segunda en el último. Así, el abanico de empresas analizadas integró cada nivel.

Un dato revelador es que la experiencia de la empresa (considerada como los años de antigüedad) no resulta una variable directamente proporcional a la madurez de la empresa, ya que la empresa más joven no es la menos madura, ni la más antigua es la más madura.

En términos generales, los resultados de investigación arrojaron que las empresas tienen prácticas que afectan su desempeño y por ende sus capacidades competitivas. No existe una clara separación entre la familia y empresa. No tienen establecidas claramente por escrito las reglas de interacción entre la empresa y familia; y falta claridad respecto a los órganos de Gobierno.

Por lo anterior este trabajo respalda el hecho de que la escasa diferenciación entre empresa, familia y propiedad, le impide desarrollarse y crecer. Como menciona Ward [2005, en Romero 2006: 136], “se ha demostrado que la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de una PyME familiar”.

Sin embargo, no siempre esta falta de diferenciación es negativa, ya que, si existiese una buena relación y además metas claras, puede suceder lo opuesto, es decir, apoyar el desarrollo de las capacidades competitivas. Todo depende de la claridad y el empeño que se tenga en el negocio familiar.

Conclusiones

Los resultados obtenidos del levantamiento realizado no distan de la literatura actual de la problemática de las MiPymes familiares en México.

Normalmente, este tipo de organizaciones consideran a la empresa como un logro personal, el cual se desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo, por lo que la continuidad, la propiedad familiar y los valores son de gran importancia analizar para la supervivencia de este tipo de negocios, ya que incidirán sustantivamente en la productividad y competitividad de una empresa familiar [Hernández 2007].

Respecto a las capacidades competitivas se encuentra que están lejos de ser las óptimas, puesto que aún no se alcanza la madurez necesaria para innovar y crecer. A este respecto es necesario que las empresas logren una competitividad de tipo estratégica, que de acuerdo con Hitt, Ireland & Hoskisson [2015] se alcanza cuando el negocio es capaz de diseñar una estrategia que crea valor y la implementa con éxito.

Las capacidades competitivas de las empresas son resultado de la experiencia empírica, es decir, de la acumulación de aprendizaje a través del tiempo, lo cual genera habilidades, destrezas y aptitudes, que logran diferenciar el quehacer de la organización.

No obstante, lo anterior, las competencias deberían ser conscientes, desarrollarse, fortalecerse, mantenerse y compartirse, ya que muchas veces son producto de la suma de todos los esfuerzos de los miembros de la organización.

Para este sector de la economía en específico (alimentos procesados) y considerando las capacidades competitivas de las empresas familiares analizadas, consideramos que los principales retos a enfrentar son:

- 1) Conocer y hacer frente a los nuevos patrones de consumo de alimentos.
- 2) Diseñar y mantener cadenas de suministro más eficientes.
- 3) Incentivar una producción sustentable y sostenible.
- 4) Implementar sistemas de inocuidad que garanticen calidad.
- 5) Considerar la incursión en mercados internacionales.
- 6) Evitar desperdicios y mermas estandarizando procesos y técnicas.
- 7) Innovar en productos, procesos o imagen.

Innegablemente este sector será siempre demandado, en tanto la población mundial siga aumentando, por lo cual, si estas pequeñas empresas familiares quieren seguir en el mercado, necesitan fortalecerse y sobre todo deben lograr diferenciarse del resto de empresas del sector. En los casos analizados encontramos por ejemplo que 3 de las empresas estudiadas (4, 7 y 10) fabrican productos naturales y que pueden considerarse saludables, por lo cual están logrando la diferenciación y en algún sentido la innovación, ya que se trata de la fabricación de productos que existen en el mercado, pero bajos en calorías y con ingredientes orgánicos y de alta calidad.

Cuestiones tales como la salud, la higiene (inocuidad) y la calidad deben siempre estar presentes en la cadena productiva; además de que ésta debe ser robustecida por una estructura organizacional clara y fuerte, que logre diferenciar la familia, la empresa y el patrimonio.

Finalmente es menester mencionar que la industria de alimentos procesados en México contribuye grandemente a la economía, por lo cual es necesario fortalecer y desarrollar al sector, cuyos actores principales son las unidades económicas de todos los tamaños. Podemos referirnos por ejemplo a las grandes empresas transnacionales en el sector de alimentos que operan en México: Nestle, Kraft, P&G, Grupo FEMSA, PepsiCo, Kellogs, Unilever, Danone, Ferrero, Grupo Bimbo, Grupo BAFAR, Grupo La Moderna, Conservas La Costeña, GRUMA, Bachoco, Grupo Herdez, entre otras; por lo cual, resulta evidente que las MiPymes familiares requieren fortalecer sus capacidades competitivas para lograr mantenerse en el mercado.

Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2002), *Competitividad: el motor del crecimiento. Informe de Progreso Económico y Social en América Latina*. Consultado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1657098>.

Belausteguigoitia I. (2004), *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*, McGraw Hill Interamericana, México.

Casas E. & Ibarra L. (2013), *Análisis del impacto de crecimiento en las Pymes que se desarrollaron bajo un esquema de incubación: caso de estudio*, "Revista internacional administración y finanzas", 6 (3), pp. 85–94.

COMECYT & FUMEC (s/f), *Estudio de tendencias y oportunidades para el sector de alimentos procesados del estado de México*, COMECYT & FUMEC.

Davis J.A. & Tagiuri R. (1982), *Bivalent Attributes of the Family Firm*, Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass.

Durán J. & San Martín J. (2014), *Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial*, "RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática", 2(5), pp. 21–54.

EY (2015), *Staying power: how do family businesses create lasting success? Global survey of the world's largest family businesses*. Consultado el 16 de febrero de 2017. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success/\\$FILE/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success/$FILE/ey-staying-power-how-do-family-businesses-create-lasting-success.pdf).

Forbes (2017), *Los retos para la supervivencia de las empresas familiares*. Consultado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/los-retos-para-la-supervivencia-de-las-empresas-familiares/#gs.YvT=3qY>.

Hernández L. (2007), *Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial*, "Revista de Ciencias Sociales", 13(2), pp. 249–263.

Hitt M., Ireland R.D. & Hoskisson R.E. (2015), *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*, Cengage Learning, México.

Instituto de Planeación Estadística y Geográfica [IPLANEG] (2017), *Cifras relevantes. Industria manufacturera*. Consultado el 20 de febrero de 2017. Disponible en: <http://seieg.iplaneg.net/seieg/>.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI] (2013), *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)*, INEGI, México.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística [INEGI] (2017), *Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC)*. Consultado el 20 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/saic/default.aspx>.

Jaffe D. (2013), *Building a hundred-year family*. Wise Counsel Research. Consultado el 16 de febrero de 2017. Disponible en: <https://businessfamilies.org/es/educacion/p-building-a-100-year-family-business-successfully-transitioning-over-a-century/>.

KPMG (2013), *Empresas familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer*, KPMG, México.

Moreno A. (2016), *Administración estratégica para las pymes del sector construcción para el fortalecimiento de sus capacidades competitivas. Caso de estudio en León Guanajuato*, (Tesis de Maestría), Universidad de Guanajuato, Guanajuato.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2010), *Perspectivas OCDE: México Políticas clave para un Desarrollo Sostenible*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2015), *Estudios económicos de la OCDE México, una visión general*. Consultado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf>

PROMEXICO (2016a), *Diagnóstico Sectorial. Alimentos procesados*. Consultado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/alimentos-procesados.pdf>.

PROMEXICO (2016b), *Sector de Alimentos procesados en México*. Consultado el 16 de febrero de 2017. Disponible en: <https://www.gob.mx/promexico/acciones-y-programas/alimentos-procesados?idiom=es>.

PROMEXICO (2017), *Pymes, Eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Consultado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>.

Romero L.E. (2016), *Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa*, "Revista Escuela de Administración de Negocios", 57, pp. 131–141.

University of Saint Allen (2017), *Global Family Index*. Consultado el 17 de febrero de 2017. Disponible en: <http://familybusinessindex.com>.

Joanna Sadkowska | joanna.sadkowska@ug.edu.pl

University of Gdansk

Information Ambiguity as a Source of Risk in Project Management: An Exploratory Study of Family Businesses

Abstract: This paper responds to a number of researchers' calls regarding expanding knowledge on different aspects of the functioning of family-owned enterprises. The study asks the research question whether, and to what extent, family businesses identify risk related to the ambiguity of information from the external environment in the context of its influence on projects they manage. The results indicate that family involvement and business characteristics are not correlated with ambiguity of information which is sent to companies by their external environment. However ambiguity of information correlates significantly with the business sector, especially 'Wholesale, retail trade, repair and repair of motorcycles', 'Financial and insurance activities' and 'Other service activities'. The results direct the attention of the owners and managers of family firms towards externally generated risks and the impact they might have on business activities.

Key words: family business, project management, project risk, information ambiguity

Introduction

There is a strong consensus in literature, which confirms the growing role of family businesses in every economy. This process takes place independent of the economic, social and cultural context. Family firms provide basis for economic growth and

development around the world [Zahra, Hayton, Neubaum, Dibrell, Craig 2008, pp. 1035–1054]. Though family-owned companies are sometimes found conservative in their behaviours and decisions, which is due to the politics of the family to protect their ‘wealth’ [Zahra 2005], they are in most cases very good entrepreneurs. This factor is stimulated by the fact that these firms are, in majority of cases, characterized by a long-term ownership, which as Zahra et al. notice, fosters entrepreneurship [Zahra, Hayton, Salvato 2004, pp. 363–382].

Polish family enterprises as representatives of an emerging economy are characterized by a high uniqueness which results mainly from their economic, political and social context. There are numerous works exploring different aspects of functioning of these entities such as: strategies of family-owned enterprises [Marjański 2016, pp. 63–74], their business models [Safin & Huelsbeck 2016, pp. 21–23], innovations [Pomykański 2016, pp. 163–177]. Family firms have also been studied in light of the paradigms of organizational theory [Sułkowski, 2016, pp. 31–45], where the author proposed a comparison of Burrell and Morgan paradigms for family-owned enterprises. At the same time family-owned businesses as representatives of micro-, small- and medium enterprises from different, often creative, sectors [Ratalewska, 2016, pp. 57–61] can support their innovative projects from the current programming perspective [Fabińska 2016, p. 23]. Family business entities can also strengthen their competitive position by taking part in clusters [compare Ejsmont, Klemens, Moczala 2016, pp. 3–35] as well as become members of franchising systems [Gheribi 2016, pp. 463–475].

As family businesses have been confirmed by the researchers to be very heterogeneous not only in terms of definition but functioning as well, they ‘demand’ further studies exploring other fields of their business operations. This paper undertakes a research issue related to the knowledge area of project management in family firms. In the opinion of the author of this paper, this issue will be gaining high significance as a solution which enables family firms to tackle major constraints they encounter in their business activities.

The Study Objectives and Focus

This paper asks the research question whether, and to what extent family-owned enterprises identify risk related to the ambiguity of information which is directed to the company by its external environment in the context of risk that this factor generates for projects managed by family businesses. This relationship is, according to the author of this paper, of high significance for family firms’ managers. Being

able to identify this factor they are able to better manage project risk. The study is located in the stream of research dedicated to family firms' entrepreneurship and risk management where understanding family firms' approach towards risk is one of the key issues [Zahra 2005, p. 24].

For the purpose of the study the definition of a family firm based on two criteria: ownership and management has been employed [Olson et al. 2003, pp. 639–645]. Additionally, to increase the reliability of the research, study participants had to confirm that they perceived themselves as family firms.

The Ambiguity of Information and its Role in Projects Managed by Family Businesses

Project success has been widely defined in literature. Most common approaches relate project success to meeting project objectives [Maylor, Vidgen, & Carver 2008, pp. 15–26], an efficient schedule [Clift & Vandenbosch 1999, pp. 187–198], project performance [de Bakker, Boonstra, & Wortmann 2012, pp. 444–450]. The success is also defined as a result of receiving by the project an appreciation of various parties who are interested in the project outcome (*stakeholders*) [International Project Management Association 2006, p. 16].

Likewise, a significant 'stream of works' researched project success in terms of its relationship to risk management, where risk has been defined as the probability of an occurrence of loss and/or gain which is multiplied by its respective magnitude [Jaafari 2001, p. 89]. Risk management is agreed to be a key factor which, when successful, ensures project success [Yim, Castaneda, Doolen, Tumer, & Malak 2014, p. 863]. For example, Yim et al. studied the relationship between project classification and the frequency of risk indicators and found that particular risks that emerge in projects are related to project type [Yim et al. 2014, p. 863]. Other authors investigated project risks such as: influence of stakeholders [Aaltonen, 2011, pp. 165–175; Sadkowska 2016, pp. 303–307], external influences [Belassi & Tukel, 1996, pp. 141–151], company management [Belassi & Tukel 1996, pp. 141–151; Chow & Cao, 2008, pp. 961–971] and coordination of project teams [Zwikael & Globerson 2006, pp. 3433–3447] confirming their significance in project management processes.

There is a consensus in literature that managing risks in projects is a key factor for every organization engaged in project work [Kutsch & Hall 2010, p. 245]. As the aforementioned authors emphasize, each company has to make choices regarding which information should be utilized and which can be deemed as irrelevant and

excluded [Kutsch & Hall 2010, p. 245]. What is crucial, however, is the fact that companies do not only have to make a choice between the significance that particular pieces of information have for projects they manage but they also have to deal with an information chaos which results from the ambiguity of information forwarded to them by their environment. Despite a significant number of research papers in the field of project risk management, relatively little attention seems to have been given to the role of information in terms of the risk it creates in project management field.

Ambiguity of information is closely related to the term of 'uncertainty'. According to Burns and Stalker uncertainty of firm's sub-environments is constituted by three elements: 'lack of clarity of information, uncertainty of casual relationships and time span of feedback about results' [Burns & Stalker 1961; citng after: Downey & Slocum 1975, p. 563]. This proposal is convergent with the finding by Dill who stated that information, as closely related to uncertainty, can be used to determine the impact the environment has on organizations [Dill, Hilton, & Reitman 1962; citing after: Downey & Slocum 1975, p. 567]. Likewise, Duncan proposes to measure the uncertainty by: lack of information about the environment, lack of knowledge about the outcome and 'the ability or inability to assign probabilities to the effect of a given factor on the success or failure' [Duncan 1972, pp. 313–327]. In order to fully 'cover' issues related to the uncertainty and its potential influence on firm's activities it seems valuable to add the element of the ambiguity of information, the source of which is the external environment, to the measures proposed by Duncan. Downey and Slocum state that information can be used to specify the environment itself [Downey & Slocum 1975, p. 575]. It seems useful to broaden this statement by saying that environment is characterized also by the ambiguity of information which 'is sent' from this environment to companies. To give an example Thevendran and Mawdesley underline the significance of risk which is generated by human factors [Thevendran & Mawdesley 2004, pp. 131–137]. The above statement can be well linked to the role of information in project management, as lack of information or its ambiguity is created by people from both internal and external environment of a company. From this point of view, managers who identify this phenomenon might have 'a competitive advantage' in terms of information compared to those who do not have this knowledge.

The Method

Methods used in this study have been adjusted to the objective and the research stage. In the first stage, the systematic literature review has been employed [Cronin 2011,

pp. 219–221; Kitchenham et al. 2009, pp. 7–15]. The literature has been studied in two main knowledge areas: key aspects of family firms' functioning and project management. Then project management literature has been further studied in two sub-areas related to information and its role in managing projects and risk management.

The second research stage, due to its empirical character, employed an on-line survey questionnaire which was forwarded to Polish family businesses. As a result, 154 questionnaires were included in further analyses (N=154). Identification of family firms has been conducted, as Zahra proposed [Zahra 2005, p. 30].

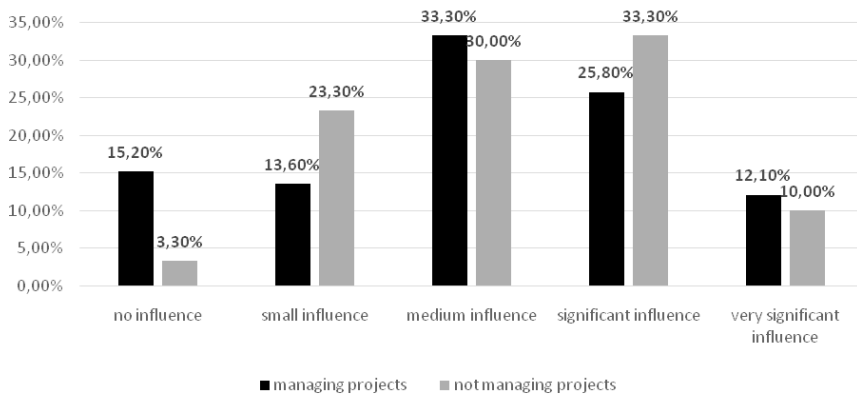
For the purpose of the study, the following definitions of particular terms used in the survey, were used. External environment has been defined, following Duncan, as constituted by: customer component, supplier component, competitor component, socio-political and technological component [Duncan 1972, p. 315]. Then the study used the definition of project management as proposed by Kerzner. In the above definition, this term has been defined as 'an endeavour with definable objectives, which consumes resources, operates under the constraints of time, cost and quality' [Kerzner 2004, p. 1]. Ambiguity has been defined after Merriam Webster Dictionaries as 'a word or expression that can be understood in two or more possible ways' [MerriamWebster 2014].

During the analysis of results, due to the character of particular variables, Spearman rank correlation and ordinal logistic regression were used. Dependent variable (explained) was defined as ambiguity of information sent to the company by the external environment – as perceived by the studied companies. Due to the fact that this paper aims at providing better understanding of family firms' functioning in the emerging economies – Poland – the independent variables (predictors) were selected to highlight the specificity of family-owned businesses especially in relation to their characteristics and uniqueness of management. As a result, 6 independent variables were used: 1. the generation managing the firm (1st, 2nd, 3rd, 1st and 2nd, 3rd and 4th), 2. the number of family members involved in business activities of a company, 3. the firm's profile (manufacturing, trade, services), 4. the age of the company (less than 1 year, 1–5 years, 6–10 years, 11–24 years, more than 25 years), 5. the firm's development during the last year (firm's perception whether the company has grown, no change was identified or the situation deteriorated) 6. The firm's size measured by employment level (fewer than 9 employees, 10–49 employees, 50–249 employees, more than 250 employees).

The Analysis and Results

Figure 1 and Figure 2 show how the studied family businesses perceive the influence of the factor of the ambiguity of information from the external environment in the context of impact it has on their project activities.

Figure 1. Influence of the ambiguity of information from the external environment – family firms with project management practices versus family firms currently not managing projects



Source: own elaboration and calculations

The above figures present information as perceived by the two groups of the studied companies. The first group manages projects currently ($n=69$), while the second group does not ($n=85$). In the first group 3 systemic lacks of data were noted. In the second group, however, the answer was provided by 30 companies. This might be explained by the fact that firms currently not managing projects had heterogeneous experiences with projects previously managed and for this reason they had difficulties in answering these questions. This aspect will be deeply studied in future research.

The contingency test (cc) and the χ^2 test confirmed that there are no statistically significant differences between the 2 studied groups of companies [χ^2 ($\delta\phi=1$)= 4,251; $\pi=,373$; $cc=,206$]. However, it is interesting to observe that in the group of companies which at the time of the survey did not manage projects, only 3,3% of respondents declared that the ambiguity of information, the source of which was the firm's external environment, did not have any influence on their project activities. To com-

pare, in the second group of the enterprises which employed project management activities, 15,2% of firms confirmed that this factor had no influence. This finding allows us to think that project management as a business solution offers techniques and tools which enable the studied companies to better tackle problems related to the ambiguity of information which is sent to them by the external environment.

In the next step of the research, the Spearman rank correlation analysis was performed. Due to the fact that the focus of this paper is the relationship between the factor of the ambiguity of information and project management, only those firms which use project management were included in further studies (n=69).

Table 1. Means, standard deviations, intercorrelations among the study variables related to family involvement

	Variables	M	SD	1	2	3	4
1	The family's intention that the firm remains in 'hands of the family'	1,449	,631	1			
2	The generation managing the firm	1,412	,652	-,148	1		
3	The number of family members engaged in business activities	1,485	,782	-,178	,493**	1	
4	The ambiguity of information sent by environment	3,061	1,226	,162	-,223	-,098	1

****.** Spearman's correlation coefficient is statistically significant at $p < 0,01$ (2-tailed)

Source: own elaboration and calculations

The analysis revealed no statistically significant correlation among the variable of the ambiguity of information from the external environment and other variables describing family involvement in the studied businesses. At the same time, it confirmed a statically significant positive relationship between the generation managing the firm and the number of family members who were involved in this firm's activities ($\rho = ,493$). This logic relationship reflects the situation when a company ages and, as a result, succession takes place, and a higher number of family members supports the business operations. The next table presents results for variables related to business characteristics of the studied companies.

Table 2. Means, standard deviations, intercorrelations among the study variables related to family firms' characteristics

	Variables	M	SD	1	2	3	4	5
1	The ambiguity of information sent by environment	3,061	1,226	1				
2	The age of the company	3,435	1,144	,002	1			
3	The number of employees	1,464	,584	,019	,312**	1		
4	The company's location	3,250	1,262	-,203	,035	,292*	1	
5	The range of business activities (market)	2,191	1,069	,088	,122	,211	,151	1

*. Spearman's correlation coefficient is statistically significant at $p < 0,05$ (2-tailed)

**. Spearman's correlation coefficient is statistically significant at $p < 0,01$ (2-tailed)

Source: own elaboration and calculations

Again, the analysis revealed no statistically significant correlation among the explained variable and the predictors describing the studied businesses such as: the age, the size, the range of activities. The test showed, however, significant positive correlations between the number of employees and the age of the company ($\rho = ,312$), as well as the company's location and the number of workers employed ($\rho = ,292$). It is interesting to observe that the bigger the place of the location (measured by the number of citizens: village, town with fewer than 20 000 citizens, town with 20 000- 50 000 citizens, city with 50 001- 100 000 citizens, city with more than 100 000 citizens), the higher the number of personnel employed.

In order to broaden the picture of the studied phenomenon, the next table shows interrelations among the dependent variable and the sector where the studied family firms belonged.

Table 3. Means, standard deviations, intercorrelations among the study variables – related to sector.

	Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	Ambiguity of information sent by environment	1												
2	Agriculture, Forestry and Fishing	,065	1											
3	Manufacturing	-,145	-,122	1										
4	Construction	-,085	-,158	-,146	1									
5	Wholesale retail trade, repair and repair of motorcycles	,248*	-,131	-,122	-,158	1								
6	Transportation and Storage	-,211	-,112	-,104	-,134	-,112	1							
7	Accommodation and Food Services Activities	-,103	-,063	-,058	-,075	-,063	-,053	1						
8	Information and Communication	,229	-,122	-,113	-,146	-,122	-,104	-,058	1					
9	Financial and Insurance Activities	,294*	-,077	-,072	-,093	-,077	-,066	-,037	-,072	1				
10	Professional, Scientific and Technical activities	-,029	-,077	-,072	-,093	-,077	-,066	-,037	-,072	-,045	1			

11	Educa- tion	,158	-,063	-,058	-,075	-,063	-,053	-,03	-,058	-,037	-,037	1		
12	Human Health and Social Work Ac- tivities	-,02	-,044	-,041	-,053	-,044	-,037	-,021	-,041	-,026	-,026	-,02	1	
13	Other service activities	-,279*	-,158	-,146	-,19	-,158	-,134	-,075	-,146	-,093	-,093	-,08	-,05	1
	M	,3061	,116	,101	,159	,116	,087	,029	,101	,043	,435	,029	,014	,159
	SD	,1226	,322	,304	,369	,322	,284	,169	,304	,205	,205	,169	,120	,369

*. Spearman's correlation coefficient is statistically significant at $p < 0,05$ (2-tailed)

Source: own elaboration and calculations.

Results of the analysis show that there is a positive significant correlation between the explained variable and the following predicting variables: sector 1: wholesale, retail trade, repair and repair of motorcycles ($\rho = ,248$), sector 2: finance and insurance activities ($\rho = ,294$), sector 3: other service activities ($\rho = -,279$). This means that the firms belonging to the sector dealing with retail trade perceive the ambiguity of information from the external environment as more significant than companies from other sectors in terms of its influence on their projects management difficulties. On the contrary, in the perception of the firms from the 'other services' sector ambiguity of information from external environment is less influential in comparison to perception of the companies from other sectors.

To confirm the reliability of the obtained results, ordinal logistic regression has been used. The results of the analysis revealed that controlling the relationship between ambiguity of information and the sector characteristics was confirmed only for the sector of 'other service activities' [$B = -1,344$; $p = ,075$; $\exp(B) = ,261$]. The firms representing this sector perceive ambiguity of information originating from the external environment as less influential by 73,9% compared to the companies from other sectors. In case of the sector of 'wholesale retail trade, repair and repair of motorcycles' regression analysis confirmed the direction of the relationship – belonging to this sector relates to higher influence of the ambiguity of information – but the relationship occurred not significant ($p = ,999$). It might result from the phenomenon that firms in this sector are heterogeneous in terms of their perception of the studied factor.

The Conclusions

Family firms, independent of the economic, social and cultural setting of their business activities are nowadays exposed to many risks. The above risks are characterized by a different nature. Due to the growing dynamics of changes taking place in firms' external environment, risks are growing both in number and in complexity. As a result, risk management is gaining significance as a project key success factor. Zahra emphasizes that the problem of taking risk is a 'complex construct' [Zahra 2005, p. 38]. In case of family-owned businesses, where the families in majority of cases strongly influence these firms' activities and decisions, this phenomenon is especially worth understanding.

Among a set of potential risks, an attention should be given towards information. Lack or ambiguity of information can strongly influence project management processes by difficulties it creates. It can also significantly determine final outcome in terms of the success or failure of the project.

Results of this study revealed no statistically significant correlation among the ambiguity of information sent by the external environment and predictors related to family firms' characteristics such as: the firms' age, the level of employment, the range of business activities. Furthermore, the analysis did not confirm significant interrelationships between the explained variable and the factors referring to family involvement in these businesses. However, the results of Spearman rank correlation analysis revealed a significant correlation between the studied variable and several sectors. Family-owned companies representing the 'wholesale retail trade, repair and repair of motorcycles' and the 'information and communication' sectors perceived the influence of the ambiguity of information from external environment as having more influence on projects they manage compared to the firms operating in other sectors. On the contrary, family companies the from 'Information and Communication' sector, in comparison to other sectors, evaluated influence of the aforementioned factor as having less influence on their project management activities

References

- Aaltonen K. (2011)**, *Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process*, "International Journal of Project Management", vol. 29, no. 2.
- Belassi W., Tukel O. I. (1996)**, *A new framework for determining critical success/failure factors in projects*, "International Journal of Project Management" vol. 14, no. 3.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L.R. (2012)**, *Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research*, "Family Business Review", vol. 25, no. 3.
- Burns T., Stalker G.M. (1961)**, *The management of Innovation*, Tavistock, London 1961.
- Chow T., Cao D.B. (2008)**, *A survey study of critical success factors in agile software projects*, "Journal of Systems and Software", vol. 81, no. 6.
- Clift T. B., Vandenbosch M. B. (1999)**, *Project Complexity and Efforts to Reduce Product Development Cycle Time*, "Journal of Business Research", vol. 45, no. 2. Cronin C. (2011), *Doing your literature review: traditional and systematic techniques*, "Evaluation & Research in Education", vol. 24, no. 3.
- de Bakker K., Boonstra A., Wortmann H. (2012)**, *Risk managements' communicative effects influencing IT project success*, "International Journal of Project Management", vol. 30, no. 4.
- Dill W., Hilton T., Reitman W. (1962)**, *The New Managers*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Downey K. H., Slocum J. W. (1975)**, *Uncertainty: Measures, Research, and Sources of Variation*, "Academy of Management Journal", vol. 18, no. 3.
- Duncan R. B. (1972)**, *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, "Administrative Science Quarterly".
- Dyer Jr. W. G. (2006)**, *Examining the "Family Effect" on Firm Performance*, "Family Business Review", vol. XIX, no. 4.

Ejsmont A., Klemens B., Moczała A. (2016), *Klasy kooperujące i konkurujące organizacje sieciowe*, Texter, Warszawa.

Fabińska M. (2016), *Destimulants of the Convergence Process Illustrated with the Example of the Level of Participation of Polish SMEs in the Seventh Framework Program and Preparedness to Participate in the Horizons 2020 Programs*, in: Bilgin M., Danis H. (eds.), *Entrepreneurship, Business and Economics*- vol. 1- *Proceedings of the 15th Eurasia Business and Economics Society Conference*, Springer.

Gheribi E. (2016), *Rozwój firm rodzinnych poprzez franczyzę na przykładzie branży gastronomicznej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, vol. XVII, Issue 6, part 1.

International Project Management Association **(2006)**, *ICB – IPMA Competence Baseline*, Version 3.0., International Project Management Association.

Jaafari A. (2001), *Management of risks, uncertainties and opportunities on projects: Time for a fundamental shift*, “International Journal of Project Management”, vol. 19, no. 2.

Kerzner D. (2004), *Advanced project management: Best practices of implementation*, Chichester: John Wiley & Sons.

Kitchenham B., Pearl Brereton O., Budgen D., Turner M., Bailey J., Linkman S. (2009), *Systematic literature reviews in software engineering - A systematic literature review*, “Information and Software Technology”, vol. 51, no. 1.

Kutsch E., Hall M. (2010), *Deliberate ignorance in project risk management*, “International Journal of Project Management”, vol. 28, no. 3.

Marjański A. (2016), *Strategie małych firm rodzinnych - specyfika i uwarunkowania*, in: Klimek J., Żelazko B. (red.), *Zarządzanie firmą rodzinną - wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Maylor H., Vidgen R., Carver S. (2008), *Managerial complexity in project-based operations: A grounded model and its implications for practice*, “Project Management Journal”, vol. 39, Supplement S15-S26.

MerriamWebster (2014), *Merriam Webster Dictionary Online*, Merriam Webster Dictionary Online, retrieved from <http://www.merriam-webster.com/>.

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", vol. 18, no. 5.

Pomykalski A. (2016), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. II, no.6.

Ratalewska M. (2016), *The Development of Creative Industries in Poland Comparison with the European Union*, in: Bilgin M., Danis H. (eds.), *Entrepreneurship, Business and Economics - vol. 1 - Proceedings of the 15th Eurasia Business and Economics Society Conference*, Springer.

Sadkowska J. (2016), *Ryzyko interesariuszy w zarządzaniu projektami na przykładzie polskich firm rodzinnych*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" vol. XVII, Issue 6, part 1.

Safin K. & Huelsbeck M. (2016), *Modele biznesu przedsiębiorstw rodzinnych i nierodzinnych*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", Vol. XVII, Issue 6, II.

Sułkowski Ł. (2016), *Family enterprise from the perspective of paradigms of organizational theory*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie" vol. XVII, Issue 6, I.

Thevendran V., Mawdesley M.J. (2004), *Perception of human risk factors in construction projects: An exploratory study*, "International Journal of Project Management", vol. 22, no. 2.

Yim R., Castaneda J., Doolen T., Tumer I., Malak R. (2014), *A study of the impact of project classification on project risk indicators*, "International Journal of Project Management", vol. 33, no. 4.

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

Zahra S.A., Hayton J.C., Neubaum D.O., Dibrell C., Craig J. (2008), *Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship*, "Entrepreneurship: Theory and Practice", vol. 32, no. 6.

Zahra S. A., Hayton J. C., Salvato C. (2004), *Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture*, "Entrepreneurship: Theory & Practice", vol. 26, no. 4.

Zwikael O., Globerson S. (2006), *From Critical Success Factors to Critical Success Processes*, "International Journal of Production Research", vol. 44, no. 17.

María Elvira López Parra | mariaelvira.lopez@itson.edu.mx

Instituto Tecnológico de Sonora

Elba Myriam Navarro Arvizu | elba.navarro@itson.edu.mx

Instituto Tecnológico de Sonora

Zulema Isabel Corral Corona | zulema.corral@itson.edu.mx

Instituto Tecnológico de Sonora

Capacidades de absorción de las pequeñas empresas familiares desde la perspectiva de la innovación

Analysis of the Absorption Capacities of Small Family Businesses

Abstract: Lane and Lubatkin [1998] show that relative absorption capacities are the ability of a company to value, assimilate and apply the knowledge it acquired from another company. In addition, absorption capacities are flexible enough to be applied from the perspectives of business management, innovation or industrial clusters [Camisión & Forés 2014]. In the present investigation, Pearson's correlation analysis of the absorption capacities of small family firms and innovation was made, with a sample of 73 family firms. A Likert-scale measurement instrument was used to measure the participants' perception of the variables under study. The results obtained show, in general, that there is a moderate strong positive relation ($r=0.690$) between the variables, that is to say that the higher the absorption capacity, the greater the innovation, with a level of significance ($\text{Sig} < 0,01$). It is concluded that the companies under study perceive that the-

ir levels to acquire, assimilate and apply the knowledge of other organizations, has an impact on the levels of innovation they have achieved in their product, in the process, in the organizational structure or in the commercialization of their goods and services.

Keywords: family businesses, absorption capacities, innovation

Introducción

Han sido diversos los autores e instituciones que han analizado la importancia de la innovación para que las empresas permanezcan en la era de los mercados globalizados, más aun si los productos y servicios que ofrecen tienen un alto costo de competitividad [Cohen y Levinthal 1990; OCDE 2010]. Para competir en estos mercados, las pequeñas empresas deben innovar, aun cuando no cuenten con las capacidades suficientes para investigar y desarrollar nuevos productos, además es necesario que fortalezcan sus relaciones con agentes del entorno y obtener de ellos la experiencia y el conocimiento para asimilarlo y adaptarlo a las condiciones internas de la empresa, con el fin de transformar el nuevo conocimiento en productos y servicios de calidad [Valenzuela & Contreras 2013].

Nooteboom (2005) sugieren hacer una combinación apropiada del conocimiento que han ganado al interior de las empresas, con los conocimientos que van llegando del exterior llamándolo: *exploración y explotación* del conocimiento, entendiendo como explotación del conocimiento al uso que los empresarios le dan al conocimiento adquirido. En este sentido la innovación en las empresas cobra un papel importante pues se exploran nuevos conocimientos para adaptarlos a las nuevas necesidades de los mercados globales. Entonces ¿cómo deben adaptarse las estructuras organizacionales para resolver la exploración y explotación del conocimiento?, la respuesta deberá explorar las formas en las que las organizaciones adquieren el conocimiento y lo transforman en uno nuevo.

Las capacidades de las empresas se desarrollan en la operación y actividades del día a día y se pueden definir como “el saber hacer”, haciendo que estas capacidades se traduzcan en sus competencias, por lo que estos recursos pueden ser explotados por las empresas al permitir la creación de nuevos productos y procesos [Kato 2005]. Las capacidades para absorber el conocimiento en las organizaciones, han sido otro tema de estudio, para esta investigación se entenderá como la capacidad que tienen las empresas de aprender del conocimiento externo a través de los procesos de identificación, asimilación y explotación del conocimiento [Cohen y Levinthal 1990]. Estos autores muestran que las capacidades para absorber el conocimiento constituye una

parte importante de las empresas en su habilidad para transformar el conocimiento y utilizarlo con propósitos comerciales para mejorar sus metas [Gaitán & Parra 2013].

Estas capacidades pueden ser aplicadas, para su estudio, en diferentes perspectivas de la gestión empresarial, la innovación o los clusters industriales [Camisón & Forés 2014]. Cuando las empresas mantienen estructuras que les permite la innovación, tienen posibilidades de responder de manera eficiente a los cambios que se presentan en los mercados. Además que la innovación les permite ventajas competitivas sostenibles a través del tiempo, aun cuando no todas realizan innovaciones, de ahí la importancia del intercambio de conocimiento que permita el aumento en la productividad empresarial [González & Hurtado 2014].

En la presente investigación se analizarán las capacidades de absorción desde la perspectiva de la innovación que desarrollan las pequeñas empresas, considerando que estas son un componente importante para la economía de los países en desarrollo, por el número de unidades que permanecen en el mercado, por la cantidad de empleos que genera y por la aportación al producto interno bruto que mantiene. Por otra parte las pequeñas empresas estimulan la actividad emprendedora mejorando su competitividad en el mercado. Finalmente Gandarillas y Pineda [2011] comentan que en México el 90% de las empresas son controladas por una familia o bien, se tiene una fuerte intervención por parte de los miembros, además generan entre un 70 y 72% del empleo; de ahí la importancia de analizar el desarrollo de estas empresas con el fin de proponer alternativas de mejora en su desempeño.

Por lo anterior se desprende la siguiente pregunta de investigación ¿en qué medida se correlacionan las capacidades de absorción que tienen las pequeñas empresas familiares con la innovación que han desarrollado, desde la perspectiva de sus directores o dueños?

Objetivo

Determinar si existe una correlación entre las capacidades de absorción de las pequeñas empresas familiares y la innovación que desarrollan, desde la perspectiva de los directores, con la finalidad de predecir el valor aproximado que tendrá una variable a partir del valor que posee en la variable relacionada.

Marco teórico

Fueron los autores Cohen y Levinthal en 1990 los que definieron el constructo de capacidades de absorción como “la capacidad de la empresa para valorar, asimilar y aplicar, con fines comerciales, conocimiento procedente de fuentes externas. Para 1998 los autores Lane y Lubatkin argumentan, según estudios realizados con organizaciones, que la habilidad para absorber conocimiento está en mayor medida determinada por los sistemas de procesamiento y aplicación que hacen del conocimiento, con ello le dan relevancia a los conocimientos especializados internos que cada empresa tiene, su estructura organizacional, las políticas de compensaciones, entre otros [Camisón & Forés 2014: 14].

Zahra y George [2002] citados por Forés y Camisón [2008] consideran que las capacidades de absorción son un “conjunto de rutinas organizativas y procesos estratégicos por los que las empresas adquieren, asimilan, transforman y explotan el conocimiento con intención de crear una capacidad organizativa dinámica” (pág. 37).

Sobre esta clasificación de las capacidades de absorción se entiende que:

Capacidad de adquisición: es la capacidad que tiene la empresa para identificar y adquirir el conocimiento que le viene del exterior y que es acorde a sus operaciones [Lane y Lubatkin 1998, como lo cita Forés y Camisón 2008].

Capacidad de asimilación: es la habilidad que tiene la empresa para absorber el conocimiento que le vino del exterior, esto es entender que el conocimiento adquirido puede utilizarse al interior de su empresa, en sus operaciones [Zahara & Geoge 2002].

Capacidad de transformación: es la capacidad de la empresa para adaptar el nuevo conocimiento a las necesidades de la organización [Zahara & Geoge 2002].

Capacidad de explotación: es la habilidad de las organizaciones de refinar y extender las competencias existentes a través de adquirir, asimilar y transformar el conocimiento al interior de su empresa [Zahara & Geoge 2002].

En un enfoque más amplio sobre las capacidades que tienen las empresas para absorber el conocimiento, los sistemas de innovación juegan un papel importante pues son estos los que deberán aproximarse e interactuar con los procesos de creación de las capacidades y el aprendizaje que esto conlleva. En las comunidades regionales, los sistemas de innovación se caracterizan por mantener interacciones productivas y de conocimientos con agentes externos, desde la exploración en donde participan centros de investigación, universidades, organizaciones empresariales entre otros, hasta la explotación del conocimiento como son las agrupaciones de empresas como los clusters [Olea, Contreras & Barcelo 2016].

La innovación es una disciplina sistemática, organizada y rigurosa que las empresas con ciertas capacidades logran con el fin de tener un impacto en la economía [Druker 2002 como lo cita Medellín 2013].

Las organizaciones como gestoras de la innovación adoptan sistemas (investigación, el desarrollo e innovación) como elementos estratégicos que tienen influencia en las necesidades de los productos elaborados, los procesos empleados y la estructura de la organización por lo que los países que cuentan con un gran desarrollo industrial han avanzado hacia modelos de innovación que les han permitido ser más eficientes [Arzola, Tablante y D'Armas 2012].

El Manual de Oslo [2006] muestra una guía para la medición y definición de conceptos que dejan clara las actividades consideradas como innovadoras. El manual presenta algunos tipos de innovación que son coincidentes con otros autores, entre los que se destacan los 4 tipos de innovación más recurrentes en las organizaciones:

Innovación de producto: relacionado a los cambios significativos que se realizan en los productos o servicios, incluyendo los productos nuevos.

Innovación en el proceso: son los cambios significativos en los métodos de producción o distribución.

Innovación en la organización: considera la aplicación de nuevos métodos organizativos o cambios en las prácticas empresariales.

Innovación en la comercialización: comprende los métodos comerciales novedosos que suponen cambios en el diseño del producto, su presentación, promoción y fijación de precios.

Metodología

El tipo de investigación es correlacional, esto es que se desea saber cómo se puede comparar la variable de capacidades de absorción con la de innovación desarrolladas en las pequeñas empresas familiares, considerando la perspectiva que tienen los empresarios de Ciudad Obregón, Sonora. Se predijo una vez que fueron identificadas como significativas las relaciones positivas o negativas entre las variables.

La investigación fue del corte transversal, cuantitativa y se procuró objetividad en los resultados a través de una muestra representativa, para posteriormente hacer inferencia con la población, de ahí su relación con el método deductivo. El análisis fue empírico y se fundamenta en la operacionalización de las variables sobre capacidades de absorción e innovación.

Las características de los sujetos bajo estudio son pequeñas empresas familiares por lo que se consideraron las empresas que tuvieran entre 11 y 50 empleados, como lo indica el Diario Oficial de la Federación (DOF) a Junio de 2009, del giro comercial, industrial y de servicio. De acuerdo al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y con base en el Censo Económico y del operativo de verificación de unidades económicas nuevas realizado por INEGI [2015] indicó un total de 237 pequeñas empresas activas en Ciudad Obregón, Sonora, según las características antes mencionadas. La muestra fue aleatoria y se obtuvo un total de 73 pequeñas empresas locales de los giros industriales, comerciales y de servicio, siendo el número de encuestas de 32, 29 y 12 respectivamente.

Ciudad Obregón, Sonora México es la cabecera del municipio de Cajeme y está situada al Sur del estado de Sonora, cuenta con un total 409,310 habitantes según el Censo realizado en el año 2010 por INEGI, se tiene un clima desértico, su temperatura media se encuentra entre los 26 grados centígrados y su precipitación es de 212 mm al año.

En cuanto a los materiales se aplicó un instrumento que está dividido en tres bloques, el primero muestra 6 ítems que están relacionadas con aspectos generales de la organización como es el número de empleados, años de constitución, monto de sus ventas, género del encardado, puesto y nivel educativo. En el segundo bloque se presentan 13 ítems relacionados con las capacidades de absorción, utilizando escala de Likert con 7 opciones de respuesta que va desde 1) capacidad de absorción mínima hasta 7) capacidad de absorción máxima. Los 13 ítems de esta segunda parte del instrumento fueron retomados de López Lira [2013]. En este bloque las capacidades de absorción se presentan en cuatro dimensiones fundamentales relativas a: adquisición, asimilación, transformación y explotación. Finalmente en el tercer bloque se incluyen 13 ítems relacionados directamente con la innovación con el fin de identificar el grado de innovación que tienen las empresas encuestadas en cuanto a la creación de nuevos productos o procesos, innovación en la comercialización e innovación en la estructura organizacional como lo muestra el Manual de Oslo [2006] y la ponencia presentada por Arceo y Rueda [2010] en donde muestran resultados descriptivos en términos de innovación en empresas industriales de Villahermosa Tabasco, México.

El método estadístico aplicado fue el de correlación de Pearson de 2 variables: (1) capacidades de absorción e innovación, sin embargo la variable de capacidades de absorción está en función de sus cuatro niveles: adquisición, asimilación, transformación y explotación y (2) la variable de innovación está en función de tres tipos: Innovación en el producto y proceso, innovación en la comercialización e innovación en la estructura organizacional. Los datos se sistematizaron en el programa estadístico

denominado *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en su versión 17 y para la confiabilidad de los rubros se calculó el Alpha de Cronbach resultado este de 0.817.

Resultados

A continuación se presentan los resultados del estudio a través de la información generada por el paquete estadístico. En la siguiente tabla 1 se observan las variables y los elementos que las componen.

Tabla 1. Componentes de las variables de capacidades de absorción e innovación

Variables	Componentes
Capacidades de Absorción	Adquisición del conocimiento
	Asimilación del conocimiento
	Transformación del conocimiento
	Explotación del conocimiento
Innovación	En producto y proceso
	En la estructura organizacional
	En la comercialización

Fuente: Elaboración propia.

En los resultados se podrá observar primeramente, la correlación que tiene cada uno de los componentes de las capacidades de Absorción con los de innovación y en un segundo momento la correlación general de ambas variables con la finalidad de tener elementos para predecir el valor de una variable a partir del valor que posee la variable relacionada.

En la tabla 2 se muestra la correlación que tiene la capacidad de absorción relativa a la adquisición del conocimiento, con la innovación que llevan a cabo las pequeñas empresas familiares desde el punto de vista de sus directivos o dueños.

Tabla 2. Correlación: Innovación y las Capacidades de absorción (Adquisición del conocimiento)

Variables		Innovación	Capacidades de Absorción (Adquisición)
Innovación	Correlación de Pearson	1	.433**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	73	73
Capacidades de Absorción (Adquisición)	Correlación de Pearson	.433**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	73	73
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se muestran las variables de Capacidades de Absorción (Adquisición) e innovación y éstas correlacionan significativamente (Sig.<0.005), además que su relación es positiva débil (0,433) lo que indica que a mayor percepción de la Capacidad de absorción en la Adquisición del conocimiento mayor es la percepción de la Innovación de las pequeñas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora.

En la tabla 3 se muestra la correlación que tiene la capacidad de absorción relativa a la asimilación del conocimiento, con la innovación que llevan a cabo las pequeñas empresas familiares, desde el punto de vista de los dueños o gerentes

Tabla 3. Correlación: Innovación y las Capacidades de absorción (Asimilación del conocimiento)

Variables		Innovación	Capacidades de Absorción (Asimilación)
Innovación	Correlación de Pearson	1	.617**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	73	73
Capacidades de Absorción (Asimilación)	Correlación de Pearson	.617**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	73	73
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se muestran las variables de Capacidades de Absorción (Asimilación) e innovación y éstas correlacionan significativamente ($\text{Sig.} < 0.005$), además que su relación es positiva moderada (0,617) lo que indica que a mayor percepción de la Capacidad de absorción en la Asimilación del conocimiento mayor es la percepción de la Innovación de las pequeñas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora.

En la tabla 4 se muestra la correlación que tiene la capacidad de absorción relativa a la transformación del conocimiento, con la innovación que llevan a cabo las pequeñas empresas familiares, desde el punto de vista de los dueños o encargados principales.

Tabla 4. Correlación: Innovación y las Capacidades de absorción (transformación del conocimiento)

Variables		Innovación	Capacidades de Absorción (Transformación)
Innovación	Correlación de Pearson	1	.583**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	73	73
Capacidades de Absorción (Transformación)	Correlación de Pearson	.583**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	73	73
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 se muestran las variables de Capacidades de Absorción (Transformación) e innovación y éstas correlacionan significativamente ($\text{Sig.} < 0.005$), además que su relación es positiva moderada (0,583) lo que indica que a mayor percepción de la Capacidad de absorción en la transformación del conocimiento mayor es la percepción de la Innovación de las pequeñas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora.

En la tabla 5 se muestra la correlación que tiene la capacidad de absorción relativa a la explotación del conocimiento, con la innovación que llevan a cabo las pequeñas empresas familiares, desde el punto de vista de los dueños o directivos.

Tabla 5. Correlación: Innovación y las Capacidades de absorción (explotación del conocimiento)

Variables		Innovación	Capacidades de Absorción (Explotación)
Innovación	Correlación de Pearson	1	.730**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	73	73
Capacidades de Absorción (Explotación)	Correlación de Pearson	.730**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	73	73
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se muestran las variables de Capacidades de Absorción (Explotación) e innovación y éstas correlacionan significativamente (Sig.<0.005), además que su relación es positiva significativa (0,730) lo que indica que a mayor percepción de la Capacidad de absorción en la explotación del conocimiento mayor es la percepción de la Innovación de las pequeñas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora.

Finalmente en la tabla 6 se muestra la variable de Capacidades de Absorción con cada uno de sus niveles y la correlación con la variable de innovación.

Tabla 6. Correlación: Innovación y las Capacidades de absorción

Variables		Innovación	Capacidades de absorción
Innovación	Correlación de Pearson	1	.690**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	73	73
Capacidades de absorción	Correlación de Pearson	.690**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	73	73
**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).			

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se muestran las variables de Capacidades de Absorción e innovación y éstas correlacionan significativamente ($\text{Sig.} < 0.005$), además que su relación es positiva moderada (0,690) lo que indica que a mayor percepción de la Capacidad de absorción mayor es la percepción de la Innovación de las pequeñas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora.

Conclusiones

Considerando el objetivo de esta investigación se puede concluir que existe una relación entre las capacidades de absorción del conocimiento que tienen las pequeñas empresas familiares de esta región, con la variable de innovación.

La relación que se observa en cada uno de los casos es positiva lo que significa que según la percepción de los dueños de estas empresas familiares: a mayor desarrollo de capacidades para absorber las experiencias y transformarlas, mayor es su percepción de la innovación que están realizando.

Las capacidades de absorción tienen cuatro niveles según lo muestra Forés y Camison [2008], mismas que están agrupadas en orden de aplicación siendo la primera la de adquisición, seguida de asimilación, luego de transformación y finalmente la explotación de las capacidades, de ahí que los resultados de la correlación que se hizo en cada una de ellas muestra que en el primer nivel de capacidades de absorción referido a la adquisición del conocimiento, los encuestados consideraron que existe una relación positiva con la innovación pero esta resulta débil (0,433) según la prueba estadística, en cambio para el caso de la asimilación y transformación del conocimiento, la relación es positiva y entra en el rango de moderada, (0,617 y 0,583) respectivamente, aun así esto indica que según la percepción de los encargados de las empresas pequeñas familiares consideran una relación entre sus capacidades de asimilar y transformar el conocimiento con la innovación que realizan. Finalmente se tiene una relación positiva significativa (0,730) en el nivel de explotación de las capacidades y la innovación, lo que significa que existe los directivos consideran que la explotación de sus capacidades está más relacionada con la innovación.

Referencias bibliográficas

Arceo G. y Rueda E. (2010), *La innovación en pequeñas y medianas empresas del sector industrial de Villahermosa*, XV Congreso internacional de contaduría, administración e informática, Universidad Autónoma de México los días 6, 7 y 8 de Octubre del año 2010.

Arzola M., Tablante G. y D'Armas M. (2012), *Análisis comparativo de los modelos de gestión para la innovación en las organizaciones empresariales*. Editores y compiladores Zorelys Romero y Ángel Custodio. *Memorias de las X jornadas de investigación* (pp. 205–214), Venezuela: UNEXPO Vicerrectorado Puerto Ordaz [Fecha de consulta Enero 2015]. Disponible en <http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/descargas/XJornada/Industrial/II07.%20ANALISIS%20COMPARATIVO%20DE%20LOS%20MODELOS%20DE%20GESTION%20PARA%20LA%20INNOVACION.pdf>.

Cohen W. & Levinthal D. (1990), *Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation*, "Administrative Science Quarterly", núm. 35

Camisón C. & Forés B. (2014), *Capacidad de absorción: antecedentes y resultados*, "Conceptos actuales en dirección estratégica", 13–22.

Diario oficial de la federación del 30 de Junio de 2009. Ley de desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa [Fecha de consulta 8 de Agosto 2016]. Disponible en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009.

Forés B. & Camisón C. (2008), *La capacidad de absorción de conocimiento: factores determinantes internos y externos*, "Dirección y Organización" (36), 35–50.

Gaitán A. & Parra V.L. (2013), *Tesis de Grado: Capacidades de absorción y aprendizaje organizacional en la transferencia de conocimiento*, Santiago de Cali, Colombia.

Gandarillas M. & Pineda R. (2011), *Día internacional de la empresa familiar* [Fecha de consulta en Octubre de 2015]. Disponible en: <http://pymempresario.com/2011/10/celebran-el-dia-internacional-de-la-empresa-familiar-2011>.

González C.H. & Hurtado A. (2014), *Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: una análisis empírico en las mipymes colombianas*, "Estudios Gerenciales" (30), 277–286.

Kato E.L. (2005), *La paradoja exploración explotación: una perspectiva desde la capacidad organizacional*, "Economía y Sociedad", X(16), 85–98.

López Lira A. (2013), *La transferencia de conocimiento entre las empresas y el aprendizaje experimental: Un enfoque de la sostenibilidad del negocio en la capacidad de absorción de pequeñas y medianas empresas*, Tecnológico de Monterrey.

Nooteboom B. (2005), *Learning and innovation in organizations and economies*, Oxford University Press, New York.

Manual de Oslo (2006), *Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Tercera edición* [Fecha de consulta Agosto 2016]. Disponible en <http://www.sodercan.es/wp-content/uploads/sites/4/2015/06/MANUAL-DE-OSLO-ESPA%C3%91OL-2015.pdf>.

Medellín E. (2013), *Construir la innovación: gestión de tecnología en la empresa*, 1era. Edición, Fundación educación superior – empresa AC Siglo XXI editores, México.

Olea J., Contreras O.F. & Barcelo M. (2016), *Las capacidades de absorción del conocimiento como ventajas competitivas para la inserción de pymes en cadenas globales de valor*, "Estudios Gerenciales" (32), 127–136.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) **(2010)**, Estudios sobre la pequeña y mediana empresa y Emprendimiento. Pequeña y mediana empresa, emprendimiento e innovación [Fecha de consulta en Febrero de 2017]. Disponible en: < http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/smes-entrepreneurship-and-innovation_9789264080355-en#page4>.

Valenzuela A. & Contreras O. (2013), *Confianza e innovación tecnológica en pequeñas empresas. Las industrias metalmeccánica y de tecnologías de la información de Sonora*, "Papeles de Población", 19(76), 233–269.

Zahara S. & George G. (2002). *Absorptive capacity: a review, reconceptualization, an extension*, "Academy of Management Review", 27(2), 185–203.

Krzysztof Bartczak | bartczak@ee.pw.edu.pl

Wydział Elektryczny Politechniki Warszawskiej

Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie

Innowacyjność firm rodzinnych w Polsce – rzeczywistość czy mrzonka?

Innovation of Family Businesses in Poland – Reality or Fantasy?

Abstract: The main objective of paper is to discuss issues related to the degree of innovation of a family business in Poland. An attempt is made to address the problem of research on whether, in Poland, the family business is highly innovative and is trying to widely implement modern technologies in the areas of management, customer service and processes associated with the supply or distribution of products. In addition, the attention will be given to find the causes of the current state of innovation family businesses in Poland. The paper uses method of desk research, data analysis, which is found in the literature, and which concerns issues related to innovation of family businesses.

Key words: economy, business, family business, innovation, modern technologies

Wstęp

Funkcjonowanie na współczesnych rynkach stawia wciąż nowe wyzwania poszczególnym przedsiębiorstwom. Jest to związane w dużej mierze z rosnącą konkurencją, cały czas zmieniającymi się potrzebami i wymaganiami konsumentów, szybkim postępem technologicznym oraz globalizacją. Taka sytuacja wymusza na właścicielach przedsiębiorstw podejmowanie różnorodnych działań, w tym również tych, które są określane jako innowacyjne.

Obecnie charakteryzowanie się innowacyjnością jest kluczem do odnoszenia przez wiele przedsiębiorstw sukcesów na rynku, jak również zwiększania poziomu swojej konkurencyjności. Uwaga ta dotyczy również firm rodzinnych, które dzięki stosowaniu różnorodnych innowacji, mogą intensywnie się rozwijać, zdobywać nowych klientów, jak również poszerzać zakres prowadzonej przez siebie działalności, między innymi poprzez wchodzenie na nowe rynki zbytu.

W niniejszej pracy podjęta zostanie próba określenia tego, czy przedsiębiorstwa rodzinne działające na terenie Polski można uznać za innowacyjne. Ponadto uwaga zostanie skupiona na omówieniu czynników, które wywierają największy wpływ na poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Trzeba zaznaczyć, że tematyka ta jest niezwykle istotna, na co wpływ ma fakt, że firmy rodzinne to integralna część polskiej gospodarki. Stanowią one bowiem, przy uwzględnieniu różnych definicji biznesu rodzinnego, od 30% do nawet 65% ogółu przedsiębiorstw działających na terenie kraju [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) 2015, s. 4]. Stąd tak ważne jest omawianie zagadnień dotyczących stopnia ich innowacyjności, gdyż wdrażanie przez nich nowoczesnych rozwiązań i technologii może wydatnie wpływać na innowacyjność całego państwa oraz jego gospodarki. Należy dodać, że praca została oparta na metodzie analizy danych zastanych, w ramach której zgromadzono i wykorzystano szereg źródeł wtórnych, w tym głównie książek i artykułów, dotyczących tematyki związanej z innowacyjnością firm rodzinnych.

Aktualne wyzwania dla firm rodzinnych w kontekście innowacyjności

Jak już wspomniano we wstępie, obecnie innowacyjność jest postrzegana jako jeden z najważniejszych czynników, który może decydować o sukcesach odnoszonych przez przedsiębiorstwa na rynku. Innowacja w literaturze przedmiotu jest rozpatrywana wieloaspektowo. Jedną z najważniejszych definicji została zaproponowana przez Rogersa [2003, s. 12], który stwierdził, że innowacja dotyczy wszelkich dziedzin, które są postrzegane jako nowość, niezależnie od tego, jaki stopień nowatorstwa niosą one ze sobą. Z kolei Haffer [1998, s. 27] podkreślił, że innowacja odnosi się do wszelkich zmian, które dotyczą kultury materialnej czy niematerialnej i które w określonych warunkach przestrzennych i czasowych są oceniane jako nośniki nowości.

Innowacyjność natomiast, która niesłusznie jest utożsamiana przez wielu badaczy z innowacją [Cho, Pucik 2005, s. 556], jest postrzegana głównie jako skłonność

określonego podmiotu do bycia innowacyjnym oraz posiadanie przez nie zdolności do wprowadzania nowych produktów czy usług na rynek, co prowadzi do poprawy wyników biznesowych [Dobni 2010, s. 334; Nowacki 2010, s. 30]. Przy tym innowacyjność nie może być rozpatrywana wyłącznie jako skłonność i zdolność do generowania innowacji, ale również jako gotowość do poniesienia określonego ryzyka z tym związanego [Pichlak 2012, s. 36].

Firmy rodzinne powinny niewątpliwie wykazywać się innowacyjnością i w wielu wypadkach tak rzeczywiście jest. Wystarczy wspomnieć o tym, że aż trzy czwarte najważniejszych wynalazków XX w. to te, które są dziełem przedsiębiorstw rodzinnych [Zaniewska 2012, s. 6]. Mowa tutaj na przykład o patentach Boscha, Siemensa czy Michelina [Sobiecki, Kargul, Kochanowska 2014, s. 23]. Dzięki innowacyjności przedsiębiorstwa te osiągnęły długofalowe sukcesy, które są kontynuowane do dnia dzisiejszego i które decydują zarówno o wartości poszczególnych marek i ich pozytywnym postrzeganiu przez klientów, jak i o osiąganiu przez nie wysokich zysków oraz ciągłym poszerzaniu oferty o nowoczesne produkty i usługi.

W ten sposób obecnie innowacyjność staje się źródłem rozwoju dla wielu przedsiębiorstw, w tym również rodzinnych. Dzięki niej mogą one przede wszystkim zdobywać przewagę konkurencyjną, skutecznie przeciwdziałać negatywnym trendom rynkowym, które są związane na przykład z okresowymi recesjami gospodarczymi i spadkiem popytu, sprawnie odpowiadać na wciąż zmieniające się wymagania i potrzeby klientów, jak również efektywnie wykorzystywać wiedzę, która znajduje się w ich bliższym (pracownicy) oraz dalszym (kooperanci, środowiska naukowe) otoczeniu. Warto zauważyć, że z uwagi na niski stopień innowacyjności wiele przedsiębiorstw musiało ograniczyć bądź całkowicie zlikwidować prowadzoną przez siebie działalność. Jako przykład można podać fińską firmę Nokia, która zbyt późno zaczęła dopasowywać swoją ofertę do dynamicznie rozwijającego się rynku smartfonów, wdrażając innowacje z tym związane dopiero w 2011 r., a więc znacznie później niż Samsung czy Apple. W konsekwencji przedsiębiorstwo to musiało przekazać produkcję smartfonów do firmy Microsoft, skupiając się na tworzeniu między innymi map nawigacyjnych [Korkosz-Gębska 2014, s. 963].

Co istotne, innowacyjność jest obecnie postrzegana w wielu międzynarodowych dokumentach i opracowaniach jako jeden z najważniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw. Z uwagi na to, że Polska jest członkiem Unii Europejskiej, warto tutaj wspomnieć o jednym z dokumentów opracowanych na szczeblu wspólnotowym. Został on zatytułowany „Europa 2020”. Jest to strategia wzrostu społeczno-gospodarczego UE, która ma obowiązywać do 2020 r. Na terenie Polski koordynacją działań z jej zakresu zajmuje się Minister Rozwoju, którego wspiera Międzyresortowy

Zespół ds. Strategii „Europa 2020”. Strategia ta jest oparta na trzech podstawowych priorytetach, w których obok wzrostu zrównoważonego (ang. *sustainable growth*) oraz wzrostu sprzyjającego włączeniu społecznemu (ang. *inclusive growth*), decydujące znaczenie ma wzrost inteligentny (ang. *smart growth*). W jego ramach podkreśla się znaczenie rozwoju gospodarki i poszczególnych przedsiębiorstw, opartego na innowacjach oraz wiedzy. Należy dodać, że omawiana strategia została sformułowana w dużej mierze na skutek wielu wyzwań, które pojawiły się w otoczeniu UE i które intensywnie wpływają na jej pozycję na świecie. Obok na przykład procesu starzenia się społeczeństwa czy globalizacji i rosnącej konkurencyjności ze strony Chin i Indii do wyzwań tych zaliczono również wzrost znaczenia innowacyjności i powiązaną z tym rewolucję informatyczną [Sulmicka 2011, s. 169, 175].

Stąd trzeba stwierdzić, że obecnie innowacyjność jest postrzegana jako jeden z najskuteczniejszych środków do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, jak również rozwoju całej gospodarki. Warto zauważyć, że w przypadku wielu podmiotów gospodarczych stosowanie innowacji jest wręcz niezbędne. Dotyczy to szczególnie tych przedsiębiorstw, które działają na rynkach, w ramach których na szeroką skalę stosuje się nowoczesne technologie. Mowa więc na przykład o rynku informatycznym. Również i inne przedsiębiorstwa powinny wdrażać innowacje, gdyż dzięki nim mogą one poprawiać swoją pozycję konkurencyjną i skutecznie odpowiadać na potrzeby klientów, co warunkuje ich prawidłowe funkcjonowanie na rynku. Uwagi te odnoszą się także do przedsiębiorstw rodzinnych, dla których dynamiczny rozwój gospodarki, globalizacja czy rosnąca konkurencja stanowią istotne wyzwania, powodujące konieczność inwestowania w innowacyjne rozwiązania, technologie i produkty.

Uwarunkowania stosowania innowacji przez przedsiębiorstwa rodzinne

Innowacyjność firm rodzinnych opiera się przede wszystkim na zaangażowaniu oraz otwartości na nowe wyzwania, które powinny charakteryzować założycieli tych firm oraz ich potomków. W celu wdrożenia innowacji konieczne jest zaangażowanie przez te osoby całości posiadanej przez nich energii i wiedzy, jak również wykorzystanie wszelkich kontaktów. Co charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych, to fakt, że zwykle nie realizują one inwestycji dla osiągnięcia doraźnych zysków, ale raczej dla pomnażania swojej wartości w perspektywie długofalowej. Chodzi więc o rozwój

przedsiębiorstw z myślą o kolejnych pokoleniach. Może temu wydatnie sprzyjać silne poczucie identyfikacji w ramach firmy rodzinnej, które charakteryzuje członków określonej rodziny zarządzającej tą firmą, jak również wyjątkowa, oparta na więzach rodzinnych kultura organizacyjna takiej firmy. Są to czynniki, które mogą wydatnie wspierać transfer wiedzy, kompetencji i doświadczeń, jak również rozwój nowych procesów i produktów, co staje się podstawą innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych. Co przy tym istotne, innowacyjność firm rodzinnych nie musi dotyczyć wyłącznie wdrażania konkretnych innowacji, ale ich ciągłego poszukiwania i stopniowego osiągania zdolności do ich wykorzystywania. Efekt takich działań może być widoczny dopiero po kilkunastu czy nawet kilkudziesięciu latach, co jednak jest zgodne z polityką rozwojową wielu firm rodzinnych, w ramach których nacisk kładzie się na realizowanie długofalowych celów, osiąganych w kolejnych pokoleniach [Chaberski 2015, s. 5].

W przypadku firm rodzinnych decydujące znaczenie dla poziomu ich innowacyjności mogą mieć osoby ich właścicieli. Należy bowiem zauważyć, że wiele starszych osób stojących na czele przedsiębiorstw rodzinnych niechętnie podejmuje ryzyko, z powodu przekonania o tym, że warto stosować już wypróbowane w poprzednich latach rozwiązania, koncepcje i technologie [Sobiecki, Kargul, Kochanowska 2014, s. 23]. Słusznie w tym kontekście wypowiedział się Jakubowski [2012, s. 28], który zaznaczył: „Otaczająca nas rzeczywistość nowych możliwości technologicznych, obyczajowych, dostępu do informacji, przenikania kultur, doprowadza do sytuacji, w której obserwujemy nieuchronnie coraz większą przepaść między pokoleniami. Dzieci żyją w innej epoce niż ich rodzice. Do tej pory w naturalny sposób to starsze pokolenie uczyło, jak żyć, wskazywało drogę, służyło radą i swoim doświadczeniem. Strategie rodziców były wypróbowane i gwarantowały sukces w tamtym środowisku. Nikt nie wymagał odkrywczych technik czy innowacyjnych rozwiązań, bo nie było takiej potrzeby. Dziś, kiedy na każdym kroku doświadczamy niestabilności jako konsekwencji zachodzących zmian, wiele dotąd sprawdzonych sposobów działania, procedur, rytów życia – okazuje się niewystarczającymi, czasem wręcz szkodzącymi”.

W ten sposób o ile starsze pokolenie właścicieli firm rodzinnych może działać hamująco w procesie wdrażania innowacyjności, nie chcąc podejmować ryzyka z tym związanego i będąc przywiązany do już sprawdzonych rozwiązań, o tyle młodzi ludzie, stający się sukcesorami takich firm, w o wiele większym stopniu są otwarci na innowacje i starają się je wdrażać na szeroką skalę nawet kosztem dużego ryzyka [Więcek-Janka 2015, ss. 10–11].

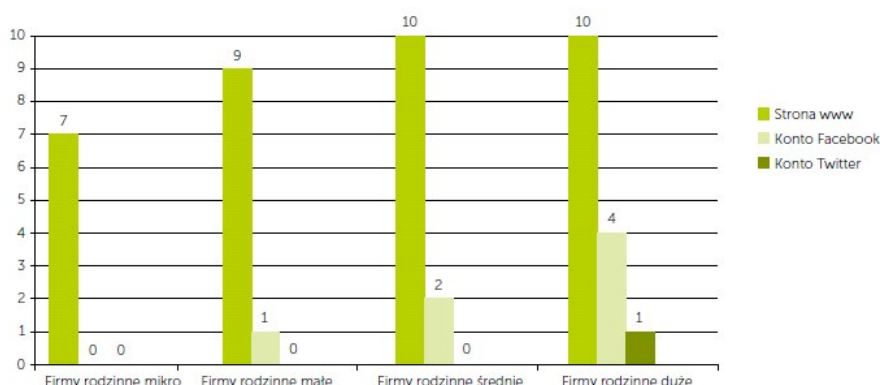
Innowacyjność firm rodzinnych, podobnie jak innych form prowadzenia działalności gospodarczej, wynika również z posiadania przez nie określonego potencjału innowacyjnego. W literaturze przedmiotu potencjał ten jest postrzegany jako wielo-

wymiarowy konstrukt, który obejmuje szereg różnych czynników wpływających na wykazywanie się innowacyjnością przez określone przedsiębiorstwo. Dobni [2008, ss. 540–541] wśród tych czynników wymienił skłonność do innowacji, orientację rynkową, posiadaną przez przedsiębiorstwo infrastrukturę innowacyjną, jak również środowisko dla wdrażania innowacji. M. Zastempowski [2010, ss. 114–117] z kolei zaliczył do tych czynników przede wszystkim potencjał ludzki, finansowy, rzeczowy oraz w zakresie wiedzy, traktowany jako potencjał wewnętrzny, jak również potencjał zewnętrzny, dotyczący wpływów ze strony otoczenia.

Trzeba zaznaczyć, że przeważająca większość firm rodzinnych to przedsiębiorstwa mikro (zatrudnienie w nich wynosi mniej niż 10 pracowników, a roczne obroty wynoszą nie więcej niż 2 mln euro), małe (liczba pracowników od 10 do 49, a obroty na poziomie większym niż 10 mln euro) oraz średnie (liczba pracowników od 50 do 249, a obroty nie większe niż 50 mln euro). Jak wynika z badań przeprowadzonych w 2014 r. przez Konfederację Lewiatan, w sektorze MŚP (małych i średnich przedsiębiorstw) firmy rodzinne stanowią 32,3% ogółu przedsiębiorstw, w tym w ramach mikroprzedsiębiorstw 39,7%, małych przedsiębiorstw 46,0% i średnich – 14,3%. Z kolei wśród dużych przedsiębiorstw udział firm rodzinnych wynosi 15,0% [Baranowska-Skimina 2015].

Z uwagi na to należy podkreślić, że duża część spośród przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MŚP może mieć ogromne wręcz trudności z zapewnieniem odpowiedniego potencjału innowacyjnego. Niektóre bowiem mogą nie posiadać wystarczających środków finansowych, a o wsparcie z funduszy unijnych jest im się niezwykle ciężko starać, z uwagi na dużą konkurencję ze strony innych przedsiębiorstw. W wielu firmach rodzinnych problemem może być również potencjał ludzki. By wdrażać określone innowacje konieczne jest bowiem posiadanie przez pracowników odpowiednich kompetencji i umiejętności, jak również stworzenie im klimatu sprzyjającego wykazywaniu się przez nich postawami twórczymi i kreatywnością. To, ze względu na ograniczone rozmiary prowadzenia działalności, niemożność odnalezienia na rynku pracy odpowiednich specjalistów czy brak środków finansowych, może nie zostać osiągnięte w wielu firmach rodzinnych.

Stąd należy zauważyć, że poziom innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych jest wyznaczany w dużej mierze ich wielkością. Do wdrażania innowacji są bowiem bardziej skłonne przedsiębiorstwa duże oraz średnie. Tak wynika między innymi z badania zrealizowanego przez Więcek-Janek w 2014 r., w ramach którego badaczka sprawdziła w grupie 40 przedsiębiorstw rodzinnych (w badaniu wzięło udział po 10 mikro-, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw), jak wygląda skala ich działalności w zakresie innowacyjności komunikacyjnej. Wyniki tego badania zostały przedstawione na wykresie 1.

Wykres 1. Działalność w zakresie innowacyjności komunikacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: Więcek-Janka 2014, s. 100.

W wyniku omawianego badania dowiedziono, że innowacyjność komunikacyjną pod postacią aktywnego uczestnictwa w środowisku internetowym (strony www, konta na portalach społecznościowych) wykorzystują na najszerszą skalę przedsiębiorstwa rodzinne duże oraz średnie, natomiast w mniejszym stopniu firmy rodzinne zaliczane do mikro- oraz małych przedsiębiorstw. To pokazuje, jak wielkość przedsiębiorstwa rodzinnego może wpływać na poziom jego innowacyjności. Tym samym rozmiar działalności prowadzonej w ramach biznesu rodzinnego zaliczyć należy do podstawowych uwarunkowań wdrażania innowacji przez firmy rodzinne.

Poziom innowacyjności firm rodzinnych w Polsce

By możliwe było dokonanie oceny w zakresie poziomu innowacyjności wśród przedsiębiorstw rodzinnych na terenie Polski, w pierwszej kolejności warto określić, które spośród tych przedsiębiorstw można uznać za innowacyjne. Do kryteriów umożliwiających dokonanie oceny w tym zakresie zalicza się:

- umiejętność permanentnego generowania innowacji,
- atmosfera w firmie sprzyjająca twórczości i kreatywności,
- zdolność do wykorzystywania innowacyjnego potencjału pracowników i całej organizacji w celu budowania i zachowania mocnej pozycji konkurencyjnej,
- trwałą komunikację z klientami, umożliwiającą ciągłe rozpoznawanie ich bieżących i przyszłych potrzeb,

- perspektywiczne i przyszłościowe myślenie,
- współpraca z zespołem naukowców, innowatorów czy twórców,
- posiadanie odpowiedniego zakresu informacji, który staje się podstawą do dokonywania właściwych ocen dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- elastyczność działania i zdolność do dostosowywania się do wszystkich warunków panujących w otoczeniu przedsiębiorstwa [Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000, s. 11].

Warto zauważyć, że firmy innowacyjne to nie tylko te, które wdrażają konkretne innowacje, ale również takie, które tworzą atmosferę sprzyjającą kreatywnemu myśleniu wśród pracowników, cechują się długofalowym myśleniem i formułowaniem celów strategicznych oraz gromadzą odpowiednią ilość informacji niezbędnych do prowadzenia działalności (może to dotyczyć na przykład tych informacji, które odnoszą się do różnych nowinek w zakresie nowoczesnych technologii, pojawiających się w praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw).

Należy jeszcze dodać, że za innowacyjne może zostać uznane takie przedsiębiorstwo, które wdraża kilka lub nawet tylko jeden z typów innowacji. W tabeli 1 przedstawiono wybrane rodzaje innowacji, które mogą być wykorzystywane podczas działalności prowadzonej przez przedsiębiorstwa rodzinne.

Tabela 1. Rodzaje innowacji według wybranych klasyfikacji

Kryterium klasyfikacji	Rodzaje innowacji	Charakterystyka
Dziedzina działalności	Funkcyjne	- wypełniają dotychczas niezaspokojone potrzeby społeczne
	Przedmiotowe	- wprowadzanie nowych wyrobów w miejsce innych
	Technologiczne	- wdrożenie nowego sposobu produkcji lub unowocześnienie dotychczas wykorzystywanego
	Organizacyjne	- dotyczą organizacji pracy i produkcji
	Ekologiczne	- dzięki nim redukowany jest negatywny wpływ działalności przedsiębiorstwa na środowisko
Oryginalność	Kreatywne (pionierskie)	- są rezultatem oryginalnych rozwiązań
	Imitujące (adaptowane)	- wynikają z naśladowania innych rozwiązań

Przedmiot działalności innowacyjnej	Produktowe	- wprowadzenie nowego produktu na rynek, którego cechy znacząco się różnią od cech innych wyrobów
	Procesowe (technologiczne)	- wprowadzenie nowych lub ulepszonych metod w zakresie produkcji czy zaopatrzenia
	Usługowe	- wdrożenie nowej usługi lub postrzeganej jako nowa
	Marketingowe	- zastosowanie nowej metody marketingowej
Skala innowacji	Radykalne	- są to innowacje przełomowe i jednocześnie obciążone dużym ryzykiem wdrożenia
	Usprawniające produkcję	- innowacje mające na celu zmodernizowanie określonego obszaru funkcjonowania przedsiębiorstwa
Wielkość i zakres skutków	Strategiczne	- są to innowacje długofalowe i mają istotne znaczenie dla przedsiębiorstwa oraz społeczeństwa
	Taktyczne	- wszelkie aktualne zmiany w odniesieniu do produktów czy usług, organizacji pracy bądź technologii

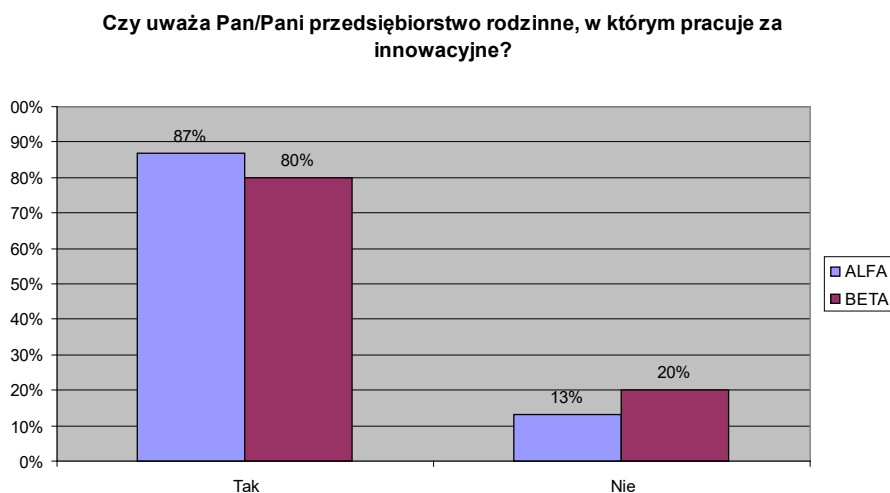
Źródło: Penc 1999, s. 144; Zastempowski 2010, s. 61; Szymańska 2012, s. 151; Sikora, Uziębło 2013, ss. 356–358.

Innowacje mogą być wdrażane pod wieloma postaciami, przy czym najczęściej mają one charakter innowacji technologicznych, marketingowych czy produktowych. Próbując wyznaczyć zakres działalności innowacyjnej firm rodzinnych w Polsce, trzeba zaznaczyć, że niezwykle ciężko jest tego dokonać. Wynika to głównie z tego, że w opracowaniach statystycznych, w tym na przykład publikowanych przez GUS [2014; 2015], uwzględniane są dane na temat ogółu przedsiębiorstw, bez firm rodzinnych. W znaczny sposób utrudnia to omawianie aspektów dotyczących innowacyjności firm rodzinnych. Dodatkowe problemy wywołuje fakt, że tak naprawdę nie do końca wiadomo, jak duża liczba przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonuje na terenie Polski i jaki stanowią odsetek ogółu przedsiębiorstw. Dane, takie jak na przykład przytoczone w jednym z powyższych akapitów i oparte na badaniach zrealizowanych w 2014 r. przez Konfederację Lewiatan [Baranowska-Skimina 2015], wynikają głównie z szacunków bądź analiz realizowanych względem ograniczonych pod względem ilościowym grup badawczych. Wprawdzie w ostatnich latach podjęte zostały inicjatywy dotyczące na przykład dokładnego określenia liczby firm rodzinnych działających na terenie Polski [Instytut Biznesu Rodzinnego (IBR) 2016], to jednak póki co są one w fazie wdrażania, w związku z czym nie można powołać się na ich wyniki.

Pomimo tego warto podjąć próbę przybliżenia rozmiarów działalności innowacyjnej prowadzonej przez firmy rodzinne. Fragmentaryczne dane na ten temat są zawarte w różnorodnych opracowaniach, raportach i publikacjach. Można tutaj przedstawić wyniki analiz, które zostały zrealizowane przez Bojara, Maciejewskiego, Michalcewicz-Kaniowską i in. [2016, ss. 23–28] na próbie badawczej liczącej 60 osób pracujących w trzydziestu firmach rodzinnych z terenu całej Polski. Przy tym osoby te podzielono po równo na pokolenie ALFA (osoby w wieku powyżej 44 lat, będące właścicielami lub kierownikami firm rodzinnych) oraz pokolenie BETA (osoby w wieku od 18 do 44 lat, będące pracownikami przedsiębiorstw rodzinnych).

Podczas badania respondentów spytano między innymi o to, czy uważają oni, że przedsiębiorstwa, w których pracują, można uznać za innowacyjne. Wyniki dotyczące odpowiedzi ankietowanych na to pytanie zostały przedstawione na wykresie 2.

Wykres 2. Odsetek przedsiębiorstw uznanych przez ankietowanych badania zrealizowanego przez Bojara i in. za innowacyjne

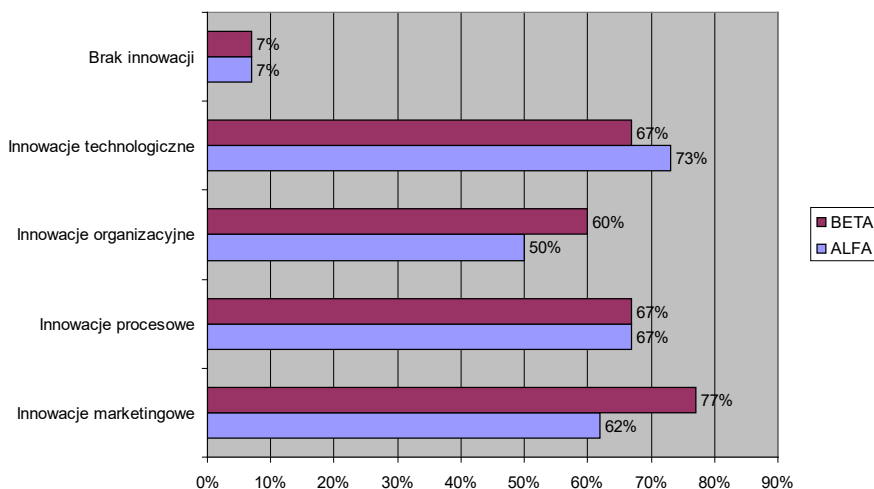


Źródło: Bojar, Maciejewski, Michalcewicz-Kaniowska i in. 2016, s. 24.

Zdecydowana większość badanych osób uznała, że przedsiębiorstwa rodzinne, w ramach których wykonują oni swoje obowiązki zawodowe, są innowacyjne. Przy tym w większym stopniu takie zdanie wyrażali właściciele i kierownicy tych przedsiębiorstw (87%) niż ich pracownicy (80%).

Podczas tego samego badania ankietowanych spytano o to, jakie rodzaje innowacji są wdrażane z przedsiębiorstwach rodzinnych. Dane na ten temat zostały przedstawione na wykresie 3.

Wykres 2. Rodzaje innowacji wdrażane w firmach rodzinnych według ankietowanych badania zrealizowanego przez Bojara i in.



Źródło: Bojar, Maciejewski, Michalcewicz-Kaniowska i in. 2016, s. 25.

W badanych przedsiębiorstwach na najszerszą skalę wdrażane były innowacje marketingowe, technologiczne oraz produktowe. Przy tym innowacje te miały głównie charakter innowacji imitujących (47% wskazań wśród członków grupy ALFA oraz 53% odpowiedzi wśród członków grupy BETA).

Badania na temat innowacyjności polskich przedsiębiorstw rodzinnych zostały zrealizowane również przez Sieć Naukową MSN oraz Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. Odbyły się one w 2011 r. Na ich podstawie stwierdzono, że odsetek firm rodzinnych, które stosują innowacje, waha się od 2,5% w województwach kujawsko-pomorskim, lubelskim, lubuskim, podkarpackim i pomorskim do 15,0% na Śląsku oraz 17,5% na terenie Małopolski. Przy tym w toku badania stwierdzono, że 10,0% spośród tych innowacyjnych firm rodzinnych stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, a 15,0% – małe, 47,5% – średnie i 23,0% – duże przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę rodzaje prowadzonej przez nie działalności zauważono, że 67,5% spośród nich należy do przetwórstwa przemysłowego, a 32,5% do sektora usług [Baczko, Chaberski 2012, s. 3].

Z uwagi na to, że za działalność innowacyjną można uznać również perspektywiczne i przyszłościowe myślenie [Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000, s. 11], warto przedstawić w tym miejscu dane dotyczące planów czy wyzwań, które są stawiane przed firmami rodzinnymi przez ich właścicieli. Tematyka dotycząca tego zagadnienia została podjęta między innymi podczas badania PWC (PricewaterhouseCoopers) i IBR (Instytut Biznesu Rodzinnego) [2015, s. 9], które zostało przeprowadzone w grupie 2 378 przedsiębiorców z 40 państw świata, w tym także z Polski. W wyniku jego realizacji stwierdzono, że największe znaczenie w przeciągu kolejnych pięciu lat polskie firmy rodzinne przyznają zdolności do przyciągania ludzi o dużych umiejętnościach i talentach oraz stosowaniu konkurencji cenowej (po 57% odpowiedzi), natomiast na trzecim miejscu znalazła się odpowiedź dotycząca ciągłej konieczności bycia innowacyjnym, aby nie wypaść z rynku (53% wskazań), a na piątym miejscu wdrażanie nowych technologii (47%). Dla porównania warto podać, że wśród firm rodzinnych z całego świata plany dotyczące konieczności ciągłego bycia innowacyjnym wskazało 64% respondentów i odpowiedź ta znalazła się na pierwszym miejscu, natomiast wśród firm z terenu Europy Środkowo-Wschodniej odsetek takich wskazań wyniósł 46% (szóste miejsce).

Także w ramach badań zrealizowanych przez KPMG International [2016, s. 15, 17] podjęto tematykę dotyczącą planów właścicieli i liderów firm rodzinnych na najbliższy okres. Wśród najważniejszych priorytetów zostało wskazane zwiększenie zyskowności (53% wskazań) i przychodów (45%), przyciąganie nowych pracowników (26%) oraz wejście na nowe rynki (21%). Dopiero na szóstym miejscu znalazła się odpowiedź „zwiększenie innowacyjności” (14% wskazań). Co więcej, respondentów tego badania spytano również o to, w jakich obszarach zamierzają dokonywać inwestycji. Tylko 16% wskazań dotyczyło inwestycji w nowe technologie, natomiast najwięcej dotyczyło inwestowania w działalność podstawową (59%), a także w ludzi i w dywersyfikację (po 20% odpowiedzi).

Sumując, należy stwierdzić, że zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych nie wdraża jakichkolwiek innowacji. Te, które decydują się na takie działania, stanowią, w zależności od badań, około kilkunastu procent. Wprawdzie podczas badań zrealizowanych przez Bojara, Maciejewskiego, Michalcewicz-Kaniowską i in. [2016, ss. 23–28] respondenci stwierdzili, że ponad 80% firm rodzinnych w Polsce działa w innowacyjny sposób, to jednak tymi respondentami byli właściciele i pracownicy tych firm. W związku z tym ich odpowiedzi mogły być wysoce subiektywne.

W tym miejscu warto zastanowić się nad przyczynami sytuacji, w której tylko stosunkowo niewielki odsetek przedsiębiorstw rodzinnych charakteryzuje innowacyjność. Kwestie te zostały podjęte między innymi w trakcie badania Polskiej Agen-

cji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), zrealizowanego wśród 1280 przedsiębiorstw z terenu Polski [2009, ss. 153–154]. Wśród barier działalności innowacyjnej znalazły się głównie:

- bariery podatkowe i fiskalne dotyczące wdrażania innowacji,
- brak kapitału na cele inwestycyjne,
- ograniczenia prawno-administracyjne,
- trudności ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników i menedżerów,
- brak dostępu do nowoczesnych technologii,
- bariery w kulturze organizacyjnej,
- problemy dotyczące sukcesji rodzinnej,
- autokratyczny styl sterowania przedsiębiorstwem przez właściciela,
- rozbieżności pomiędzy celami przedsiębiorstw a dążeniami rodziny właścicielskiej [Tużnik 2014, ss. 115–116].

Ponadto warto tutaj wspomnieć jeszcze o tych barierach, które dotyczą nieprawidłowych i niedostosowanych do realizacji działalności innowacyjnej procedur postępowania obowiązujących w ramach firm rodzinnych, zindywidualizowanej, niezgodnej z celami przedsiębiorstwa strategii wdrażania innowacji, słabego zmotywowania pracowników czy barier mentalnościowych kadry zarządzającej [Pałęga, Knapiński, Kulma 2016, s. 188].

Podsumowanie

Kończąc rozważania, konieczne jest stwierdzenie tego, że innowacyjność w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych działających na terenie Polski to obecnie raczej mrzonka niż rzeczywistość. Świadczy o tym fakt, że stosunkowo niewielki odsetek tych przedsiębiorstw stara się podejmować działalność innowacyjną. Odsetek ten kształtuje się na poziomie nie większym niż kilkanaście procent.

Wśród przyczyn tego stanu rzeczy można wyróżnić szereg różnych czynników. Do najważniejszych spośród nich zalicza się różnorodne bariery o charakterze podatkowym, fiskalnym, prawnym czy administracyjnym, niski potencjał innowacyjny firm, wynikający z braku zasobów ludzkich czy rzeczowych, trudności ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników i menedżerów oraz brak dostępu do nowoczesnych technologii.

Trzeba jednak zaznaczyć, że trochę firm rodzinnych działających na terenie Polski stara się aktywnie angażować w działalność innowacyjną. Dotyczy to przede wszyst-

kim przedsiębiorstw średnich oraz dużych. Wśród uwarunkowań tej działalności znajduje się głównie chęć zwiększenia poziomu konkurencyjności przedsiębiorstwa, realizacji długofalowych celów czy zwiększenia jakości produktów i usług.

Na koniec warto podkreślić, że rodzinne firmy, które działają na terenie Polski i które należy uznać za wysoce innowacyjne, są bardzo często niezwykle silnymi markami, rozpoznawalnymi przez dużą część społeczeństwa polskiego. Wśród takich firm znajduje się na przykład producent okien Fakro, wytwórca lodów Koral, producenci kosmetyków Dr Eris oraz Ziaja, jak również producent autobusów Solaris [Chaberski 2013, s. 4]. Warto zdawać sobie sprawę z tego, że trochę firm rodzinnych odniosło sukces na ogromną wręcz skalę. Wystarczy podać tutaj przykład marki Solaris, która obecnie sprzedaje produkowane przez siebie autobusy do wielu krajów świata, nie tylko Polski. Powyżej wspomniane firmy są doskonałymi przykładami tego, że innowacyjność jest obecna wśród wielu spośród przedsiębiorstw rodzinnych działających w Polsce i że stanowi ona kluczowy czynnik ich rozwoju.

Bibliografia

Bojar W., Maciejewski F., Michalcewicz-Kaniowska M. i in. (2016), *Innowacyjność firm rodzinnych w kontekście współpracy międzypokoleniowej* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, tom I*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Chaberski A. (2015), *Sukcesja kultury innowacyjności*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 2.

Cho H.-J., Pucik V. (2005), *Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value*, „Strategic Management Journal”, nr 26.

Dobni C.B. (2008), *Measuring Innovation Culture in Organizations*, „European Journal of Innovation Management”, nr 4.

Dobni C.B. (2010), *The Relationship Between an Innovation Orientation and Competitive Strategy*, „International Journal of Innovation Management”, nr 2.

GUS (2014), *Działalność innowacyjna w Polsce*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

GUS (2015), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

Haffer M. (1998), *Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Jakubowski J. (2012), *Firma rodzinna w dobie permanentnej zmiany* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Korkosz-Gębska J. (2014), *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, tom I*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Nowacki R. (2010), *Zarządzanie – konkurencyjność – innowacyjność* [w:] R. Nowacki (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Di-fin, Warszawa.

Pałęga M., Knapieński M., Kulma W. (2016), *Uwarunkowania wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie na przykładzie wprowadzania zmian w obszarze zarządzania bezpieczeństwem informacji* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji, tom I*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

PARP (2009) *Badanie firm rodzinnych w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

PARP (2015), *Firmy rodzinne w Polsce 2014*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Penc J. (1999), *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Rogers E.M. (2003), *Diffusion of innovations*, Free Press, New York.

Sikora J., Uziębło A. (2013), *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 2.

Sobiecki R., Kargul A., Kochanowska J. (2014), *Przedsiębiorstwo rodzinne – definicje i stan wiedzy* [w:] R. Sobiecki (red.), *Przedsiębiorstwo rodzinne w gospodarce globalnej*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Sulmicka M. (2011), *Strategia „Europa 2020” – postlizbońska polityka rozwoju Unii Europejskiej*, „Prace i Materiały Instytutu Rozwoju Gospodarczego Szkoły Głównej Handlowej”, nr 85.

Szymańska A.I. (2012), *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkcyjnych a preferencje konsumentów*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 20.

Tużnik F. (2014), **Bariery dla innowacji i transferu techniki w Polsce oraz sposoby ich po-**

konywania, „Studia i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego” nr 17.

Więcek-Janka E. (2014), *Rodzinność w cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Marketing i Rynek”, nr 11.

Więcek-Janka E. (2015), *Jesteśmy innowacyjni! Ale czy na pewno wszyscy?*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, nr 2.

Zaniewska K. (2012), *Przedsiębiorstwo rodzinne – miejsce we współczesnej gospodarce*, [w:] **T. Pakulska** (red.), *Przedsiębiorstwo a otoczenie: oddziaływanie, skutki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Bibliografia elektroniczna

Baczko T., Chaberski A. (2012), *Innowacyjność firm rodzinnych*, www.pte.pl/, dostęp: 30 stycznia 2017.

Baranowska-Skimina A. (2015), *Firmy rodzinne = 18% PKB*, <http://www.egospodarka.pl/122570,Firmy-rodzinne-18-PKB,1,39,1.html>, dostęp: 6 stycznia 2017.

IBR (2016), *Statystyka firm rodzinnych*, http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/, dostęp: 8 stycznia 2017.

KPMG (2015), *Barometr firm rodzinnych. Edycja 2016*, <https://assets.kpmg.com/.../2016/11/pl-Barometr-firm-rodzinnych-2016.pdf>, dostęp: 9 stycznia 2017 r.

PWC i IBR (2015), *Badanie firm rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, <http://www.ibrpolska.pl/raporty/raport-testowy-2/>, dostęp: 9 stycznia 2017 r.

Cecilia Padilla Feroso | cpadilla@ciestaam.edu.mx

Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas
de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM)

Leticia Myriam Sagarnaga Villegas

Universidad Autónoma Chapingo

Competitividad de la cunicultura familiar en la zona centro de México

Competitiveness of Family Rabbit Production in Central Mexico

Abstract: Family Rabbits producers are unaware of the cost of producing one kilogram of meat, so their selling prices do not exceed that cost; Do not reach the minimum profitable scale, this contributes to have a negative net income. The objective of this work was to estimate economic and financial viability of family rabbit breeding, considering technical parameters, production costs, etc. By means of panels of producers [Sagarnaga et al. 2014], 3 URP cunícolas, with 20, 50 and 100 bellies, were formed by 10, 6 and 4 producers respectively, who provided information on technical management, Yields, prices, among other aspects. As a result we have to economically in the three units, food has the greatest weight within the cost structure. One of the most important conclusions is that at economic level the units are not viable, they present losses, which indicates that the factors of production are not remunerated, reason why their permanence in the long term and the level of competitiveness of the family rabbit breeding are uncertain.

Key words: Family rabbit breeding, economic viability and competitiveness

Introducción

En México, la cunicultura es una actividad productiva con gran potencial de desarrollo. Esta actividad es una fuente importante de generación de empleo, tanto para productores y trabajadores, como para grupos vulnerables, y que habitan en zonas marginadas. También es una fuente ideal de alimento, tanto para personas que lo consumen por gusto, como para personas con requerimientos nutricionales especiales.

La carne de conejo es un alimento recomendable para una mejor nutrición en personas de todas las edades y situaciones fisiológicas, además es idónea para la dieta de personas afectadas por patologías como la desnutrición, obesidad, hipertensión, altos niveles de ácido úrico diabetes o alteraciones cardiovasculares.

En opinión de Olivares, Gómez, Schwentesius, & Carrera [2009] pese a que la cría y consumo del conejo son bajos, la cunicultura es una actividad favorable para campesinos pequeños y medianos en todo el mundo, debido a su fácil manejo, el corto tiempo en recuperar la inversión y la posibilidad de generar ingresos modestos. McNitt, Lukefahr, Cheeke & Patton [2013] consideran que ésta especie tiene muchas ventajas, como lo es la alta tasa reproductiva, tasa de crecimiento rápido y como se mencionó anteriormente su carne es reconocida por su alto valor dietético, lo que hace de esta actividad una alternativa atractiva para la diversificación de fuentes de proteína.

Cabe mencionar que las explotaciones cunícolas se encuentran en mayor concentración en los estados del centro del país, esto es comprensible dado que en la meseta central de México se cuenta con climas que favorecen el desarrollo de esta actividad, al no tener que implementar instalaciones que involucren altos costos de inversión [Comité sistema producto cunícola del distrito federal 2012].

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), los estados más dinámicos en cuanto a la producción de conejo son: Puebla, Tlaxcala, Morelos, Distrito Federal, Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, Jalisco y Estado de México [SAGARPA 2015].

En México no se realizan estudios sistemáticos sobre temas económicos y/o costos de producción de las actividades ganaderas y mucho menos de la cunicultura.

Faga & Ramos [2006] consideran que el análisis de los costos es muy importante puesto que desde un punto de vista práctico, el desconocimiento de los costos puede generar riesgos para la empresa, e incluso, llevarla a su desaparición. Los costos permiten conocer el valor de los artículos, determinar los precios de venta, tomar decisiones sobre la marcha, determinar por qué ganamos o perdemos dinero, entre otros aspectos. Otros autores indican que la estimación de costos de producción en el sector agropecuario provee información básica e indispensable para la toma de

decisiones tanto de los agricultores como de los diseñadores de políticas para el sector agrícola [Figueroa, Crawford & Hosein 1991]

Los paneles de productores permiten analizar ingresos y costos de producción, a través de una reunión de productores con escalas, nivel tecnológico y otros aspectos similares, donde con base en su experiencia aportan información relativa a ingresos, costos y aspectos técnicos. Esta técnica tienen su origen en el método Delphi, el cual consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones específicas, a través de distintos cuestionamientos con la intención de poner de manifiesto opiniones y eventualmente llegar a un consenso [Varela, Díaz & García 2012].

Materiales y métodos

Mediante la técnica de paneles de productores se modelaron tres URP cunícolas de diferentes escalas: 20, 50 y 100 vientres, las cuales fueron realizadas en el estado de Puebla, mismas que contaron con la participación de 10, 6 y 4 productores respectivamente. La información recabada fue relativa a manejo técnico, precios de productos e insumos y rendimientos obtenidos. El año base para el análisis fue el 2015. Los resultados fueron validados el 17 de diciembre del mismo año. Las URP construidas se denominaron: PUCO20, PUCO50 y PUCO100¹. El trabajo de campo se realizó con apoyo del Comité Nacional Sistema Producto Cunícola y del Comité Sistema Producto Cunícola del estado de Puebla.

Resultados y discusión

PUCO20 cuenta con un inventario de 20 vientres en producción; la actividad se desarrolla en una superficie total de 100 m² de propiedad privada. Las principales razas utilizadas son: California 60% y Nueva Zelanda 40%. La reproducción es mediante monta natural. Tiene una mortalidad del 12% en la lactancia, y de 1% en la engorda y en adultos. La alimentación es con base en alimento concentrado.

1. La estructura de los nombres de las unidades corresponden al siguiente orden: lugar de estudio, especie y la escala de producción. Por lo tanto PUCO20 se estructura de la siguiente manera: Puebla, conejos y 20 vientres; PUCO50: Puebla, conejos y 50 vientres; y PUCO100: Puebla, conejos, 100 vientres.

PUCO50 reportó 50 vientres en producción; la actividad se desarrolla en 170m² destinados a la producción cunícola, 20m² destinados a la bodega y 10m² para área de sacrificio, todos de propiedad privada. Las razas utilizadas son: California 30%, Nueva Zelanda 60% y Chinchilla 10%. La alimentación se basa en una combinación de alimento concentrado y alfalfa. La reproducción es en su totalidad mediante monta natural.

PUCO100 cuenta con 100 vientres en producción; la actividad se desarrolla en 400m² destinados a la producción cunícola, 10m² destinados a la bodega y 4m² para el área de sacrificio, todos de propiedad privada. Las razas utilizadas son: California al 40%, Nueva Zelanda al 50%, Negro azteca al 5% y un 5% de otras razas. La alimentación se basa en alimento concentrado. La reproducción es en su totalidad mediante monta natural.

Análisis económico

El apartado de costos abarca alimentación, medicamentos, costos de operación, mano de obra contratada, depreciación y costos de oportunidad, como la tierra, capital, mano de obra familiar y agua de consumo. Para calcular el costo de la tierra los productores dieron un estimado de la renta de la tierra de la granja; para la mano de obra familiar indicaron las actividades realizadas, tanto en producción primaria como en sacrificio y el tiempo destinado para realizarlas, su equivalente en jornales y el costo de un jornal común y especializado en la zona; para el cálculo del capital se consideró el valor de la tierra, construcciones, equipo y operación, tanto de la granja, como del sacrificio, para posteriormente multiplicarlo por una tasa de interés del 10% que corresponde a la tasa de descuento a largo plazo.

En el análisis de las URP la participación de la alimentación en el costo total va desde el 46% al 86%, dado que como es bien sabido, la alimentación es el concepto de mayor peso en la producción primaria ganadera.

En la unidad de 20 vientres, los productores indicaron que consumían 2 conejos a la semana provenientes de la engorda. En lo que respecta a PUCO50 el autoconsumo es de 1 conejo a la semana proveniente de la engorda. Los panelistas de PUCO100 reportaron que consumen 2 conejos semanales provenientes de la engorda. Cabe mencionar que para esta unidad se reportó un subsidio que asciende a 10,272.00, el cual corresponde al 50% del valor total de las jaulas. Todas las unidades reportaron mano de obra familiar, PUCO50 y PUCO100 además cuentan con mano de obra contratada.

Cuadro 1. Costos e ingresos económicos (pesos)

	PUCO20	PUCO50	PUCO100
Ingreso total	44,072.00	165,270.00	302,119.00
Costo total	90,795.00	330,946.00	397,756.00

Fuente: elaboración propia.

Karikari & Asare (2009) realizaron un análisis económico de pequeñas unidades de producción de carne de conejo utilizando la técnica de valor presente neto. De acuerdo con sus resultados concluyen que para tener un índice de rentabilidad aceptable es necesario emplear un sistema de traspatio con el empleo de recursos propios, los vientres deberían tener al menos 6 partos al año, situación que se da en cada una de las Unidades analizadas en el presente estudio, dado que como ya se mencionó, emplean mano de obra familiar, aunque no en su totalidad y los panelistas reportan partos que van de 6 a 7 (Cuadro 2).

Cuadro 2. Rendimientos

	PUCO20	PUCO50	PUCO100
Partos al año	6	6.9	7
Gazapos por parto	8	10	8

Fuente: elaboración propia.

Aguilar, Olvera, Rabanales, & Romero [2014] modelaron una URP con 20 vientres en Hidalgo y determinó que era viable en términos económicos, financieros y de flujo de efectivo. Cabe mencionar que esta URP vendía animales en pie, canal y gazapos. Realizando un comparativo con la unidad de 20 vientres del presente estudio, resulta que el precio de kilogramo de conejo en pie es igual en los dos casos, sin embargo en el caso de la URP de Hidalgo dicho precio le permite cubrir costos fijos y variables, lo cual se traduce en un ingreso neto positivo, situación que no sucede en PUCO20. Por su parte, Olvera, Salas, Sagarnaga, Mendoza, & Aguilar [2016] aplicaron la técnica de paneles para construir y analizar una URP de 40 vientres de conejos en la ciudad de México, misma que presentó liquidez y viabilidad a nivel financiero, no así en lo económico, donde presentó una pérdida por 25,527 pesos anuales.

Cuadro 3. Pérdidas (pesos)

	PUCO20	PUCO50	PUCO100
Pérdida de la URP	46,723.00	165,676.00	95,637.00
Pérdida por kg de conejo en pie	56.00	32.00	11.00

Fuente: Elaboración propia.

Precios de equilibrio

En la unidad de 20 vientres el precio de venta que manejan los productores es de 30.00 el kg de conejo en pie, esto cuando el precio de equilibrio calculado corresponde en el escenario más probable a 98.00.

PUCO50 por su parte tiene un precio de venta de 28.00, esto comparándolo con el escenario más probable indica que no llegan al precio de equilibrio pues el precio es de 63.00.

En el caso de PUCO100 el precio de equilibrio en el escenario más probable es de 46.00 para kilogramo de conejo en pie, mientras que su precio de venta es de 30.00.

Cuadro 5. Precios de Equilibrio (pesos)

	PUCO20	PUCO50	PUCO100
Más probable	98.00	63.00	46.00
Optimista	47.00	48.00	32.00
Pesimista	150.00	129.00	110.00

Fuente: elaboración propia.

El precio de venta de kilogramo de conejo en pie requerido para cubrir únicamente los costos desembolsados por debajo del cual PUCO20 no debería seguir produciendo es de 46.00, el precio de venta requerido para que la URP obtenga ganancias, incluyendo retorno al riesgo, debe ser mayor a 98.00 el kilogramo; en PUCO50 el primer dato no debe ser menor a 20.00 y el segundo debe ser mayor a 63.00; PUCO100 no debe producir por debajo de 28.00 para cubrir costos desembolsados y debe tener un precio mayor a 46.00 para obtener ganancias que incluyan

el retorno del riesgo. El precio al que vende la unidad de 20 vientres no le permite cubrir ni el costo de alimentación; el precio de venta de la unidad de 50 vientres permite cubrir hasta costos desembolsados y para la de 100 vientres su precio de venta cubre hasta costos desembolsados.

Por su parte Lukefahr (1999), estimó el costo de producir un kilogramo de conejo en pie en 2.9 dólares, lo que hoy equivaldría aproximadamente a 39.9 pesos, con lo cual consideró que era un costo incompetente comparado con los de otras especies.

Cuadro 8. Precios objetivo

	PUCO20	PUCO50	PUCO100
Precios requeridos para cubrir:	Pesos/kg en pie		
1	42	18	21
2	46	20	28
3	50	39	33
4	75	42	36
5	80	43	37
6	98	63	46
7	30	28	30

^{1/} Costos de alimentación, ^{2/} Costos desembolsados, ^{3/} Costos desembolsados más la depreciación, ^{4/} Costos desembolsados, depreciación, costo de oportunidad de la mano de obra familiar y del productor, ^{5/} Costos desembolsados, depreciación, costo de oportunidad de la mano de obra familiar, del productor y del gerenciamiento de la empresa, ^{6/} Costos desembolsados, financieros y costo de oportunidad de los factores empleados en la URP, ^{7/} Precios de venta actual.

Fuente: elaboración propia.

Lukefahr et al. (2004) proponen una solución alternativa para volver a la carne de conejo más competitiva, basada en una producción en pequeña escala como empresa familiar, de tal forma que para ser competitiva frente a otras especies resulte necesario organizarse para proveer volúmenes estables; otra opción sería producir únicamente para autoconsumo, con lo que las unidades cunícolas resultarían únicamente sostenibles, siempre que dicha producción se combine con otras actividades como la acuicultura, compostaje u horticultura, mediante las cuales sea posible crear un ciclo de reciclaje, pues el estiércol sería útil para criar lombrices y estas a su vez se convertirían el alimento de los peces etc.

Conclusiones

Las unidades cunícolas familiares no son viables a nivel económico, puesto que al no contar con la tecnología necesaria, una correcta estimación de costos que les permita establecer precios adecuados, se enfrentan a limitantes para acceder a mercados más exigentes y mejor pagados, por lo que se cuestiona su permanencia en el largo plazo y su nivel de competitividad.

Las unidades cunícolas familiares en busca de ingresos netos positivos y estables durante el año deben considerar organizarse en grupos para hacer frente a las fluctuaciones en el volumen de producción y poder cubrir la demanda de mercados más desarrollados.

Bibliografía

Aguilar G.N., Olvera M.J.A., Rabanales M.J.L. & Romero G.M.A. (2014), *Conejos [in] Ingresos y Costos de Producción 2013, Unidades representativas de producción: Trópico Húmedo y Mesa Central – Paneles de productores*, pp. 313–328.

Comité sistema producto cunícola del distrito federal (2012), *Plan rector del Comité sistema producto cunícola del distrito federal*. Retrieved from [http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/estatales/EPT COMITE SISTEMA PRODUCTO CUNICOLA DF/PLAN RECTOR QUE CONTIENE PROGRAMA DE TRABAJO 2012/PR_CUNICOLA_DF_2012.pdf](http://dev.pue.itesm.mx/sagarpa/estatales/EPT%20COMITE%20SISTEMA%20PRODUCTO%20CUNICOLA%20DF/PLAN%20RECTOR%20QUE%20CONTIENE%20PROGRAMA%20DE%20TRABAJO%202012/PR_CUNICOLA_DF_2012.pdf).

Faga H.A. & Ramos M.M.E. (2006), *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables* (Garnica), México.

Figueroa B.E., Crawford T. & Hosein S. (1991), *Metodología y problemas para la estimación y la comparación internacional de costos de producción agrícola*, "Estudios de Economía", 18(2), 189–213.

Karikari P.K. & Asare K. (2009), *An economic analysis of a smallholder meat rabbit production system*, "American-Eurasian Journal of Sustainable Agriculture", 3(3), 502–506.

Lukefahr S.D. (1999), *Small-scale rabbit meat production in the western hemisphere: back to basics*, World Rabbit Science, 87–94.

Lukefahr S.D., Cheeke P.R., McNitt J.I. & Patton N.M. (2004), *Limitations of intensive meat rabbit production in North America: A review*, "Canadian Journal of Animal Science", 84(3), 349–360, <https://doi.org/10.4141/A04-002>.

McNitt J.I., Lukefahr D.D., Cheeke P.R. & Patton H.M. (2013), *Rabbit Production*, 9th Edition, "World Rabbit Science", 21(3), 211–212. <https://doi.org/10.4995/wrs.2013.1674>.

Olivares P.R., Gómez C.M.A., Schwentesius R.R. & Carrera C.B. (2009), *Alternativas a la producción y mercadeo para la carne de conejo en Tlaxcala, México*, "Región Y Sociedad", 21(46), 191–207.

Olvera A.A., Salas G.J.M., Sagarnaga V.L.M., Mendoza A.M.B. & Aguilar Á.J. (2016), *Costos de producción de una unidad representativa de producción cuniola del Distrito Federal Agronómicas* [in] *IV Congreso Internacional y XVIII Congreso Nacional de Ciencias*, pp. 683–684.

Sagarnaga V.L.M., Salas G.J. & Aguilar Á.J. (2014), *Ingresos y Costos de Producción 2013, Unidades representativas de producción: Trópico Húmedo y Mesa Central – Paneles de productores.*

SAGARPA (2015), *Cunicultura, alternativa alimentaria en municipios de la cruzada nacional contra el hambre.*

Varela R.M., Díaz B.L. & García D.R. (2012), *Descripción y usos del método Delphi en investigación del área de la salud*, "Investigación en Educación Médica", 1(2), 90–95, <https://doi.org/ISSN: 2007-5057>.

Małgorzata Wachowska | malgorzata.wachowska@uwr.edu.pl

Uniwersytet Wrocławski

Efektywność sektora firm rodzinnych w szybkości pozyskiwania zewnętrznych zasobów wiedzy. Doświadczenia Polski

The Efficiency of Family Business Sector in the Speed of Acquisition of External Knowledge Resources. The Experience of Poland

Abstract: The purpose of the paper is to determine how fast external knowledge resources are transferred to Polish family businesses. The paper analyses patent documents with the focus on how many years passed from the moment a given invention had been filed for patent protection or a given article had been published to the moment when they were cited in a patent application of a family business. A total of 121 patent applications have been analyzed which pertain to invention protection rights granted by the Polish Patent Office over the entire course of activity of the enterprises under study. The analysis has made it possible to conclude that on average it takes 10,81 years for the Polish enterprises to adopt foreign patterns, with knowledge coming from scientific centers being acquired faster (10,63 years) than knowledge of industrial origin (10,99 years) and domestic knowledge faster (8,18 years) than foreign one (11,12 years).

Key words: family business, knowledge spillovers, patent citations, technology transfer, Poland.

Wstęp

Niewątpliwie bycie innowacyjnym stało się obecnie jednym z ważniejszych wyzwań współczesnych, nastawionych na trwały rozwój, przedsiębiorstw i gospodarek narodowych. Wyższy poziom innowacyjności przekłada się bowiem na wyższą konkurencyjność podmiotów i w konsekwencji szybszy wzrost gospodarczy. Zasadniczym, pozostającym wciąż bez jednoznacznej odpowiedzi pytaniem jest zatem, co decyduje o innowacyjności.

Powszechnie uważa się, że jednym z czynników istotnych dla kreowania potencjału innowacyjnego są wysokie zdolności absorpcyjne. Podkreśla się wręcz, że nie jest możliwe osiągnięcie sukcesu rynkowego w sytuacji, gdy kapitał ludzki przedsiębiorstwa nie jest w stanie zaadaptować cudzej technologii czy *know-how* w ogólności. Przy czym nie tylko istotne jest, aby sięgać po cudze zdobycze nauki, ale także, aby pozyskiwać je w jak najkrótszym czasie. Zdolności absorpcyjnych nie można bowiem sprowadzać jedynie do umiejętności czerpania z cudzej wiedzy, ale należy je rozumieć także jako umiejętność korzystania z najnowszych rozwiązań tworzonych na świecie, jako że jedynie nowe idee pozwalają na szybsze dokonanie swego „kroku naprzód”, czyli innowacji o charakterze przełomowym.

Polskie przedsiębiorstwa nie należą do najbardziej innowacyjnych na świecie i próżno ich szukać w jakimkolwiek zestawieniu najbardziej konkurencyjnych. Stąd też raczej trudno oczekiwać, że będą one wykazywać się szczególnie wysokimi zdolnościami do absorpcji wiedzy. Niemniej jednak, w ramach sektora przedsiębiorstw, to głównie firmom rodzinnym stawia się zarzuty, że – ze względu na szczególny charakter własności – są zamknięte na świat zewnętrzny i niechętnie nastawione do internacjonalizacji [Daszkiewicz 2014], nie podejmują przy tym współpracy badawczej z otoczeniem [Sosińska-Wit 2014, Daszkiewicz 2008] oraz są skupione jedynie na własnych pomysłach i wewnętrznych zasobach wiedzy [Sułkowski 2009], co w konsekwencji hamuje ich rozwój, prowadząc do pogorszenia poziomu ich innowacyjności [Czarnitzki, Kraft 2009] i w końcu do stagnacji.

W artykule podejmowana jest problematyka dyfuzji wiedzy, dokładniej szybkości, z jaką dochodzi do jej rozprzestrzeniania się. Głównym celem artykułu jest wskazanie, jak szybko wiedza pochodząca z zewnątrz jest transferowana do polskich firm rodzinnych. Ze względu na to, że niniejsze opracowanie jest kolejnym i zarazem podsumowującym z cyklu publikacji autora, w którym podejmowana jest problematyka szybkości przepływów wiedzy, celem artykułu jest ponadto próba odpowiedzi na pytanie, od czego zależy szybkość, z jaką dochodzi do rozprzestrzeniania się nowych idei. W szczególności, czy zależy ona od (1) formy własności przedsiębiorstwa

(rodzinna, inna), (2) sektora gospodarki (nauki, przedsiębiorstw), z którego pochodzi podmiot, (3) obszaru technologicznego (4) bliskości geograficznej do źródeł pozyskiwanej wiedzy oraz (5) rodzaju pozyskiwanej wiedzy (naukowa, technologiczna).

W artykule rozważanych jest kilka kwestii: (1) jaki jest stopień otwartości polskich firm rodzinnych na wiedzę pochodzącą z zewnątrz?, (2) jak duże są strumienie wiedzy pozyskiwanej przez polskie firmy rodzinne, w podziale na wiedzę pochodzenia zagranicznego i krajowego oraz wiedzę sektora nauki i przedsiębiorstw, (3) ile lat zajmuje polskim firmom rodzinnym zaadaptowanie zewnętrznych zasobów wiedzy, w tym także w podziale na wiedzę pochodzenia zagranicznego i krajowego oraz naukową i przedsiębiorstw, (4) wiedza, z których obszarów geograficznych najszybciej przenika do sektora polskich firm rodzinnych, (5) jak, pod względem szybkości dyfuzji wiedzy, sektor polskich firm rodzinnych wypada na tle podmiotów z innych sektorów gospodarki oraz (6) jakie czynniki sprzyjają, a jakie opóźniają przepływy wiedzy?

Aby odnieść się do powyższych kwestii, w artykule zostały przeprowadzone badania własne, skupiające się na ilościowej i jakościowej analizie dokumentacji patentowej wytypowanych polskich firm rodzinnych pod kątem: (1) ilości cytowanego przez nie cudzego *know-how* – w celu określenia ich stopnia otwartości na zewnętrzne zasoby wiedzy, (2) lokalizacji geograficznej i sektorowej „właściciela” cytowanej wiedzy – w celu określenia geograficznych i sektorowych kierunków, z których firmy rodzinne pozyskują wiedzę oraz wielkości pozyskiwanej wiedzy oraz (3) pod kątem tzw. opóźnień w cytowaniach patentowych, czyli pod kątem tego, ile lat minęło od momentu, w którym cudzy wynalazek został zgłoszony do ochrony patentowej lub określony cudzy artykuł został opublikowany aż do momentu, w którym zostały one zacytowane w aplikacji patentowej polskiej firmy rodzinnej – w celu określenia szybkości, z jaką zewnętrzna wiedza jest transferowana do firm rodzinnych.

Badaniem zostały objęte najbardziej aktywne wynalazczo firmy rodzinne w Polsce, tj. Fakro PP Sp. z o.o., Adamed Sp. z o.o., Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A., Mokrysz Teresa - Firma Produkcyjno-Usługowo-Handlowa MOKATE, Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris Sp. z o.o. oraz ich aplikacje patentowe dotyczące praw ochronnych na wynalazki przyznanych przez Urząd Patentowy RP (UPRP). Łącznie zostało przeanalizowanych 121 wniosków patentowych dotyczących patentów uzyskanych przez polskie firmy rodzinne podczas całego okresu ich działalności.

Problematyka dyfuzji wiedzy, choć często poruszana przez autorów badań, zarówno teoretycznych, jak i empirycznych, skupia się zazwyczaj na szacowaniu wielkości strumieni przepływów wiedzy i na efektywności poszczególnych mechanizmów, za pośrednictwem których dochodzi do rozprzestrzeniania się *know-how*. W obrębie szybkości transferowanej wiedzy jest natomiast wyraźna luka w literatu-

rze. Ponadto, duża część z tych nielicznych badań, w których podejmowana jest próba oszacowania czasu, w jakim dochodzi do dyfuzji nowych idei, obejmuje jedynie gospodarkę Stanów Zjednoczonych. Brakuje również opracowań w sposób celowy nastawionych na firmy rodzinne.

Za prekursora badań nad szybkością rozprzestrzeniania się wiedzy uznaje się Griliches [1957], który oszacował czas potrzebny amerykańskim farmerom do zaadaptowania hybrydowej kukurydzy. Zagadnieniem prędkości wycieku wiedzy zajmował się także Mansfield [1963, 1985], który skupił się na przepływach technologicznej wiedzy przemysłowej, w tym także w podziale na jej różne rodzaje. W bardziej współczesnych badaniach, można zaobserwować wyraźne rozróżnienie na badania, w których autorzy skupiają się albo na szybkości przenikania do gospodarki jedynie wiedzy przedsiębiorstw [Sorenson, Singh 2007, Adams, Clemmons 2013], albo jedynie wiedzy sfery nauki [Adams 1990, Branstetter, Ogura 2005] lub też podejmują analizę porównawczą [Adams, Clemmons, Stephan 2006].

Z przytoczonych badań trudno jednak wyciągnąć bardziej kompleksowe wnioski – głównie ze względu na ich niewielką liczbę – jako że szacowany czas, w którym dochodzi do przepływów wiedzy waha się (zarówno w odniesieniu do wiedzy nauki, jak i biznesu) od nieco ponad 3 lat do nawet 20 lat. Być może te dysproporcje są wynikiem przyjętej metody badawczej, choć w zasadzie wszystkie te badania wykorzystują liczbę cytowań (choć różnego typu) jako miarę szybkości dyfuzji *know-how* lub też są wynikiem bazowania na różnych okresach badawczych.

W polskiej literaturze przedmiotu, problematyka szybkości transferu wiedzy jest podejmowana jedynie w kontekście czynników napędzających i hamujących przepływy wiedzy [np. Matusiak, Guliński 2010]. Niniejsze badanie wnosi wkład w dyskusję dotyczącą szybkości dyfuzji wiedzy poprzez dostarczenie analizy odnoszącej się do szybkości rozprzestrzeniania się nowych idei w warunkach polskich wśród szczególnego typu przedsiębiorstw – z unikalnymi wyzwaniem i problemami – firm rodzinnych

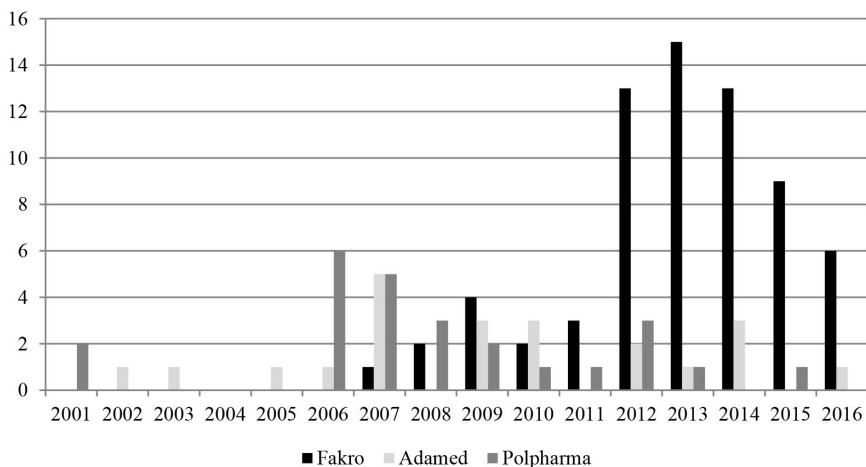
Zewnętrzne źródła wiedzy firm rodzinnych. Wyniki analizy cytowań patentowych

Firmy rodzinne w ciągu całego okresu swojej działalności uzyskały w ramach procedury krajowej łącznie 121 patentów, przy czym liderem w zestawieniu jest przedsiębiorstwo Fakro PP Sp. z o.o. z 68 patentami, na drugim miejscu uplasował się Adamed Sp. z o.o. z 22 patentami i tuż za nim Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A. z liczbą 20 patentów (rys 1). Przedsiębiorstwa Mokrysz Teresa – Firma Produkcyjno-Usługo-

wo-Handlowa MOKATE oraz Laboratorium Kosmetyczne Dr Irena Eris Sp. z o.o. łącznie otrzymały zaś 11 patentów, 7 i 4, odpowiednio.

Warto również zauważyć, że objęte badaniem firmy rodzinne mają łącznie na swym koncie 86 zgłoszeń w ramach Układu o Współpracy Patentowej (*The Patent Cooperation Treaty*: PCT), czyli wynalazków zgłoszonych do ochrony patentowej w ramach procedury międzynarodowej, z czego Adamed Sp. z o.o. ma ich 33, Fakro PP Sp. z o.o. – 28, a Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A. – 25. Należy uznać to za duży sukces tych firm i jednocześnie objaw ich otwartości i umiędzynarodowienia. Jest to tym bardziej cenne, że jedynie nieliczne podmioty z naszego kraju są gotowe na konfrontację ze światową konkurencją. Dla porównania, Politechnika Wrocławska – niekwestionowany od paru lat lider w liczbie uzyskiwanych patentów w UPRP – ma na swym koncie jedynie 7 takich zgłoszeń.

Rysunek 1. Liczba patentów otrzymanych przez Fakro, Adamed i Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A.

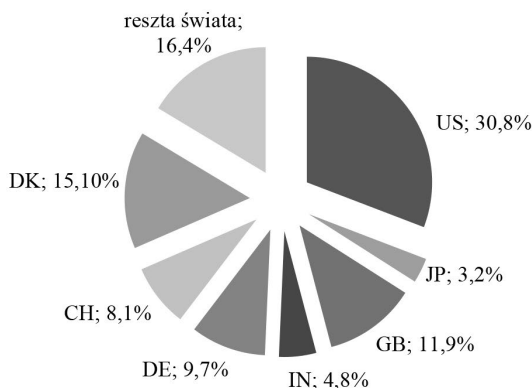


Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie danych UPRP [UPRP].

Analiza wniosków odnoszących się do 121 patentów firm rodzinnych, uzyskanych na ścieżce krajowej, pod kątem cytowań patentowych (z wyłączeniem autocytować), które powszechnie uważa się za jedną z lepszych miar przepływu wiedzy, zwłaszcza najcenniejszego *know-how*, pozwoliła sformułować kilka wniosków. Po pierwsze, wbrew często powtarzanym opiniom, polskie firmy rodzinne, na tle pozostałych przedsiębiorstw, są otwarte na idee pochodzące z zewnątrz, czego wyrazem jest relatywnie duża liczba przytaczanych efektów cudzych prac w aplikacjach pa-

tentowych. Na jedno zgłoszenie przypada bowiem 3,08 cytowań, co w warunkach polskich należy uznać za dość dużą liczbę. Dla porównania, w opisach patentowych grupy najbardziej aktywnych wynalazczo przedsiębiorstw nierodzinnych, które dokonują zgłoszeń patentowych w UPRP, umieszczanych jest średnio 1,6 cytowań. Wydaje się, że raczej należałoby uznać, iż co do zasady wszystkie przedsiębiorstwa dokonujące zgłoszeń wynalazków w UPRP wykazują niewielką skłonność do powoływania się na cudze osiągnięcia, a firmy rodzinne nie są tu wyjątkiem.

Rysunek 2. Udział odwołań firm rodzinnych do zagranicznych źródeł wiedzy w cytowaniach zagranicznych patentów ogółem, według państw



Legenda: US: Stany Zjednoczone; JP: Japonia; GB: Wielka Brytania; IN: Indie; DE: Niemcy; CH: Szwajcaria; DK: Dania.

Źródło: opracowanie i obliczenia na podstawie badań własnych.

Po drugie, firmy rodzinne śmiało sięgają po światowe zdobycze nauki, w 89,5% opierając swoją wynalazczość na ideach stworzonych za granicą, podczas gdy firmy nierodzinne jedynie w 54,4%. Spośród zagranicznych rozwiązań technicznych, firmy rodzinne przede wszystkim czerpią z efektów prac badawczych pochodzących ze Stanów Zjednoczonych, Danii, Wielkiej Brytanii, Niemiec oraz Szwajcarii (rys. 2). Dla porównania, dla firm nierodzinnych najcenniejsze jest *know-how* Stanów Zjednoczonych, Niemiec, Japonii, oraz w dalszej kolejności Wielkiej Brytanii i Francji [Wachowska 2014, 2016a].

Co więcej, firmy rodzinne charakteryzuje większa skłonność do cytowania osiągnięć sfery nauki niż sektora przedsiębiorstw, w czym również odróżniają się od

przedsiębiorstw nierodzinnych [Wachowska 2014]. O ile firmy rodzinne w swych procesach innowacyjnych w 50,9% wykorzystują wiedzę badaczy naukowych, o tyle przedsiębiorstwa nierodzinne robią to jedynie w 13,5%. Ponadto, firmy rodzinne częściej sięgają po wiedzę zawartą w artykułach naukowych niż w dokumentach patentowych, co oznacza, że to badania podstawowe są dla nich większą inspiracją do pracy twórczej niż wcześniejsze wynalazki. Spośród całkowitych zasobów wiedzy sfery nauki, na której firmy rodzinne opierają swą wynalazczość, 95,3% stanowią cytowania publikacji naukowych, zaś jedynie 4,7% patentów akademickich czy też innych jednostek badawczo-rozwojowych.

Szybkość pozyskiwania zewnętrznych zasobów wiedzy przez polskie firmy rodzinne. Wyniki analizy opóźnień w cytowaniach patentowych

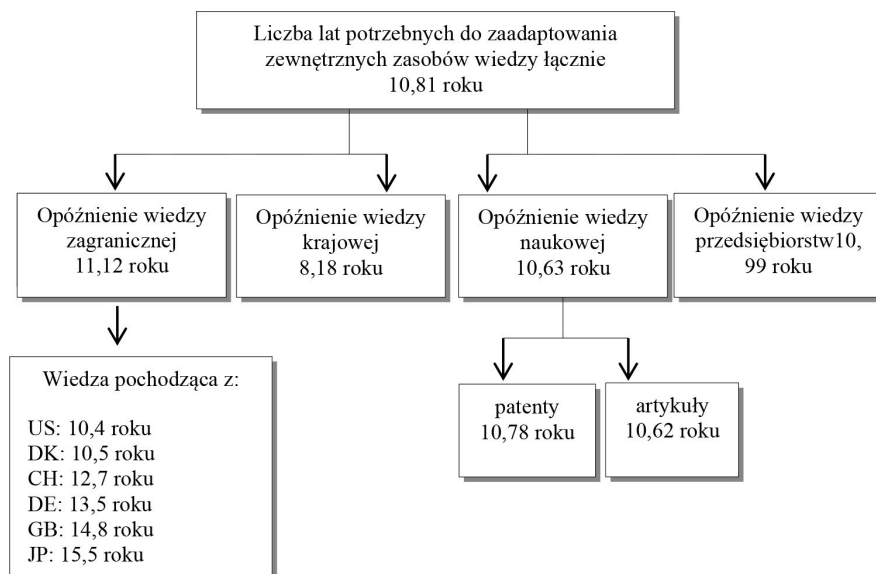
Wyniki analizy 121 aplikacji patentowych objętych badaniem polskich firm rodzinnych, pod kątem opóźnień w cytowaniach patentowych, pozwalają stwierdzić, że przeciętnie przedsiębiorstwa te potrzebują 10,81 lat, aby zaadaptować cudze wzorce, robiąc to tym samym o ponad 2 lata krócej niż przedsiębiorstwa nierodzinne [Wachowska 2016a] i jednocześnie o ponad 5 lat krócej niż polskie ośrodki akademickie [Wachowska 2016c]. Przy czym, wiedza pochodzenia krajowego jest do firm rodzinnych transferowana krócej niż pochodzenia zagranicznego, a wiedza pochodząca z ośrodków naukowych krócej, choć nieznacznie, niż tworzona w sektorze przedsiębiorstw, co z jednej strony jest spójne z powszechnie powielanymi wzorcami, a z drugiej z głównym nurtem teorii ekonomii.

Na gruncie ekonomii, geograficzna bliskość do źródeł wiedzy powinna sprzyjać wielkości i szybkości dyfuzji *know-how* i w tym sensie wiedza pochodzenia krajowego powinna być szybciej transferowana niż z innych państw. Polskie firmy rodzinne pozyskują wiedzę krajową w ciągu 8,18 lat, zaś zagraniczną w ciągu 11,12 lat. Natomiast spośród wiedzy zagranicznej, najszybciej rozprzestrzenia się wśród firm rodzinnych wiedza amerykańska (10,4 lata) oraz duńska (10,5 lat), czyli te zasoby wiedzy, które jednocześnie pozyskiwane są przez firmy rodzinne w największym stopniu (rys. 3). Najdłużej zaś jest transferowana wiedza pochodząca z Japonii (15,5 lat), jednocześnie ta, która nie stanowi głównego źródła inspiracji dla wynalazców z firm rodzinnych.

W odniesieniu do szybkości pozyskiwania wiedzy krajowej i zagranicznej, firmy rodzinne są podobne do firm nierodzinnych oraz uczelni z Polski w tym sensie, że

zarówno jedna, jak i druga grupa przedsiębiorstw, a także uniwersytety, potrzebują mniej czasu, aby zaadaptować efekty krajowych prac badawczych. Jednak w odniesieniu do szybkości pozyskiwanej wiedzy z poszczególnych stron świata, firmy rodzinne, od nierodzinnych oraz ośrodków akademickich, odróżnia to, że szybciej niż inną pozyskują wiedzę pochodzącą z państw najlepszych praktyk (Stany Zjednoczone), a także, że wykorzystują nowsze rozwiązania państw, których wiedza ma dla nich większe znaczenie i w związku z tym pozyskują jej więcej (Stany Zjednoczone, Dania). Natomiast przedsiębiorstwa nierodzinne oraz uczelnie, co paradoksalne, potrzebują relatywnie dużo czasu, aby przyswoić wzorce amerykańskie, chociaż Stany Zjednoczone uważane są za jednego z liderów technologicznych i pomimo tego, że w największym stopniu czerpią z amerykańskich wzorców [Wachowska 2016a, 2016c].

Rysunek 3. Szybkość pozyskiwania zewnętrznych zasobów wiedzy przez firmy rodzinne



Źródło: opracowanie i obliczenia na podstawie badań własnych.

Wyniki polskich firm rodzinnych, odnoszące się do szybkości rozprzestrzeniania się wiedzy sfery nauki oraz przedsiębiorstw, są spójne z teorią ekonomii, w świetle której tę pierwszą powinno się pozyskiwać szybciej. Wynika to głównie z faktu, iż badaczom naukowym zależy na szybkim upowszechnianiu wyników swoich badań [Stephan 2004], podczas gdy przedsiębiorstwa raczej bronią dostępu do własnego *know-how* [Furman, Stern 2004]. W obrębie zaś samej wiedzy naukowej, wyniki

badan ujętych w publikacjach naukowych powinny być szybciej transferowane do gospodarki niż te ujęte w publikacjach patentowych, jako że publikacje naukowe szybciej stają się wiedzą publiczną. W większości państw, pełne informacje o wynalazku są udostępniane dopiero po przyznaniu ochrony patentowej [Baughn, Bixby, Woods 1997, Cohen i in. 2002], co sprawia, iż czas rozprzestrzeniania się wiedzy z patentów jest wydłużony o czas procedury przyznania praw wyłącznych.

Polskie firmy rodzinne potrzebują 10,63 lat, aby zaadaptować wiedzę sfery nauki – w tym 10,62 lat z publikacji naukowych i 10,78 lat z dokumentacji patentowych – oraz 10,99 lat, aby pozyskać wiedzę innych przedsiębiorstw. Firmy nierodzinne mają podobne wzorce zachowań w tym względzie, z tym że nieznacznie szybciej pozyskują wiedzę ucieleśnioną w cudzych wynalazkach niż artykułach naukowych [Wachowska 2016b], co – jak już zostało wspomniane – uznaje się za nietypowe.

Tytułem podsumowania należy jednak podkreślić, że zarówno wśród firm rodzinnych, jak i innych podmiotów, występują różnice w ilości i szybkości transferowanej wiedzy, a także geograficznych i sektorowych kierunkach jej pozyskiwania. W każdej grupie można wskazać przykłady tzw. liderów, którzy swą wynalazczość opierają na dużej liczbie najnowszych technologii oraz tych tzw. maruderów, którzy są zamknięci na zewnętrzne zasoby wiedzy, a jeśli już na czymś bazują, to często jest to przestarzała technologia.

Determinanty szybkości rozprzestrzeniania się know-how. Czy rodzina ma znaczenie?

Chociaż firmy rodzinne łącznie pozyskują zewnętrzne zasoby wiedzy szybciej niż firmy nierodzinne, to wydaje się, że to nie tyle rodzinna forma własności determinuje szybkość przepływów wiedzy a raczej, o ile w ogóle coś ma decydujące znaczenie, inne czynniki. Natomiast stereotyp o tym, jakoby firmy rodzinne były zamknięte na idee pochodzące z zewnątrz, jest raczej wynikiem tego, że większość firm rodzinnych jest małymi lub średnimi przedsiębiorstwami, a więc – głównie ze względu na skromne środki finansowe – niejako zmuszonymi do polegania na własnych ograniczonych zasobach wiedzy i kapitału ludzkiego, czy do ograniczania wydatków na B+R w głównej mierze determinujących potencjał absorpcyjny. Nie powinno się zatem wiązać rodzinności samej w sobie z otwartością czy też brakiem otwartości i mniejszymi zdolnościami do absorpcji zewnętrznych zasobów wiedzy.

Wśród liderów w szybkości pozyskiwania zewnętrznych zasobów wiedzy, czyli wszystkich tych, którzy robią to krócej niż w ciągu 10 lat, można wskazać rów-

no firmy rodzinne (Polpharma, Dr Irena Eris), jak i przedsiębiorstwa nierodzinne (KGHM CuprumCentrum B+R, Zabrzeńskie Zakłady Mechaniczne S.A., Zelmer S.A., Sigma S.A., Seco/Warwick S.A., Dozut-Tagor Sp. z o.o.), przy czym nie ma wśród nich ośrodków akademickich [Wachowska 2016b]. Być może zatem to nie rodzinna forma własności i udział rodziny w zarządzaniu ma znaczenie, lecz raczej to, czy mamy do czynienia z przedsiębiorstwem czy też z uczelnią. Taki podział wydaje się też dość przekonujący, zważywszy, że badacze akademicy nie są zmuszeni do szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynku i nie muszą być tak elastyczni wobec zmieniających się oczekiwań konsumentów, jak przedsiębiorstwa. Badacze akademicy mają ten komfort, że mogą tworzyć dla własnej przyjemności lub z innych, nierynkowych pobudek [D'Este, Perkmann 2011, Nilsson i in. 2010], a efekty ich pracy nie muszą być odpowiedzią na oczekiwania rynku i nie muszą być komercjalizowane (choć władze uczelni są oczywiście tym zainteresowane). Stąd też nie dziwi, że duża część wynalazków akademickich może być oparta na dość przestarzałej technologii w porównaniu z wynalazkami przedsiębiorstw.

W obrębie zaś samych przedsiębiorstw, trudno jest jednoznacznie wskazać kluczowy czynnik odpowiedzialny za szybkie pozyskiwanie wiedzy. Wyniki analizy dokumentacji patentowej, zarówno należącej do firm rodzinnych, jak i nierodzinnych [Wachowska 2016a, 2016b, 2016c], wskazują bowiem, że ani rodzaj pozyskiwanej wiedzy (naukowa, przedsiębiorstw, liderów technologicznych), ani też bliskość geograficzna do źródeł wiedzy, nie ma większego znaczenia dla szybkości, z jaką dochodzi do rozprzestrzeniania się nowych idei. Niektórzy liderzy w pozyskiwaniu cudzego *know-how* (zarówno firmy rodzinne, jak i nierodzinne) zdecydowanie szybciej absorbują wiedzę zagraniczną, podczas gdy inni wręcz przeciwnie, szybciej pozyskują wiedzę krajową. Podobnie jedni szybciej transferują wiedzę sfery nauki, podczas gdy inni wiedzę przedsiębiorstw. Brak również podobieństwa w branżach, w których działają najszybciej pozyskujące cudzą wiedzę przedsiębiorstwa, a więc obszar technologiczny, w ramach którego tworzony jest wynalazek, również nie ma znaczenia dla szybkości dyfuzji wiedzy.

Ze względu na to, że wszystkie powyżej przywołane czynniki wydają się nie oddziaływać w znaczący sposób na szybkość, z jaką rozprzestrzenia się wiedza, naturalnym pytaniem, jakie pojawia się na tym etapie, jest, czy nie zależy ona od polityki przedsiębiorstwa. Jeśli przedsiębiorstwa będą świadomie stosować strategię naśladownictwa poprzez jedynie modyfikację czy nieznaczne ulepszanie istniejących już produktów, wówczas należy oczekiwać, że innowacje tych firm będą oparte na relatywnie przestarzałych ideach i będą miały charakter bardziej krokowy niż przełomowy. Wiele przedsiębiorstw uważa, że strategia świadomej imitacji jest dobrą stra-

tegią „na start”, pozwalając na dogonienie konkurentów lub też etapem wstępnym do innowacyjności przełomowej czy też po prostu strategią utrzymania stabilnej pozycji konkurencyjnej [Więcek-Janka, Pawłowska 2014]. Nie tylko przedsiębiorstwa, również decydenci państw decydują się czasem na taką politykę innowacyjną kraju. *De facto* obecne przewagi technologiczne, jakie posiada Japonia, są oparte na powojennym świadomym powielaniu wzorców państw najlepszych praktyk. Być może zatem, jednym z czynników opóźniających napływ cudzego *know-how* do przedsiębiorstw jest ich nastawienie bardziej na naśladownictwo niż działalność twórczą.

Zakończenie

Punktem wyjścia niniejszego artykułu jest założenie, że rozwój przedsiębiorstw uzależniony jest od szybkości, z jaką pozyskują one cudze idee. Ponieważ wydaje się, że szczególne trudności w tym zakresie wykazują firmy rodzinne – powszechnie utożsamiane z brakiem otwartości, i to nie tylko na świat zewnętrzny, ale i na czynniki nie-rodzinne we własnej organizacji – głównym celem artykułu była ocena efektywności polskich firm rodzinnych (w tym także na tle innych podmiotów w kraju) w szybkości pozyskiwania zewnętrznych zasobów wiedzy.

Najbardziej ogólnym wnioskiem z badań przeprowadzonych dla celów niniejszego artykułu jest to, że polskie firmy rodzinne są relatywnie otwarte na idee pochodzące z zewnątrz, w tym także na wiedzę pochodzenia zagranicznego, i transferują je relatywnie szybko. Pomimo pewnych ograniczeń badań, otrzymane wyniki dają podstawy do przełamania pewnego stereotypu wiązania firm rodzinnych z ich przywiązaniem jedynie do wewnętrznych wartości i niedopuszczaniem inicjatyw z zewnątrz i przeczą stawianej często tezie o ich zamknięciu na zewnętrzne źródła wiedzy.

Firmy rodzinne potrzebują niespełna 11 lat, aby zaadaptować cudze wzorce, podczas gdy firmy nierodzinne ponad 13, a ośrodki akademickie ponad 15. Co więcej, firmy rodzinne są również szybsze w pozyskiwaniu zagranicznego *know-how* (11,12 lat) niż przedsiębiorstwa nierodzinne (15,39 lat) i uczelnie (16,28 lat), krajowych zasobów wiedzy (8,18 lat), a także w absorpcji wiedzy pochodzącej ze Stanów Zjednoczonych (10,4 lat), kraju będącego w czołówce najbardziej rozwiniętych technologicznie państw. Co ciekawe, również wiedza sfery nauki jest transferowana do firm rodzinnych krócej (10,63 lat) niż do przedsiębiorstw nierodzinnych (11,74 lat).

Pomimo tak korzystnych dla firm rodzinnych wyników, analiza przeprowadzona w artykule nie pozwala sformułować jednoznacznych wniosków odnośnie korzystnego wpływu Rodziny na szybkość dyfuzji wiedzy. Rodzinna współwła-

sność czy współzarządzanie nie mogą być same w sobie uznane za czynniki przyspieszające procesy rozprzestrzeniania się *know-how*.

Wyniki niniejszej analizy mogą być użyteczne dla przyszłych badań, które swym zasięgiem mogłyby również objąć firmy rodzinne z innych państw, przez co końcowe wnioski mogłyby mieć większy walor poznawczy i aplikacyjny.

Bibliografia

Adams J.D. (1990), *Fundamental stocks of knowledge and productivity growth*, "Journal of Political Economy", no. 98.

Adams J.D., Clemmons J.R. (2013), *How rapidly does science leak out? A study of the diffusion of fundamental ideas*, "Journal of Human Capital", 7(3).

Adams J.D., Clemmons J.R., Stephan P.E. (2006), *How rapidly does science leak out?*, NBER Working Paper Series, no. 11997.

Baughn C.C., Bixby M.L., Woods S. (1997), *Patent Laws and the Public Good: IPR Protection in Japan and the United States*, "Business Horizons", 40(4).

Branstetter L., Ogura Y. (2005), *Is academic science driving a surge in industrial innovation? Evidence from patent citations*, NBER Working Paper Series, no. 11561.

Cohen W.M., Goto A., Nagata A., Nelson R.R., Walsh J.P. (2002), *R&D Spillovers, Patents and the Incentives to Innovate in Japan and the United States*, "Research Policy", 31(8-9).

Czarnitzki D., Kraft K. (2009), *Capital control, debt financing and innovative activity*, "Journal of Economic Behavior & Organization", no. 71.

D'Este P., Perkmann M. (2011), *Why do academics engage with industry? The entrepreneurial university and individual motivations*, "Journal of Technology Transfer", 36(3).

Daszkiewicz N. (2008), *Jednostki badawczo-rozwojowe źródło innowacyjności w gospodarce i pomoc dla małych i średnich przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.

Daszkiewicz N. (2014), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. I.

Furman J.L., Stern S. (2004), *Climbing A Top the Shoulders of Giants: The Impact of Institutions on 24 Cumulative Research*, Working Paper, Boston University and Northwestern University.

Griliches Z. (1957), *Hybrid corn: an exploration in the economics of technical change*, "Econometrica", no. 25.

Mansfield E. (1963), *Intra-firm rates of diffusion of an innovation*, "The Review of Economics and Statistics", no. 45.

Mansfield E. (1985), *How rapidly does new industrial technology leak out?*, "The Journal of Industrial Economics", 23(2).

Nilsson A.S., Rickne A, Bengtsson L. (2010), *Transfer of academic research: uncovering the grey zone*, "Journal of Technology Transfer", 35(6).

Sorenson O., Singh J. (2007), *Science, social networks and spillovers*, "Industry and Innovation", no. 14.

Sosińska-Wit M. (2014), *Współpraca firm rodzinnych z jednostkami badawczo-rozwojowymi w województwie lubelskim*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. II.

Stephan P.E. (2004), *Robert K. Merton's Perspective on Priority and the Provision of the Public Good, Knowledge*, "Scientometrics", no. 60.

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

UPRP-Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, www.uprp.pl, dostęp: 1–31 stycznia 2017.

Wachowska M. (2014), *Rola bliskości geograficznej w pozyskiwaniu wiedzy. Badanie cytowań patentowych*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 347.

Wachowska M. (2016a), *Czas pozyskiwania cudzych idei przez przemysł. Doświadczenia Polski*, "Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 450.

Wachowska M. (2016b), *Lags Between Academic Science and Inventiveness in Poland*, "Forum Scientiae Oeconomia", 4(3).

Wachowska M. (2016c), *Szybkość rozprzestrzeniania się wiedzy pochodzenia zagranicznego w Polsce. Analiza „opóźnień” w cytowaniach patentowych*, "Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", 3(81).

Więcek-Janka E., Pawłowska M. (2014), *Problematyka innowacji technologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XV, z. 7, cz. II.

WIPO-World Intellectual Property Organization, www.wipo.int, dostęp: 1–4 stycznia 2017.

Elba Myriam Navarro Arvizu | elba.navarro@itson.edu.mx

Instituto Tecnológico de Sonora

María Elvira López Parra | melopez@itson.edu.mx

Instituto Tecnológico de Sonora

Irma Guadalupe Esparza García | iesparza@itson.edu.mx

Instituto Tecnológico de Sonora

Indicadores de Desempeño: el Caso de una Organización de la Sociedad Civil familiar de Sonora, México

Performance Indicators: The Case of a Family Civil Society Organization in Sonora, Mexico

Abstract: The elements of the evaluation should be aligned with the objectives and expectations that the organizations value, and with decisions focused on improving and measuring performance at all organizational levels, taken as a result of the evaluation information. Hence the importance of identifying performance indicators that provide sufficient elements to organizations seeking to improve processes, meet objectives and satisfy the customer's needs [Guerra-López 2007]. For this research, a Civil Society Organization (CSO) was contacted in Mexico, identifying areas of opportunity that could be evaluated and generated information to improve the individual performance of collaborators; The goal being to: design performance indicators to be used in a management model to improve individual performance and raise the quality of services offered to beneficiaries. The research is descriptive-qualitative, using methodo-

logies of Mager and Pipe [1984], Virtual University of PEMEX [2012] and Caldwell [2000]. As a result, key processes were identified and performance indicators were established for them, finding areas of opportunity and generating recommendations for improvement; Concluding that these interventions must be carried out frequently in all types of organizations to give origin to the improvement of the organizational performance deriving in better services and / or products to the clients.

Key words: Performance Indicators, Performance Evaluation, Organization of Civil Society

Introducción

La sociedad civil, según menciona Aguilar [2006], ha crecido intensamente en los últimos 30 años, asumiendo papeles y espacios que antes estaban reservados solamente para el gobierno. A nivel internacional, Granguillhome [2013] afirma que este tipo de organizaciones registró un aumento del ochocientos por ciento en entre 1990 y 2006. En este mismo periodo, en México, las OSC se triplicaron y a partir del 2006 se multiplicaron por cuatro, pasando de 3,594 a 14,508.

González [2016] menciona que de acuerdo al informe de Labores 2015 del Instituto Nacional de Desarrollo Social, la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil se centran en realizar actividades relacionadas con el desarrollo integral comunitario, sociedad incluyente y cohesión social, además de la promoción de actividades culturales, científicas y deportivas. Todas estas actividades realizadas por las OSC en México están reguladas por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) que fue publicada en el año 2004. De esta ley, emana el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, a través del cual, a la fecha, 32 mil OSC han obtenido su Clave Única de Registro (CLUNI), la cual es el único requisito común que tienen las OSC, ya que a pesar de la existencia de la LFFAROSC, solo 15 de las 32 entidades del país cuenta con una ley estatal que considere a este tipo de organizaciones. Además, tampoco existe uniformidad en el otorgamiento de fondos debido a que no hay requerimientos comunes para participar, los requisitos varían dependiendo de la instancia que los opere. De la misma forma, los beneficios fiscales que existen, solo benefician a pocas de las OSC que pueden cumplir con los requisitos establecidos.

Collin y Molina [2009], Aguilar [2006], Navarro [2014] así como Fusda [2009] coinciden en que la historia de las OSC en México es relativamente reciente, debido a que se considera que la mayoría de estas organizaciones se crearon a partir de la década de los ochentas, con el gran terremoto ocurrido en 1985 en la capital del país;

lo que manifiesta que si la sociedad civil interviene en el quehacer público se originan los cambios democráticos que ha vivido el país.

Según datos del sistema de información sobre organizaciones de la sociedad civil (SIOS) de la Secretaría de Desarrollo Social [SEDESOL 2014] el 6% de las OSC registradas se crearon antes de 1950; 16% se fundaron entre 1951 y 1980; 27% entre 1981 y 1990; y un 51% entre 1991 y el año 2000, lo que demuestra que las OSC en México se han ido incrementado al igual que el proceso de transición democrática del país, contando con un promedio de vida de 15 años. Los estados que cuentan con mayor número de OSC son: el Distrito Federal, Coahuila, Estado de México, Nuevo León y Jalisco, lo que representa el 51% del total de organizaciones del país y los proyectos que manejan son 30% a nivel local, 22% nacional, 16% estatal, 16% regional, 10% municipal y 6% internacional; atendiendo sectores que se refieren a la población en general, la familia, grupos vulnerables como los discapacitados, los indígenas, los niños de la calle, las mujeres maltratadas, etc.; y a los colonos. Y en términos de género, las OSC atienden en un 77% a personas de ambos sexos; 8% a mujeres y solo 3% a hombres, ofreciendo servicios de asistencia, capacitación, investigación y defensa legal [Fusda 2009].

De igual forma, la misma Secretaría de Desarrollo Social afirma que en México existen 27 mil 18 organizaciones inscritas en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, donde 398 pertenecen al estado de Sonora, de las que 120 se encuentran en Ciudad Obregón y dentro de las cuales se encuentra la organización objeto de estudio de la presente investigación, la cual es una asociación civil familiar sin fines de lucro que brinda el servicio de atención para adultos mayores y/o enfermos. Fue fundada en el año 2004, pero es hasta el año 2010 que se constituye como Asociación Civil. Los principales servicios que ofrece son albergue permanente, estancia de día y apoyo en casa, mediante el servicio de asistencia social en el área de la salud, alimentación, limpieza de vivienda e higiene personal.

Planteamiento del problema

Toda organización, incluyendo las OSC deben de realizar evaluaciones de desempeño periódicamente, ya que a través de éstas y de los resultados e información que arrojen, podrán mejorar su desempeño organizacional [Guerra-López 2007].

En una evaluación del desempeño se mide el grado de eficacia con el que las personas realizan las actividades y responsabilidades del puesto que ocupan. Gil, Junca, Méndez y Meneses [2010] aseguran que dichas evaluaciones permiten a la

organización tener en claro la importancia de los puestos de trabajo, estimular a los empleados a obtener mejores resultados, valorar de forma objetiva la contribución de cada uno de ellos, optimizar las capacidades personales, entre otros. Debe de ser vista como un medio para mejorar tanto los resultados del talento humano como los de la organización.

Por su parte, Guerra-López [2007], afirma que todos y cada uno de los componentes de la evaluación deben alinearse con los objetivos y expectativas organizacionales, así como con las decisiones que se tomarán después de los resultados obtenidos de la evaluación, las cuales están enfocadas a cómo mejorar y medir el desempeño en cualquier nivel de la organización. Así mismo, asegura que una correcta evaluación puede ser utilizada no sólo para identificar qué es lo que funcionó mal o qué es lo que puede mejorarse, sino también para identificar qué debe mantenerse tal como está.

A pesar de todos estos beneficios, existen organizaciones que no realizan evaluaciones de desempeño porque creen que éstas son costosas, complejas o simplemente porque no las consideran necesarias. Ejemplo de esto, es la OSC en estudio, la cual, desde su creación, no ha realizado este tipo de evaluación, por lo que surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo se puede mejorar el desempeño individual de los colaboradores de una OSC para que mejore el desempeño organizacional de ésta y a su vez se eleve la calidad de los servicios ofrecidos?

Objetivo Diseñar indicadores de desempeño que se utilicen en un modelo de gestión para mejorar el desempeño individual y elevar la calidad de servicios ofrecidos a los beneficiarios.

Fundamentación Teórica

Organizaciones de la Sociedad Civil

Velásquez (2013) afirma que a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se les llama también organizaciones del tercer sector y organizaciones no gubernamentales (ONG), y son todos aquellos organismos que trabajan para fines públicos, son autónomas y actúan sin fines de lucro. Así mismo menciona que las razones de su existencia son: a) en muchas ocasiones, el mercado no ofrece soluciones para atender las necesidades sociales; b) el estado, especialmente en países en vías de desarrollo, tiene limitaciones para garantizar el bienestar social; c) las OSC se convierten

en medios para defender los derechos de la sociedad que son ignorados. Es debido a esto, que Velásquez [2013] asegura que este tipo de organizaciones son más que necesarias, convirtiéndose en un medio de integración social y un potenciador de las capacidades individuales y colectivas.

De igual forma, Winder [1997], citado por Collin y Molina [2009] propone que se identifique a las organizaciones de la sociedad civil con los organismos sin fines de lucro y con las actividades de ayuda mutua realizadas por ciudadanos dedicados a los asuntos de interés común.

Para Olvera [1998], citado por Neme, Valderrama y Vázquez [2014], la sociedad civil son todas las organizaciones y redes que se ubican fuera del aparato estatal formal, incluyendo asociaciones de ciudadanos que actúan a favor de una causa o interés en común, utilizando recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales.

Por lo tanto, se dice que las organizaciones de la sociedad civil están conformadas por individuos que persiguen un fin común en beneficio de la sociedad actuando de forma autónoma y sin fines de lucro.

Evaluación del desempeño

Para Morán-Barrios [2016] evaluar es “un proceso que genera información a través de la valoración de las cualidades del profesional en formación, mediante criterios o parámetros estandarizados, y esta información se utiliza para formar juicios y tomar decisiones”. Agrega que consiste en documentar evidencias explícitas sobre el desempeño del individuo con la finalidad de identificar las competencias desarrolladas y las que requieren fortalecerse. Y para realizar esto se requiere obtener información de diferentes fuentes, emitir un juicio profesional y tomar decisiones en consenso de expertos.

Por su parte, Neely, Gregory y Platts [2005] citados por Nascimento, Bortoluzzi, Dutra y Ensslin [2011] conceptualizan a la evaluación del desempeño como el proceso de medir una acción, donde la medición se facilitará con la cuantificación, y la acción se entiende como la que lleva al desempeño.

Ensslin, Giffhorn, Ensslin, Petri y Vianna [2010] la definen como “el proceso de identificar, organizar, medir, integrar y permitir la generación de acciones de mejora de las organizaciones.” A su vez, Gil, Junca, Méndez y Meneses [2010] afirman que es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades, funciones y respon-

sabilidades de los puestos que desempeñan utilizando una serie de instrumentos. Contempla tres pasos: descripción, medición y desarrollo.

Marchant [2007] asegura que es un proceso organizacional que mide que cada trabajador cumpla los objetivos de su puesto y la manera en que usa los recursos para lograrlo, lo que proporciona información necesaria para tomar decisiones como ascensos, transferencias y despidos.

Analizando los conceptos presentados, se puede decir que la evaluación del desempeño es un proceso que apoya la toma de decisiones, a través del cual se mide el grado de cumplimiento de los objetivos y el manejo de los recursos que presenta un individuo en el puesto que ocupa.

Indicadores de desempeño

Nascimento, Bortoluzzi, Dutra y Ensslin [2011], mencionan que Tocchetto y Pereira [2004] conceptualizan a los indicadores como “medidas utilizadas para evaluar, mostrar el estado y las tendencias de las condiciones de un entorno determinado.” Por otro lado, también citan a Van Bellen [2002] para afirmar que el propósito fundamental de los indicadores es agregar y cuantificar la información de tal forma que su significado sea más evidente.

Bonnefoy y Armijo [2005], proporcionan como definición de indicador de desempeño que son medidas que describen que tan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, proyecto y/o la gestión de una institución. Los autores agregan que un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar el nivel de desarrollo. Citan a la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA [2002], quien conceptualiza al indicador como “una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos o internos”.

Por su parte, Stubb [2004] asevera que los indicadores de desempeño constituyen una herramienta importante en el proceso de evaluación y proveen información importante para tomar decisiones; conforman un conjunto de herramientas que se enfocan en los aspectos organizacionales del desempeño indispensables para el éxito actual y futuro de la organización. El autor cita a Abbott [1994] quien afirma que “un indicador de desempeño generalmente proviene de la combinación de dos estadísticas que forman una relación”.

Modelos para la mejora del desempeño

Modelo de Mager y Pipe [1984]. Los autores presentan un flujograma que muestra los factores de desempeño y el proceso de análisis de causas necesario para interpretar sus relaciones. Proponen los siguientes pasos:

- 1) describir el problema en cuanto a lo que la persona hace o no hace antes que enunciar sus características;
- 2) determinar el impacto del problema respondiendo la pregunta ¿tiene importancia para el logro de los objetivos?;
- 3) estimar el tipo de impacto (cuantitativo y/o cualitativo) y si la brecha en el desempeño es significativa, además se define si esto se debe a la falta de habilidades o conocimientos; en caso afirmativo, lo que sigue es cuestionarse ¿antes lo podía hacer bien?, si la respuesta es no, hay que darle formación o capacitación, pero, si antes lo podía hacer bien, la pregunta a realizar es: ¿la habilidad se usa a menudo?, si la respuesta es no, se debe proporcionar más práctica o ayuda electrónica para el desempeño, pero, si la habilidad es usada a menudo y antes lo podía hacer bien, se debe mejorar o proporcionar retroalimentación. Como paso
- 4) se realiza la siguiente pregunta: ¿hay alguna manera más simple de hacerlo?, lo que permite determinar si el diseño de la tarea es adecuado o es más simple y de menor costo modificarla que hacer esfuerzo de capacitación, práctica o retroalimentación.
- 5) ¿tiene la persona potencial para mejorar?, haciendo referencia a las aptitudes con que se cuenta para la realización de la tarea; si el evaluado tiene un perfil diferente de los requerimientos mínimos, tal vez sea más efectiva una rotación que invertir tiempo y costo para acortar la brecha, pero, si la causa de la brecha no es la falta de conocimientos, se recomienda hacer las siguientes preguntas: ¿hay castigos por hacerlo bien?, es decir, si existen consecuencias negativas por cumplir con los estándares. Si la respuesta es positiva, se recomienda quitarlos, pero si no los hay, se sugiere continuar con la pregunta ¿hay beneficios por no hacerlo bien?, refiriéndose a cuando existe una recompensa oculta por no cumplir los estándares, y si la respuesta es afirmativa, se deben remover los beneficios o agregar consecuencias negativas para que el comportamiento y el desempeño cambien, pero si la respuesta es negativa, hay que pasar a una tercer pregunta ¿interesa hacerlo de esta forma?; cuya finalidad es evaluar recompensas o estímulos relacionados con el estándar para verificar si son adecuados para alentar el tipo de desempeño deseado; si la respuesta es negativa, surge otra pregunta ¿hay obstáculos para alcanzar los estándares?,

esto con el fin de identificarlos y desaparecerlos para lograr el desempeño deseado, si es que existen.

El modelo presentado por la *Universidad Virtual de Pemex* [2012] plantea situaciones que permiten al ejecutivo interactuar con su equipo para alcanzar mejores resultados y a lo largo de cada fase se tiene la oportunidad de apoyarse en diferentes estilos gerenciales y factores conductuales para generar un clima organizacional de alto desempeño. Las fases que lo componen son: a) Planeación, donde se establecen acuerdos sobre objetivos y metas por alcanzar y que estén alineados a la estrategia organizacional, además de especificar el apoyo que el ejecutivo brindará a su colaborador. Esta fase se caracteriza por documentar los acuerdos sobre responsabilidades, objetivos, indicadores y metas a lograr, lo que permite dar un seguimiento al desempeño, para lo cual se utiliza un formato compuesto de cinco secciones: fijación de objetivos individuales, interdependencia para el logro de los objetivos, compromisos específicos de acciones, seguimiento y recursos para el logro de los objetivos, fijación de objetivos y liderazgo, y por último, firmas. b) Tutoría, se considera una fase crítica para que el proceso sea efectivo, ya que permite dar seguimiento durante el cumplimiento de los objetivos, alentando al colaborador en la toma de decisiones, facilita los medios para el logro de metas, fortalece la relación jefe – colaborador, a través de una serie de sesiones ya sea formales o informales para dar continuidad. c) la fase de Revisión, es el momento en el que de manera formal se valora el cumplimiento de los objetivos establecidos, así como el desarrollo de competencias del ejecutivo y el colaborador revisa en que proyectos o actividades fue o no efectivo; d) al última fase es la de Reconocimiento, donde se destacan los resultados sobresalientes de los colaboradores permitiéndoles comprobar que sus contribuciones a la organización son valoradas.

Caldwell [2000] presenta la metodología ProMES (Productivity Measurement and Enhancement System) diseñada por *Prichthart* [1995] y menciona que es un sistema que desarrollado desde la gerencia y dirigido a mejorar la productividad del personal a través del trabajo en equipo y establece que el desempeño es mejorado aumentando su motivación. Afirma que este enfoque metodológico se utiliza actualmente en empresas líderes a nivel mundial en Europa y Estados Unidos. Su principal fundamento es incrementar la motivación por medio del establecimiento de metas como punto de partida, las cuales son los determinantes motivacionales más inmediatos y directos del desempeño en las tareas y se desarrolla siguiendo una serie de principios, que deben adaptarse de forma flexible a las necesidades de la empresa y su cultura organizacional. Las fases que lo componen son: 1) promover la conformación de equipos de trabajo como un lineamiento gerencial; 2) escoger el tamaño de la

unidad en la cual se va a trabajar, ya sea un departamento, proceso, operación, etc.; 3) elegir a las personas que estarán en el desarrollo del equipo, de cinco a diez miembros voluntarios incluyendo líderes informales y formales, de uno a dos facilitadores o conductores del equipo, uno de ellos perteneciente a un área diferente pero relacionada. 4) participación e involucramiento activo de la gerencia en la definición de los productos esperados del trabajo del equipo sin imponer objetivos, permitiendo que el equipo defina sus productos, en función de algún área estratégica y de la competitividad de la empresa, traduciendo dichos productos en indicadores de impacto preferiblemente mensurables; 5) análisis de contingencias, en esta fase los miembros del equipo analizan el progreso de las acciones que han realizado utilizando un gráfico que muestra la relación entre el nivel del indicador de impacto y la efectividad lograda en dicho nivel. Cada indicador tiene su propia contingencia. 6) La gerencia debe evaluar cada logro del equipo y reforzarlo de manera precisa en un periodo de tiempo corto para mantener un buen nivel de motivación, dicha realimentación debe ser neutral, debe constar de datos eliminando la información subjetiva; 7) reconocimiento del trabajo efectivo, que se refiere a recompensar, reconocer o agradecer el buen desempeño por medio de recompensas intrínsecas y extrínsecas; 8) productividad de las sesiones de trabajo, para esto se recomienda que el equipo se organice para dichas sesiones no duren más de una hora y que las discusiones estén centradas en un objetivo específico.

Metodología. La presente investigación es de carácter descriptivo y cualitativo.

Sujetos. Para efectos de la presente investigación, los sujetos estudiados son 10 trabajadores que laboran en una asociación civil familiar, ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, México, la cual fue fundada en el año 2004, pero es en el 2010 cuando se constituye formalmente como Asociación Civil. Esta organización es sin fines de lucro, ofrece el servicio de atención para adultos mayores y/o enfermos, a través de albergue permanente, estancia de día y apoyo en casa por medio de la asistencia social en el área de salud, alimentación, limpieza de vivienda e higiene personal. Actualmente apoya a 20 adultos mayores, a cargo de una plantilla de 10 trabajadores, los cuales se dividen en tres turnos: matutino, vespertino y nocturno. La misión de esta organización es apoyar al adulto mayor sonorense en el tiempo de su vejez y enfermedad, cuando sus fuerzas se acaben y no desampararlos. La visión que tienen establecida es ser una institución que apoye al adulto mayor a vivir con mejor calidad de vida en el estado de Sonora; y los valores bajo los cuales opera son: amor, convivencia, vida digna, espiritualidad, respeto, honestidad, responsabilidad y servicio.

Materiales. Para la obtención de la información requerida se realizó una entrevista estructurada a cada uno de los empleados en sus respectivos puestos, con la finalidad de identificar las principales actividades que realizan.

De igual forma, en la realización de este proyecto se utilizaron cuatro herramientas de apoyo, las cuales se describen a continuación:

Herramienta 1. Establecimiento de Objetivos: se divide en tres secciones; en la primera se especifica el período de tiempo en que se está realizando la evaluación, el puesto evaluado y el nombre de la persona que ocupa el puesto a evaluar. La segunda sección se compone de siete columnas, en la primera se describen los objetivos establecidos para el puesto; en la segunda se detallan los indicadores de desempeño para cada objetivo planteado; en la tercera se enlistan las actividades requeridas para poder cumplir cada objetivo señalado; en la cuarta, los recursos necesarios para poder realizar cada acción mencionada en la columna anterior; en la quinta, se define la fecha en que se debe cumplir cada uno de los objetivos; en la sexta, se especifican los puestos o departamentos involucrados y/o relacionados en el cumplimiento de los objetivos planteados; y en la última columna se especifica el objetivo organizacional con el cual se relaciona cada uno de los objetivos planteados para el puesto evaluado. Al pie de la página se colocan los nombres y firmas tanto de la persona evaluada como de quién realizó la evaluación y del supervisor.

Herramienta 2. Análisis del desempeño: compuesta por cuatro apartados, donde en el primero se especifica la fecha en que se realiza la revisión, el puesto evaluado y el nombre de la persona que ocupa dicho puesto. Las instrucciones están en el segundo apartado explicando detalladamente la manera correcta de aplicar la herramienta. En el tercer apartado se encuentran siete columnas que se deben llenar con la siguiente información, en la primera se detallan los objetivos planteados; en la segunda se especifican los indicadores de desempeño que servirán como guía para verificar el cumplimiento de dichos objetivos; en la tercer columna se especifica el nivel de desempeño logrado que se contrasta contra las tres columnas siguientes que contienen información sobre el puntaje máximo, promedio y mínimo establecido para ser logrado en cada uno de los indicadores, el resultado de dicho contraste se plasma en la última columna y se denomina brecha de desempeño. En el tercer apartado se coloca el nombre y firma de la persona evaluada, del evaluador y del supervisor. Para la aplicación de esta herramienta fue necesario estar presente en la realización de cada una de las actividades de cada puesto, con el objetivo de conocer los tiempos de duración de cada una de ellas y poder de esta forma definir los indicadores de desempeño.

Herramienta 3. Análisis del Sistema de Rendimiento: se divide en tres secciones, en la primera se detalla información sobre la fecha de evaluación, el puesto evaluado,

el problema de desempeño detectado, el desempeño que se desea lograr y las instrucciones sobre la aplicación de la herramienta. En el segundo apartado hay cuatro columnas: la de los factores a evaluar, la de "Sí" y "No", donde se indica si alguno de los factores enlistados en la primer columna se está presentando o no; y en la última columna se plantea una posible solución para cada factor que se considere está afectando el desempeño de la persona evaluada y esté impidiendo que se logre el desempeño deseado. La columna de "factores a evaluar" está a su vez dividida en cuatro secciones: conocimientos y habilidades, actitudes, comunicación y factores externos. Al pie de esta herramienta se encuentra el área de firmas, donde se coloca el nombre y firma tanto del evaluador como del supervisor.

Herramienta 4. Acciones correctivas y Verificación de resultados: está formada por nueve columnas; en la primera se especifican los objetivos planteados; para llenar las columnas dos, tres y cuatro se extrae información de la herramienta 2 (Análisis del desempeño); la información necesaria en las columnas cinco y seis se obtiene de la herramienta 3 (Análisis del Sistema de Rendimiento); en la columna siete se especifican los recursos necesarios para poder aplicar las acciones correctivas sugeridas y en la columna ocho se establece una fecha de cumplimiento para dichas acciones. Y por último, en la columna 9, se especifica si la brecha de desempeño se acortó o no.

Procedimiento El procedimiento aplicado para el desarrollo de la presente investigación es una adaptación realizada a la metodología propuesta por Mager y Pipe [1984], Universidad Virtual de Pemex [2012] y Caldwell [2000]. Quedando de la siguiente manera:

- 1) Sensibilización de las partes involucradas. En este paso, se realizó un acercamiento a la OSC, primeramente presentando al equipo de trabajo, quienes implementarían la evaluación del desempeño individual, además de proporcionar información específica al responsable del organismo sobre el objetivo de la investigación, el proceso a seguir, así como los beneficios a obtener como resultado de la implementación de dicho proyecto. De igual forma se sostuvo una plática informativa con las personas que ocupan los puestos a evaluar, a quienes se les explicó detalladamente las acciones que se seguirían y la finalidad de cada una de ellas.
- 2) Caracterización de la OSC. Se realizó una caracterización de la organización con la finalidad de conocer todos sus aspectos relevantes así como aquellos que la distinguen de otros del mismo giro.
- 3) Identificación de actividades clave. Se realizó, a través de la observación, un

análisis de las funciones a desempeñar en cada uno de los puestos que componen la estructura organizacional de la OSC, identificando aquellas de mayor relevancia para cada cargo.

4) Establecimiento de indicadores de desempeño. Una vez identificadas las actividades a realizar, se procedió a establecer indicadores de desempeño para cada una de ellas, los cuales fueron revisados y avalados por todas las partes involucradas (el representante de la OCS, el responsable de realizar las actividades de cada uno de los puestos y el equipo de investigación).

5) Determinación de objetivos generales y específicos. Para el desarrollo de este paso, se utilizó la herramienta 1, obteniendo como resultado la identificación de los objetivos propios de cada puesto, la relación que tienen éstos con los objetivos organizacionales, así como las acciones y recursos necesarios para su cumplimiento y los indicadores de desempeño relacionados con cada uno de ellos.

6) Análisis del desempeño. La finalidad de este paso fue identificar el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño relacionados con cada uno de los objetivos y acciones establecidas, para determinar si existía o no una brecha de desempeño, para lo cual se utilizó la aplicación de la herramienta 2.

7) Identificación de los factores que afectan el desempeño. En la implementación de esta fase, se realizó una adaptación a la metodología propuesta por Marger y Pipe (1984) dando como resultado la herramienta 3, la cual, al implementarse permite determinar los factores que pueden estar afectando o influyendo en el desempeño.

8) Determinación de acciones correctivas. Una vez identificadas las brechas de desempeño existentes para cada uno de los objetivos establecidos así como los factores que influyeron para que la brecha se presentara, se plantearon acciones que pudieran minimizar o eliminar la brecha existente, para lo cual se implementó la herramienta 4.

9) Generación y presentación de informe de resultados. Se elaboró un informe con los hallazgos realizados en la presente investigación, el cual fue entregado, presentado y revisado en conjunto con el representante de la OSC en estudio, llegando al mutuo acuerdo de implementar las acciones propuestas para mejorar el desempeño de los colaboradores de la organización.

Resultados Una vez implementado el procedimiento diseñado, se obtuvieron los siguientes resultados para cada uno de los puestos analizados:

Administrador. El objetivo de este puesto es brindar soporte a las distintas áreas de la organización, procurando elevar la productividad mediante la formulación de estrategias, además de la identificación y corrección oportuna de fallas.

Una función básica que se debe de llevar a cabo en este cargo es implementar el proceso de inducción para el personal de nuevo ingreso para que conozca las funciones a desarrollar dentro de la OSC, así como brindar una adecuada y oportuna supervisión de las actividades que realiza el personal a su cargo.

Al revisar el desempeño de este puesto, se encontró que la persona encargada no realiza un adecuado proceso de inducción para el nuevo personal contratado y tampoco cuenta con un programa de capacitación para ofrecer a los puestos que conforman la estructura organizacional, además no realiza una constante supervisión de las actividades de los puestos a su cargo.

En base a lo anterior, se considera necesario que quien ocupe este cargo, procure proporcionar capacitación a todos los puestos para que a través de las actividades que cada uno de ellos desempeñe se pueda cumplir con los objetivos establecidos. Para lograr lo anterior se puede solicitar ayuda al departamento de vinculación institucional del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) para la creación e implementación de un programa de capacitación basado en la previa detección de necesidades en esta área.

Médico. Quien realiza las actividades pertenecientes a este cargo es una persona externa a la OSC, debido a esto, se detecta, en base al establecimiento de indicadores de desempeño, que el número de visitas que realiza a la semana para la valoración de los adultos mayores no cubre la necesidad de cuidado que estos presentan, ya que ellos requieren de revisiones y chequeos frecuentes. Por lo que se recomienda que quien ocupe este puesto realice visitas diarias con la duración de tiempo suficiente para efectuar valoraciones más profundas y exhaustivas a los adultos mayores asegurándose de esta manera un mejor control de la salud y cuidado de los mismos.

Enfermera. El objetivo de este puesto es proporcionar cuidados generales de enfermería y estar al pendiente de las necesidades que puedan presentar los adultos mayores, en cuanto a higiene personal, administración de medicamentos, entre otros. Como resultado de la evaluación y establecimiento de indicadores de desempeño realizados a este puesto, se detectaron como brechas de desempeño un excedente en el tiempo dedicado a la realización de las actividades a su cargo, además de requerir apoyo de otros puestos para cumplir con las funciones que le corresponden. Se recomienda elaborar una lista de verificación donde se lleve a cabo un control de las acciones que se necesita realizar referente a la higiene personal que cada uno de los adultos mayores requiere, de esta manera, se evitará duplicar actividades ya realizadas optimizando de esta manera los tiempos invertidos, evitando de igual forma realizar funciones de forma apresurada sin la dedicación adecuada del tiempo requerido.

Auxiliar de enfermería. El objetivo del puesto es proporcionar apoyo en los cuidados generales de enfermería y de higiene otorgados a los adultos mayores, además de estar al pendiente de las necesidades que pudieran surgir relacionadas con ellos. Al realizar el análisis del desempeño de este puesto, en base a los indicadores previamente establecidos, se encontró que en ocasiones no se cuenta con el tiempo suficiente para proporcionar los servicios de higiene que los adultos mayores necesitan, por lo que se recomienda trabajar de manera coordinada con el puesto de enfermería, repartiendo de forma equitativa las actividades programadas y utilizando la lista de verificación que se recomienda elaborar para este puesto en el punto anterior.

Cocinero. El objetivo de este puesto es procesar la materia prima mediante el responsable uso de la misma apoyándose con los utensilios y equipos de cocina necesarios. Al realizar el análisis del desempeño se detecta una brecha en la actividad de limpieza de utensilios ya que el tiempo ideal para la realización de dicha actividad es de 20 minutos y el tiempo real para desempeñarla es de 35 minutos, esto debido a que la persona que ocupa el puesto realiza varias acciones al mismo tiempo. De igual forma se identificó que no se cuenta con la cantidad de equipo suficiente para realizar algunas de las principales funciones del cargo. Por lo tanto, en base a lo anterior, se recomienda establecer un orden de actividades priorizándolas, con la finalidad de realizarlas por orden de importancia y evitar hacer varias cosas a la vez. También se recomienda adquirir el equipo necesario para realizar funciones indispensables, lo que optimizará los tiempos invertidos en el desempeño de las actividades básicas.

Intendencia. Este puesto tiene como objetivo conservar en óptimas condiciones de limpieza las instalaciones de la organización. Las principales funciones son barrer, trapear y hacer camas; funciones que por lo general se realizan al mismo tiempo o de forma simultánea, por lo que se recomienda que primero se concluya con una actividad para poder empezar con otra, llevando de esta manera un adecuado orden en las funciones desempeñadas logrando así mayor productividad. De igual forma se hace la recomendación de adquirir el equipo necesario para apoyar la realización de las actividades propias del puesto.

Conclusión

Al establecer los indicadores necesarios para poder realizar la evaluación de desempeño requerida para la organización de la sociedad civil en estudio, se pudo comprobar la importancia que tiene el aplicar frecuentemente este análisis a cualquier tipo de organización, ya que en la actualidad, su implementación es clave en la gestión organi-

zacional debido al entorno competitivo y dinámico en el que se encuentran operando.

Además de lo anterior, es importante mencionar que este proceso de evaluación debe realizarse con objetividad y para lograr esto, se deben utilizar herramientas de apoyo, que aseguren que no haya influencia de los juicios emitidos por el evaluador.

La implementación de una evaluación de desempeño proporciona información relevante, tanto para la persona que ocupa el puesto como para el evaluador, sobre el grado de contribución que se está ejerciendo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, permite detectar con mayor precisión donde se pueden estar presentando áreas de oportunidad, con la finalidad de que el desempeño de cada individuo mejore, lo que a su vez dará origen a una mejora del desempeño organizacional, reflejándose todo lo anterior en mejores productos y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

Bibliografía

Aguilar R. (2006), *Las organizaciones de la Sociedad Civil en México: su evolución y principales retos*, Universidad Iberoamericana, México. Recuperado el 8 de febrero de 2017, de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753.pdf>.

Bonnefoy J. & Armijo M. (2005), *Indicadores de desempeño en el sector público*, CEPAL, Santiago de Chile. Recuperado el 22 de febrero de 2017, de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/S05900_es.pdf.

Caldwell E. (2000), *Metodología ProMES: una herramienta para incrementar el desempeño de los equipos de trabajo*, "Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América", (26), 7–13. Recuperado el 25 de octubre de 2016, de: exordio.qfb.umich.mx/.../Aphilosofia/Metodologia%20ProMES.doc.

Collin L. & Molina R. (2009), *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: de la invisibilidad al protagonismo*, "Nuevo Mundo Mundos Nuevos". Recuperado el 18 de febrero 2017, de: <http://nuevomundo.revues.org/47723>.

Ensslin L., Giffhorn E., Ensslin S., Petri S. & Vianna W. (2010), *Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão— construtivista*, "Pesquisa Operacional", 30(1), 125–152. Recuperado el 23 de febrero de 2017, de: <https://dx.doi.org/10.1590/S0101-74382010000100007>.

Fundación por la Socialdemocracia de las Américas, A.C. (Fusda) (2009), *Las Organizaciones de la Sociedad Civil. Nueva Visión Socialdemócrata*. Recuperado el 2 de febrero de 2017, de: <http://www.fusda.org/Revista16/Revista16-LASORGANIZACIONESDELASOCIEDAD-CIVIL.pdf>.

Gil A., Junca J., Méndez M. & Meneses E. (2010), *Evaluación del desempeño. Escuela Superior de Administración Pública ESAP*. Recuperado el 14 de enero de 2017, de: <http://es.scribd.com/doc/29939697/EVALUACION-DE-DESEMPENO>.

González P. (12 de diciembre de 2016), *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, a doce años de la Ley de Fomento*, *El Universal*. Recuperado el 28 de enero de 2017, de: <http://www.eluniversal.com.mx/blogs/observatorio-nacional-ciudadano/2016/12/12/la-organizaciones-de-la-sociedad-civil-en-mexico>.

Granguillhome R. (2013), *La sociedad civil y la cooperación internacional para el desarrollo*, "Revista Mexicana de Política Exterior", No. 98. Recuperado el 23 de enero de 2017, de: <https://revistadigital.sre.gob.mx/images/stories/numeros/n98/granguillhome.pdf>.

Guerra-López I. (2007), *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*, AuthorHouse, U.S.A.

Mager R. & Pipe P. (1984), *Analyzing Performance Problems*, 2° Edición, Lake Publishing Company, U.S.A.

Marchant L. (2007), *Actualizaciones para el Management y el Desarrollo Organizacional*. Recuperado el 23 de febrero de 2017, de: www.eumed.net/libros/2007a/223/.

Moran-Barrios J. (2016), *La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica*, 1° Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas, "Educación médica" 17(4), 130–139. Recuperado el 23 de febrero de 2017, de: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S157518131630078X>.

Nascimento S., Bortoluzzi S., Dutra A. & Ensslin S. (2011), *Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008*, "Revista de Administração" (São Paulo), 46(4), 373–391. Recuperado el 23 de febrero de 2017, de: <https://dx.doi.org/10.5700/rausp1018>.

Navarro E. (2014), *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una organización de la sociedad civil de Ciudad Obregón*, Sonora. Recuperado el 26 de enero de 2017, de: <http://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>.

Neme O., Valderrama A. & Vázquez A. (2014), *Organizaciones de la sociedad civil y objetivos de desarrollo del milenio: el caso del PCS, Espiral* (Guadalajara), 21(60), 131–177. Recuperado el 21 de febrero de 2017, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652014000200006&lng=es&tlng=es.

Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2014), *¿Sabes cuántas OSC existen en México?* Recuperado el 3 de febrero de 2017, de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/116272/Conecta_Indesol_Mural_No._18.pdf.

Stubbs E. (2004), *Indicadores de desempeño: naturaleza, utilidad y construcción*, "Ciên-

cia da Informação”, 33(1), 149-154. Recuperado el 22 de enero de 2017, de: <https://dx.doi.org/10.1590/S0100-19652004000100018>.

Universidad virtual de Pemex (2012), *Guía de aprendizaje: Reforzamiento de administración del desempeño individual*. Recuperado el 26 de diciembre de 2012, de: <http://ebookbrowse.com/gdoc.php?id=323870725&url=108d15d83cd12b3bb310c7a7f20a0777>.

Velásquez L. (2013), *Organizaciones de Sociedad Civil (OSC). ¿Cuál es su rol en la Cooperación Internacional?*. AgciChile: Cooperación Chilena para el Desarrollo, Ministerio de Relaciones Exteriores. Recuperado el 18 de febrero de 2017, de: <https://www.agci.cl/index.php/noticias/columna-de-opinion/1014-organizaciones-de-sociedad-civil-osc-cual-es-su-rol-en-la-cooperacion-internacional>.

Sylwia Flaszewska | sylwia.flaszewska@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka

Katarzyna Szymańska | katarzyna.szymanska@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka

Kultura dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym

Culture of Knowledge Sharing in Family Business

Abstract: The aim of the article was to identify relations between the organizational culture and the process of sharing knowledge in family business based on literature review. The article consists of three main parts and summary. The first part explains the essence of knowledge sharing in the family business. The second part presents the positive effects of this process, and the third part describes characteristics of knowledge sharing culture in the family business. The summary emphasizes the need for further studies in the dyad organizational culture – knowledge sharing in family businesses.

Key words: knowledge sharing, culture of knowledge sharing, family business

Wprowadzenie

Na podstawie wyników ostatniej edycji europejskiego badania *Barometr firm rodzinnych* przeprowadzonego metodą CAWI w 2016 roku na próbie 959 firm rodzinnych, z czego 139 pochodziło z Polski, stwierdzono, że jednym z trzech najczęściej wskazywanych wyzwań dla tego typu przedsiębiorstw jest tzw. „walka o talent”, rozumiana

jako pozyskiwanie wykwalifikowanej kadry. Problem ten dostrzegło 29% respondentów z firm polskich oraz 36% europejskich przedsiębiorców [Barometr Firm Rodzinnych 2016, ss. 11 i 24]. Być może jest to spowodowane tym, że nie wszyscy kandydaci posiadający odpowiednie kwalifikacje są gotowi do zaakceptowania kultury organizacyjnej firmy rodzinnej [por. Sułkowski 2006, s. 22]. Powstaje więc pytanie – jak temu sprostać i stworzenia jakich warunków wymaga sytuacja? Zasadne wydaje się zatem podjęcie problematyki kulturowych uwarunkowań dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym. O ile w przypadku podmiotów, w których pracują wyłącznie członkowie rodziny, dzielenie się wiedzą zachodzi w sposób naturalny bez specjalnych zachęt, o tyle w innych (np. gdy rodzina odgrywa rolę właściciela większościowego, a przedsiębiorstwem zarządza wynajęty menedżer) może okazać się barierą utrudniającą realizację pozostałych procesów zachodzących w firmie rodzinnej.

Biorąc to pod uwagę, jako cel artykułu wyznaczono udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy można, a jeśli tak – to jak, stworzyć kulturę dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym? Opracowanie powstało na podstawie przeglądu literatury i składa się z trzech zasadniczych części oraz zakończenia. W pierwszej kolejności wyjaśniono istotę dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym. Następnie dokonano identyfikacji pozytywnych efektów tego procesu, kolejno scharakteryzowano cechy kultury dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym. W zakończeniu zaś wskazano na konieczność przeprowadzenia pogłębionych badań w dziedzinie kultury organizacyjnej firm rodzinnych – dzielenia się wiedzą.

Istota dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym

Dzielenie się wiedzą w każdym przedsiębiorstwie, również rodzinnym, to proces obejmujący podaż i popyt na konkretną wiedzę. Polega on na jej wymianie/upowszechnianiu pomiędzy pracownikami lub ich grupami. Konieczne jest więc, by uczestniczyły w nim jednostki gotowe do przekazania posiadanej wiedzy (nadawcy), a także jednostki skłonne do jej pozyskania (odbiorcy) [por. Ryszko 2015, s. 150]. Niektórzy autorzy twierdzą, że dzielenie się wiedzą jest jednym z ważniejszych procesów/elementów w zarządzaniu wiedzą [zob. Ngah i Ibrahim 2010, s. 468; Srivastava, Bartol, Locke 2006, s. 1241], a jego właściwy przebieg wpływa na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa [zob. Sokołowska, Krawczyk-Sołtys, Mijał i in. 2016, s. 41]. Inni podkreślają, że to specyficzna forma uczenia (się) [Fazlagić 2014, s. 110], a jeszcze inni sugerują, że dzielenie się wiedzą to specyficzny rodzaj cenionych kompetencji pracowniczych, które mogą być kształtowane na wiele sposobów [Słocińska 2016, s. 87 i 94].

Ważną rolę w dzieleniu się wiedzą odgrywa motywacja pracowników, która stanowi warunek konieczny, choć niewystarczający, by dochodziło do tego procesu. Oznacza to, że jeśli w przedsiębiorstwie nie zostaną stworzone dogodne warunki lub pracownik nie będzie miał odpowiednich kompetencji, to pomimo chęci (motywacji) dzielenie się wiedzą nie nastąpi. I odwrotnie – samo stworzenie sprzyjających warunków bez odpowiedniej motywacji nie przyczyni się do wystąpienia dzielenia się wiedzą [Rudawska 2015, s. 291].

M. Stelmaszczyk zwraca uwagę, że w opracowaniach poświęconych problematyce dzielenia się wiedzą marginalizuje się „czynnik rodzinny”, który według autorki może stanowić swoistego rodzaju bodziec motywujący dla uczestników procesu dzielenia się wiedzą. Należy podkreślić, że pewne cechy przedsiębiorstw rodzinnych, takie jak: silne poczucie tożsamości rodzinnej, silne więzi społeczne, sprzyjające komunikacji interpersonalnej, czy silne sieci społeczne [zob. Stelmaszczyk 2014, ss. 234 i 238] nie pozostają bez znaczenia dla realizacji procesów związanych z wiedzą. Co więcej, w przedsiębiorstwach rodzinnych panuje specyficzny system pracy i wartości oparte na uczciwości, zaufaniu, lojalności, szacunku do siebie itp., co pozytywnie wpływa na atmosferę w pracy [Piecuch 2015, ss. 176–177], a więc należy przypuszczać, że sprzyja też dzieleniu się wiedzą w tego typu jednostkach.

Istotne powinno być zatem uświadamianie wszystkim zatrudnionym korzyści wynikających z dzielenia się wiedzą, które są niewspółmiernie duże w porównaniu z potencjalnymi zagrożeniami, zaobserwowanymi przez M.R. Haas i M.T. Hansen [2007].

Pozytywne efekty dzielenia się wiedzą

Pozytywnych efektów dzielenia się wiedzą należy spodziewać się zarówno po stronie odbiorcy, nadawcy wiedzy, jak i całego przedsiębiorstwa [Rudawska 2013, s. 98]. Wyszczególnienie uwzględniające te trzy perspektywy przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Pozytywne efekty dzielenia się wiedzą w trzech perspektywach

Efekty dzielenia się wiedzą		
perspektywa odbiorcy	perspektywa nadawcy	perspektywa przedsiębiorstwa
tworzenie nowej wiedzy; większa biegłość w stosowaniu wiedzy; większe zrozumienie w wykorzystaniu istniejącej wiedzy; poczucie własności wiedzy; dostrzeganie wartości wiedzy i potrzeby jej rozwijania; satisfakcja z posiadanej wiedzy; możliwość rozwiązywania problemów, które wcześniej wydawały się nie do rozwiązania; szybsze/lepsze wykonanie zadań; wzrost motywacji; wzrost poczucia własnej wartości.	zaspokojenie indywidualnych potrzeb (uznanie, prestiż, przynależność, akceptacja); otrzymanie finansowej i/ lub niefinansowej nagrody; wzrost poczucia własnej wartości; zadowolenie z przyczynienia się do rozwoju organizacji; potwierdzenie swojej pozycji w organizacji; możliwość uzyskania potrzebnych informacji i wiedzy w przyszłości (efekt wzajemności); rozwój posiadanej wiedzy.	wyższy poziom upowszechnienia wiedzy i większa wspólna wiedza; rozwój istniejących zasobów wiedzy; lepsza współpraca; wzajemne uczenie się; stymulowanie powstawania nowych pomysłów; tworzenie innowacyjnych rozwiązań; utrzymanie pracowników w przedsiębiorstwie.

Źródło: opracowanie na podstawie [Christensen 2007; Cummings 2006; Moczydłowska 2005; Reyach, Weisberg 2009; Rudawska 2013; Schultz 2001; Zhou, Li 2012].

Przed kadrą zarządzającą stoi zatem konkretne zadanie, a mianowicie wspieranie wszelkich działań i podejmowanych inicjatyw, związanych z dzieleniem się wiedzą, oraz zwracanie uwagi na to, by ich efekty były odczuwalne, nie tylko na poziomie organizacyjnym, ale również zauważalne przez jednostki. Konieczne jest stworzenie takich warunków do dzielenia się wiedzą i jej stosowania, które zminimalizowałyby koszty indywidualne, związane z uczestnictwem w tym procesie [Rudawska 2013, s. 100].

Specyfika kultury dzielenia się wiedzą w firmie rodzinnej

Proces skutecznego dzielenia się wiedzą we wszystkich przedsiębiorstwach, również rodzinnych, zależy od wielu czynników, które można zagregować w trzy grupy: organizacyjne, indywidualne, techniczne [Hsiu-Fen 2007]. Jednym z czynników o charakterze organizacyjnym wpływającym na proces dzielenia się wiedzą jest kultura organizacyjna [Stankiewicz 2006]. W pracach różnych autorów spotyka się wiele definicji terminu kultura organizacyjna, można w nich jednak odnaleźć wspólny

mianownik, który wskazuje, że kultura organizacyjna to „pewien system powszechnie i wspólnie akceptowanych znaczeń i przekonań wyznawanych przez członków danej organizacji, które stanowią jej normatywne spoiwo” [zob. Smircich 1983]. Rozwinięciem takiego założenia jest definicja kultury organizacyjnej przyjęta przez E.H. Scheina, który zinterpretował ten termin jako zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów [Schein 2004, s. 59]. Kultura organizacyjna, stanowi więc zespół norm i wartości obowiązujących w danej organizacji. Wartości oznaczają coś, co – w sensie absolutnym lub na gruncie danego zespołu poglądów – jest cenne i godne pożądania i co stanowi przedmiot szczególnej troski oraz cel ludzkich dążeń. To nic innego jak swoisty drogowskaz postępowania dla członków danej organizacji. Normy z kolei wskazują na wartości, do których prowadzą, są ustalone i obowiązujące w danym środowisku organizacyjnym [Siemiński 2008, s. 175]. Przyjęcie definicji według E.H. Scheina pozwala na całościowe odniesienie się do kultury organizacyjnej bez wartościowania jej poszczególnych elementów. Oznacza to, że postawy, wartości i wzory zachowań można potraktować w tym przypadku na równi. W związku z tym można stwierdzić, iż przedstawione w tabeli 1 efekty dzielenia się wiedzą stanowią jednocześnie charakterystykę głównych cech kultury organizacyjnej, sprzyjającej dzieleniu się wiedzą.

Przedsiębiorstwa rodzinne, tak jak inne firmy, kreują swoją specyficzną kulturę organizacyjną, składającą się z elementów, które wyróżniają je spośród innych firm oraz wytwarzają specyficzną atmosferę, kształtują relacje zachodzące między ludźmi, uczą reagowania na zachodzące w danej firmie i jej otoczeniu zmiany oraz pozwalają odróżnić członków jednych grup od innych. W świetle powyższego, jeżeli kultura organizacyjna wpływa na działania jej członków, to analogicznie może mieć też wpływ na wzrost poziomu wiedzy i sposób jej przekazywania między poszczególnych członków danej organizacji. Stąd przyjęta kultura dzielenia się wiedzą posiada kluczowe znaczenie dla podnoszenia poziomu wiedzy w firmach rodzinnych.

Patrząc na specyfikę firm rodzinnych – jest to najczęściej przedsiębiorstwo: prowadzone i zarządzane przez członków jednej rodziny, którzy funkcjonują w firmie jako jej menedżerowie lub zasiadają w zarządzie, podejmując najważniejsze decyzje dotyczące działalności i planów przekazywania przywództwa [Handler 1989, s. 262], można stwierdzić że charakter istniejących więzi rodzinnych wpływa znacznie na rodzaj kultury organizacyjnej. Główną istotą kultury organizacyjnej takich firm jest zarówno tzw. tożsamość zbiorowa, która kształtuje uczucia i wartości odnoszące

się do poczucia ciągłości działań między pokoleniami, jak i pielęgnowana pamięć o przeszłości oraz wyobrażenie wspólnego przeznaczenia [Więcek-Janka 2011, ss. 5–16]. Pojęcie kultury rodzinnej odnosi się zatem do specyfiki struktury relacji i sposobu, w jaki wyrażane oraz przekazywane są komunikaty. Bowiem na relacje między członkami rodziny, którzy pracują w firmie, nakładają się te, które są związane z pełnieniem formalnych ról zawodowych. Dodatkowo oprócz relacji charakterystycznych dla członków rodziny (matka, ojciec, syn, córka, zięć itp.) występują także relacje z pracownikami i między pracownikami. Identyfikacja wszelkich relacji zachodzących w strukturze firmy rodzinnej pozwoli ocenić czy dana kultura organizacyjna sprzyja, czy też nie, procesom dzielenia się wiedzą. Właściciele/menedżerowie firm rodzinnych mający ambicje skutecznego zarządzania wiedzą powinni: budować kulturę przyjazną wiedzy, nastawioną na uczenie się i tolerancję dla błędów, zachęcać do podejmowania ryzyka, budować organizacyjne autorytety na podstawie ich kompetencji, a nie władzy wynikającej z rodzinnej hierarchii. Dodatkowo muszą być dobrym wzorem dla innych, co oznacza, że ważne jest kształcenie i podnoszenie kompetencji, zarówno własnych, jak i współpracowników. Właściciel w swoich działaniach powinien: inspirować, zapewniać wsparcie, tworzyć warunki oraz przenosić wiedzę na poziom organizacyjny firmy rodzinnej [Lewicka 2008, s. 387]. Syntetyczne ujęcie atrybutów kultury organizacyjnej sprzyjających dzieleniu się wiedzą, a zwłaszcza wynikających z nich wartości, które sprzyjają realizacji tego procesu w firmie rodzinnej wraz z barierami utrudniającymi ten proces prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Atrybuty kultury organizacyjnej sprzyjające dzieleniu się wiedzą

Elementy kultury organizacyjnej	Cechy kultury organizacyjnej sprzyjające dzieleniu się wiedzą	Czynniki sprzyjające dzieleniu się wiedzą	Barьеры dzielenia się wiedzą wynikające z kultury organizacyjnej
Styl kierowania odnoszący się do porozumiewania się i komunikacji	współpraca, prawo do błędów, odmiennoscь zdań, akceptacja różnorodności działań, zaufanie, odwaga	włączenie dzielenia się wiedzą w system motywacyjny firmy	niechęć do dzielenia się wiedzą

Formy reagowania ludzi i ich zachowania	otwartość, zmniejszenie dystansu władzy, płynność ról i zakresu obowiązków, partycypacyjne zarządzanie, przywództwo wzmacniające procesy uczenia się, praca zespołowa, współdziałanie	struktura organizacyjna sprzyjająca dynamicznemu przepływowi wiedzy	mentalność i nastawienie ludzi na niedzielenie się wiedzą (w naturze człowieka jest tworzenie swojej przewagi konkurencyjnej w oparciu o wiedzę, jaką się posiada)
Predyspozycje do dzielenia się wiedzą	uczenie się na błędach, tolerancja niepewności, pełne wykorzystanie posiadanej wiedzy, wysokie kompetencje zawodowe, dążenie do doskonałości, profesjonalizm	struktura technologiczna umożliwiająca dzielenie się wiedzą	złe nawyki i przyzwyczajenia, które przejawiają się zamykaniem na współpracę
Elastyczność przedsiębiorstwa	ciągłe uczenie się, pełne wykorzystanie posiadanej wiedzy, wysokie kompetencje zawodowe, dążenie do doskonałości, profesjonalizm	rozwój i zagospodarowanie nowej wiedzy	brak gotowości właścicieli firm i menedżerów do delegowania uprawnień
Szybkość reagowania na zmiany	elastyczność, zwiększenie autonomii pracowników wiedzy, potrzeba osiągnięć, kreatywność, zadowolenie klienta	elastyczność funkcjonalna odnosząca się do kwalifikacji pracowników, dzięki którym możliwe jest dzielenie się wiedzą	brak kwalifikacji do kreowania i wdrażania nowych koncepcji

Źródło: Opracowanie własne.

W tym miejscu należy dostrzec, że na kształtowanie kultury organizacyjnej zorientowanej na dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach rodzinnych (tak jak i w innych) wpływa każdy pracownik, a nie tylko właściciel. Konieczne jest zatem promowanie kultury zorientowanej na: otwartość, zaufanie, elastyczność, współdziałanie, twórczość i komunikację itp. sprzyjającą wymianie wiedzy w relacjach właściciel –

pracownik. W procesach tworzenia kultury dzielenia się wiedzą niezwykle ważne jest też pokonywanie licznych barier, których źródło mogą stanowić zarówno właściciele firm rodzinnych, pracownicy, jak i kultura organizacyjna. W tym celu istotne jest poddanie diagnozie istniejącej kultury. Aby sprawdzić, czy kultura organizacyjna firmy rodzinnej (oraz innej organizacji) sprzyja dzieleniu się wiedzą, można wykorzystać tzw. ramowy model diagnozowania kultury organizacyjnej [zob. Wójtowicz 2002, s. 282]. Proces diagnozowania kultury organizacyjnej z perspektywy dzielenia się wiedzą przedstawiono w odniesieniu do jego pięciu głównych faz tj. przygotowania, identyfikacji, analizy, porównania, oceny i zmiany. Opis charakterystyk dla poszczególnych faz ujęto w tabeli 3.

Tabela 3. Fazy procesu diagnozowania kultury organizacyjnej w celu dzielenia się wiedzą

Fazy procesu diagnozowania kultury organizacyjnej	Charakterystyka
Przygotowanie	określenie przejawów (cech charakterystycznych, norm, wartości, postaw, symboli itp.) istniejącej kultury organizacyjnej
Identyfikacja	rozpoznanie i rejestracja symptomów i atrybutów istniejącej kultury organizacyjnej
Analiza	uchwycenie związków oraz zależności między symptomami i atrybutami świadomości istniejącej kultury organizacyjnej a dzieleniem się wiedzą
Porównanie	porównanie badanej kultury organizacyjnej do skali wartości kulturowych istotnych dla procesu dzielenia się wiedzą
Ocena	ustalenie stopnia zgodności/niezgodności między kulturą organizacyjną a jej skłonnością do dzielenia się wiedzą
Zmiana	wyznaczenie kierunku i sposobu zmian kultury organizacyjnej umożliwiającej dzielenie się wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Wójtowicz 2002, s. 282].

Diagnozowanie istniejącej kultury organizacyjnej jest niezbędne zarówno w celu określenia czynników determinujących dzielenie się wiedzą, jak i prowadzi do:

- integracji pracowników firmy wokół jej celów, strategii oraz misji organizacji;
- poznania sposobu myślenia pracowników oraz wyjaśnienia motywów ich zachowań, a w rezultacie dobrania skutecznych metod oddziaływania na proces dzielenia się wiedzą;
- rozpoznania faktycznych postaw i zachowań jednostek oraz ich porównania ze sposobami postępowania pożądanymi z punktu widzenia realizacji procesu dzielenia się wiedzą;

- określenia kompatybilności kultury organizacyjnej z zasadami ważnymi w procesach dzielenia się wiedzą;
- określenia rozbieżności systemu wartości jednostek tworzących organizację z wartościami kultury organizacyjnej nastawionej na implementację dzielenia się wiedzą.

Niestety na podstawie badań przeprowadzonych w tym obszarze, m.in.: przez E. Więcek-Janke na próbie 120 przedsiębiorstw rodzinnych zlokalizowanych w Polsce, wiadomo, że kultura organizacyjna często nie wykazuje cech zorientowanych na wiedzę [Więcek-Janka 2011]. Autorka wskazuje, że kultura organizacyjna polskich firm rodzinnych przyjmuje cechy kultury indywidualizmu, czyli jest skoncentrowana na wyniki i krótkoterminowe korzyści, dominuje rozumowanie linearne, bezpośredniość, konkurencyjność i niezależność, ma miejsce bezpośrednia komunikacja i jasny przekaz, dodatkowo dla ludzi ważna jest wiara w siłę słów. Kluczowa cecha dla orientacji na wiedzę, jaką jest nastawienie na relacje wewnątrz i na zewnątrz organizacji, w polskich firmach rodzinnych została oceniona na niskim poziomie. Wynika to z tego, że interakcje zachodzące między kulturą organizacyjną a orientacją na dzielenie się wiedzą w polskich firmach rodzinnych charakteryzują się niskim stopniem działania w tym obszarze.

Próbując odpowiedzieć na postawione we wprowadzeniu pytanie, należy stwierdzić, że przeprowadzone studia literaturowe nie dają jednoznacznych wytycznych dotyczących tego, jak stworzyć kulturę dzielenia się wiedzą w przedsiębiorstwach rodzinnych. Wiadomo jednak, że powinno uwzględnić się interesy wszystkich uczestników tego procesu, tj. nadawcy, odbiorcy i przedsiębiorstwa. Dodatkowo, tworząc taką kulturę, należy wziąć pod uwagę wiele czynników, które mają kluczowe znaczenie dla jej specyfiki. W szczególności należy uwzględnić: strukturę organizacyjną, obowiązujące reguły i politykę, cele, misję, zakresy obowiązków pracowników oraz standardowe procedury operacyjne. W kulturze firmy rodzinnej zachodzi silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. Procesy zachodzące wewnątrz firmy przenikają się, są wzajemne i zależne. W przedsiębiorstwach rodzinnych nie jest możliwe oddzielenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa od kultury rodziny. Pogodzenie logiki kultury organizacyjnej firmy i kultury rodziny jest pewnego rodzaju wyzwaniem, z którym musi liczyć się właściciel. Dla ułatwienia w wielu firmach rodzinnych ustala się i spisuje wartości, jakimi kieruje się rodzina, tworząc kulturę firmy. Stanowią one swoisty wyznacznik w zakresie postępowania i utrzymywania kontaktów zarówno między sobą, jak i w ramach przedsiębiorstwa. Wsparcie rodziny i szacunek dla kultury organizacyjnej firmy stanowią o sile prowadzonego biznesu, pozwalając skutecznie nie tylko konkurować na rynku, ale też z powodzeniem tworzyć warunki do dzielenia się wiedzą.

Zakończenie

Dzielenie się wiedzą wymaga od każdego członka firmy rodzinnej osobistego zaangażowania w jej rozwój i wzrost poziomu wiedzy. Zaangażowanie to będzie możliwe, gdy każdy uczestnik firmy rodzinnej będzie dostrzegał i rozumiał wartości istotne dla kultury dzielenia się wiedzą. Szczególnego znaczenia nabierają zatem procesy zmian w kierunku stworzenia kultury organizacyjnej, która wspiera współpracę, zapewnia swobodę, jest otwarta na relacje i otoczenie, wykorzystuje potencjał pracowników, jest otwarta na błędy, ukierunkowana na wizję i strategię przy jednoczesnym zapewnieniu dyscypliny oraz która zintegruje wszystkich, tj. właścicieli, kierowników i pracowników, wokół nowych działań. Taka kultura organizacyjna będzie tzw. „kręgosłupem przedsiębiorstwa rodzinnego”, wspierającym proces dzielenia się wiedzą.

Zaprezentowane w artykule rozważania należy traktować jako przyczynek do podjęcia pogłębionych badań w diadzie kultura organizacyjna firm rodzinnych – dzielenie się wiedzą.

Bibliografia

Barometr Firm Rodzinnych (2016), [online], <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2016/11/pl-Barometr-firm-rodzinnych-2016.pdf>, dostęp: 14 lutego 2017.

Christensen P.H. (2007), *Knowledge Sharing: Moving away from the Obsession with Best Practices*, „Journal of Knowledge Management”, vol. 11.

Cummings J.L., Teng B.S. (2006), *The Keys to Successful Knowledge-Sharing*, „Journal of General Management”, vol. 31.

Fazlagić J. (2014), *Innowacyjne zarządzanie wiedzą*, Difin, Warszawa.

Haas M.R., Hansen M.T. (2007), *Different Knowledge, Different Benefits: toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations*, „Strategic Management Journal”, vol. 28.

Handler W.C. (1989), *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, „Family Business Review”, vol. 2, No. 2.

Hsiu-Fen L. (2007), *Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: an Empirical Study*, „International Journal of Manpower”, vol. 28, No. 3/4.

Lewicka D. (2008), *Zarządzanie rozwojem kompetencji pracowników przedsiębiorstw opartych na wysokich technologiach* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach rozwoju wysokich technologii*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Moczyłowska J. (2005), *Zarządzanie wiedzą – dylematy psychologiczne*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1064.

Ngah R., Ibrahim A.R. (2010), *The Effect of Knowledge Sharing on Organizational Performance in Small and Medium Enterprises*, Knowledge Management: Theory, Research & Practice, Proceedings Knowledge Management 5 th International Conference.

Piecuch T. (2015), *Funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce na przykładzie firmy A. Baran Sp. z o.o. Sp. K.*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie”, vol. 42, No. 1.

Reychav I., Weisberg J. (2009), *Good for Workers, good for Companies: How Knowledge Sharing Benefits Individual Employees*, „Knowledge and Process Management”, vol. 16.

Rudawska A. (2013), *Dzielenie się wiedzą w organizacjach – istota, bariery i efekty*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4 (157).

Rudawska A. (2015), *System nagród jako mechanizm wspierający wewnątrzorganizacyjne dzielenie się wiedzą*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, t. 4, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Ryszko A. (2015), *Dzielenie się wiedzą w przedsiębiorstwach – wybrane problemy i uwarunkowania*, „Modern Management Review”, vol. XX, 22 (2) April – June, Wydawnictwo Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.

Schultz M. (2001), *The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows*, „Academy of Management Journal”, vol. 44.

Siemiński M. (2008), *Kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, DOM Wydawniczy, Toruń.

Słocińska A. (2016), *Dzielenie się wiedzą jako istotna kompetencja pracowników*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, Katowice.

Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 28, No. 3.

Sokołowska S., Krawczyk-Sołtys A., Mijał A. i in. (2016), *Koncepcje organizacji i metody zarządzania. Możliwości i ograniczenia*, Difin, Warszawa.

Srivastava A., Bartol K.M., Locke E.A. (2006), *Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance*, „Academy of Management Journal”, vol. 49, No. 6.

Stankiewicz M.J. (2006), *Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Dom Organizatora, Toruń.

Stelmaszczyk M. (2014), *Identyfikacja procesu dzielenia się wiedzą na przykładzie przedsiębiorstwa rodzinnego* [w:] A. Stabryła, S. Wawak (red.), *Problemy zarządzania informacjami w społeczeństwie informacyjnym*, Mfiles, Kraków.

Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 1.

Więcek-Janka E. (2011), *Konflikt międzykulturowy jako forma zaburzonej komunikacji*, „Marketing i Rynek”, nr 5.

Wójtowicz A. (2002), *Diagnozowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, MWSE, Tarnów.

Zhou Z., Li C.B. (2012), *How Knowledge Affects Radical Innovation: Knowledge Base, Market Knowledge Acquisition, and Internal Knowledge Sharing*, „Strategic Management Journal”, vol. 33.

Rosa María Martínez Jiménez | rosimarj@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Rosario Cruz Solís | brilliantmexican@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Lisbeth Jacinto Castillo | ljacsc@hotmail.com

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Modernización de la cadena de suministro En el reciclaje manual de PET

Modernization of the Supply Chain in the PET Recycle Manual

Abstract: The company Poliplasts, S.A. de C.V. (hereinafter Poliplasts) requires the design and implementation of a new supply chain for the manual recycling of PET in the State of Tabasco, México. The research presents the diagnosis of the current supply chain of the recycler company, based on the *in situ* observation of the actors involved in the recovery of urban solid waste. Poliplasts's main problem is the collection of highly contaminated waste. The objective of the research was to identify strategies for the design and implementation of a new supply chain that allows the collection of PET (Polyethylene Terephthalate) from the time of its disposal. The methodology was based on action-research method, direct interview and direct observation were used [Balcazar 2003]. Poliplasts was founded by Mr. Waldo Carrasco Hurtado in 1997. It is a family business belonging to the industrial sector, dedicated mainly to the manufacture and sale of polyethylene products. Approximately 65% of the total raw materials used in its production processes, come from recycling. The challenge for Poliplasts is to collect less contaminated PET and implement a new supply chain.

Key words: family business, supply chain, recycling, PET

Antecedentes del problema de estudio

Polioplasts es una empresa familiar del sector industrial fundada en el año de 1997, por el Sr. Waldo Carrasco, actualmente están involucrados dos de sus hijos en la organización, la gerencia administrativa está a cargo de la Lic. Pamela Carrasco y el área de producción del Ing. Moisés Carrasco. El enfoque principal de la empresa es la fabricación y venta de productos de polietileno a partir del reciclaje, trabaja en diferentes aspectos de transformación del PET y crea nuevos productos como los que resultan del mezclado de otros tipos de residuos o mermas de sus mismos procesos, o la fabricación de botellas con PET 100% reciclado. Cuenta con seis plantas productivas, cuatro se ubican en la ciudad de Cárdenas, Tabasco, México, una en la Ranchería Anacleto Canabal, Centro, Tabasco, México y otra en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz, México. Entre los impactos económicos más importantes están la generación de empleos directos con un promedio de 300 trabajadores por año y la generación de empleos indirectos conformados por los gremios de pepenadores y acopiadores en la región [Anexo I 213709. CONACYT 2013].

Los objetivos del desarrollo de la investigación por la empresa, son justificar la generación de empleos directos necesarios para el reciclaje manual del PET y otro ampliar su red de acopiadores, lo que propicia la necesidad de Polioplasts de solicitar una investigación a través de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco y un grupo de investigadores de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas, con la finalidad de dar seguimiento a su cadena actual de suministro y encontrar propuestas que coadyuven a modernizar la cadena de valor para el cumplimiento de estándares internacionales de reciclaje manual de PET de acuerdo al Proyecto CONACYT número 2013709 [Anexo I 213709. CONACYT 2013].

Fundamentos

En una red de suministro es prudente considerar, que en primera instancia se ubican los proveedores de materia prima o de insumos; en segunda está la empresa o transformador y por último los clientes como bloque de salida de productos terminados. En esta red desde el enfoque de sistema cada participante es un subsistema y cada subsistema tiene sus propias particularidades [Jiménez & Hernández 2012].

Barnes y Greenwood [2006] refieren que los movimientos para mejorar la capacidad de respuesta de las cadenas de suministro en la industria han incorporado conceptos como just in time, cadenas de suministro ágiles y cadenas de respuesta rápida.

Una cadena de suministro implica un riesgo compartido, Logyca [2016] recomienda que el primer paso que debe dar la empresa cuando inicia un proceso de gestión de riesgo en la cadena de suministro, es hacer una lista de los posibles riesgos que se pueden presentar en las secciones principales de la cadena con el objetivo de controlarlo. La primera fase en la gestión del riesgo es el suministro, que involucra a los proveedores y sus procesos; la segunda son los procesos internos; la tercera y última es la comunicación con la cartera de clientes y los procesos de distribución. Los riesgos externos a la empresa son los asociados con la demanda, el medio ambiente y el suministro. Los riesgos internos son los relacionados con los procesos, los controles y las estrategias tácticas para reducir el riesgo.

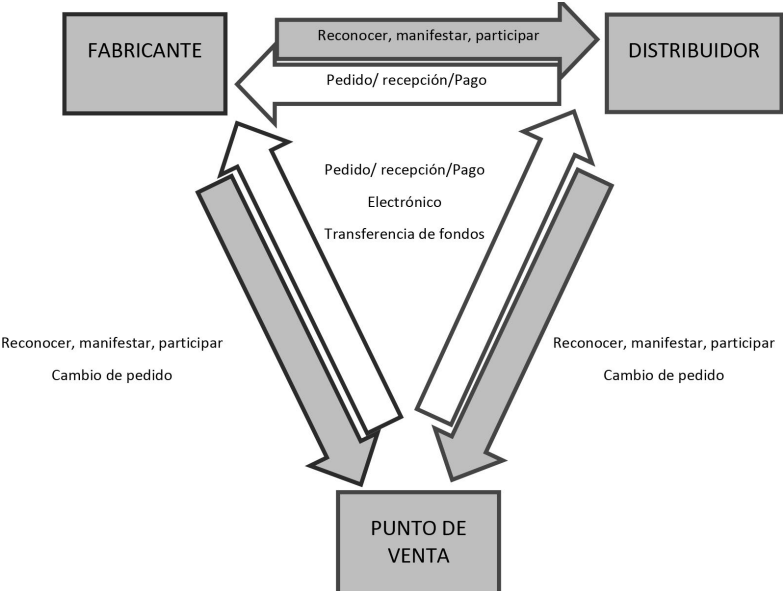
El modelo de flujo de información presenta el canal de información, el fabricante-distribuidor-minorista y los tipos de utilidades de información necesarias para el comercio dentro de este canal. El modelo de flujo de transacciones (ver figura 1) ofrece una visión general de los tipos principales de transacciones realizadas para intercambiar la información necesaria [PET Industry 2017].

Tratándose de un fabricante con las características de Poliplasts la relación con los distribuidores se refiere a los acopiadores, microempresarios que se dedican a comprar el PET directamente en el Centro de Transferencia Municipal de la Basura en el Municipio del Centro o con personas dedicadas al reciclaje de forma independiente en el resto del Estado.

Los residuos sólidos urbanos están compuestos por residuos de comida y otros materiales orgánicos en un 52.4%; otro tipo de basura 12.1%; papel y cartón 13.8%; plásticos 10.9%; vidrio 5.9%; aluminio 1.7%; metales ferrosos 1.1%; otros metales no ferrosos 0.6% [SEMARNAT-INECC 2012]. Del porcentaje de plásticos del 10.9% es reciclable el 95%. Se considera que en México una persona produce un kilogramo de residuos sólidos por día, la generación de éstos es mayor a 42 millones de toneladas anuales en el país.

En la cadena de suministro se debe contemplar esta clasificación en el bloque inicial donde empieza la cadena, ya que incluye la obtención y el manejo del residuo que va a circular dentro de la misma. Para la recicladora en estudio, la empresa Poliplasts los residuos en manejo son el PET, el HDPE o polietileno de alta densidad y la bolsa plástica o emplaye. La adquisición de estos insumos provenientes del reciclaje, representan un 65% del total de la materia prima que utiliza para sus procesos productivos.

Figura 1. El modelo de flujo de transacciones



Fuente: Elaborado con datos de PET Industry [2017]

La transición hacia una economía verde requiere incentivar el acopio selectivo de los residuos para propiciar un mercado de reciclaje, lo que contribuiría a la reducción de emisiones atmosféricas al utilizar la energía contenida dentro de los residuos, un coadyuvante adicional a la preservación de nuestros recursos naturales, potenciando los recursos ya extraídos y disminuyendo el consumo de nuevos recursos. La industria del reciclaje en México sigue siendo, en la práctica, un terreno en el que se mueven organizaciones de pepenadores, dirigidas casi en la sombra por unas cuantas personas; actividad que carece de apoyos y regulación gubernamental, operan sin tecnología y sin planeación [CONACYT-UJAT 2015].

Método

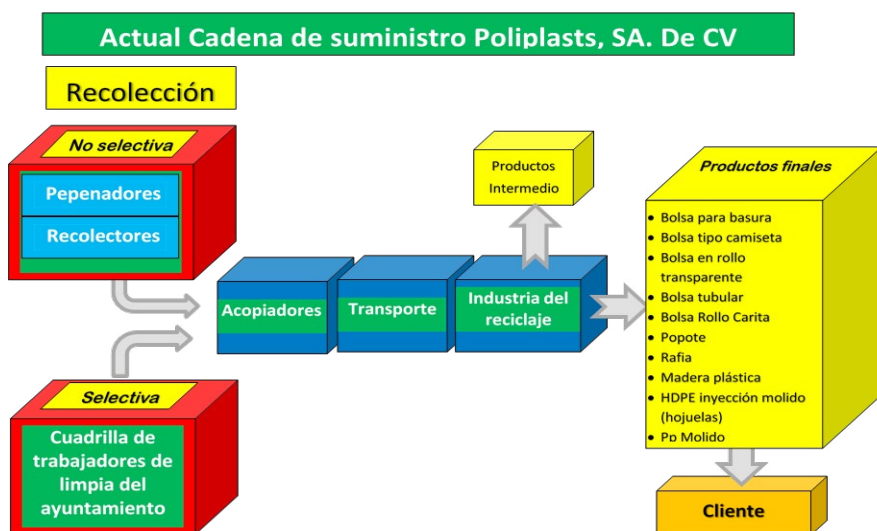
Ante la expectativa de identificar estrategias que permitan recolectar PET menos contaminado, se realizó la investigación mediante las técnicas de observación, entrevista y visitas guiadas. El objetivo propuesto fue determinar el comportamiento y la importancia de la cadena de suministro en el acopio de PET de la empresa recicladora Poliplasts.

Para alcanzar el objetivo fue necesario conocer la forma en que opera la empresa, por lo que se realizaron visitas guiadas a cinco de sus seis plantas productivas, cuatro se localizan en Cárdenas y una en la Ranchería Anacleto Canabal, dentro de la zona conurbada de la ciudad de Villahermosa en el estado de Tabasco, México.

Para conocer los actores que participan en la cadena de suministro de PET, se realizaron entrevistas con acopiadores y pepenadores del producto. Se observó el recorrido de los camiones recolectores de basura, hasta el centro de transferencia municipal, así como el proceso de reciclaje de residuos sólidos urbanos *in situ*.

Los acopiadores son microempresarios organizados de manera familiar, su relación con la empresa es netamente comercial, aunque tienen una responsabilidad compartida para el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos en cuanto al rescate de los plásticos. Se observó que la contaminación del PET se debe a la falta de cultura para separar la basura; desde que se origina y hasta que llega a los centros de transferencia municipales, se mezcla con otros desechos. La cadena de suministro que operaba hasta el momento de la investigación se presenta en la figura 2.

Figura 2. Actual Cadena de Suministro de Poliplasts



Fuente: Tomado del informe del proyecto "Modernización de la cadena de valor para el cumplimiento de estándares internacionales en el reciclaje manual de PET [CONACYT-UJAT 2015].

A continuación se describen cada una de las etapas de la cadena en base a los análisis de la información obtenida.

La recolección

En lo que se refiere a la recolección se encontró que ésta se da de dos formas. La primera es la recolección no selectiva que realizan los pepenadores en el tiradero de basura a cielo abierto y por otra parte los recolectores que son las personas que recolectan el PET en la calle, contenedores de basura de los condominios, fraccionamientos, plazas públicas y de centros comerciales. La segunda forma de recolección es la selectiva, esta actividad la realizan los trabajadores del sistema de limpia del Municipio de Centro en el momento de la recolección de la basura doméstica de la ciudad, este es un proceso por iniciativa de los trabajadores y lo realizan de forma independiente, les permite obtener un ingreso adicional de manera informal.

El acopio

El acopio en mayor volumen lo realizan los acopiadores (intermediarios) y son las personas que compran el PET a los recolectores, pepenadores y a los trabajadores del sistema de limpia del municipio. En menor escala se da el acopio por personas que recolectan en las ciudades y la venden directamente a la empresa en sus diferentes sucursales. Se identificaron entre los productos adicionales al PET que acopia la empresa, el HDPE, desechos plásticos de sillas, mesas y garrafones de 20 litros.

Transporte

El transporte lo realiza el acopiador, quién directamente adquiere los residuos plásticos *in situ* y los traslada del Centro de Transferencia Municipal a la planta de Anacleto Canabal.

Otra fase de transportación de los residuos plásticos la realiza la empresa, los operadores de sus vehículos recogen el PET en los centros de acopio de sus proveedores que se ubican en municipios o comunidades alejados de las plantas de Cárdenas y Anacleto Canabal.

Centro de acopio (almacén) de Poliplasts

La empresa cuenta con amplios espacios para el almacenaje de los plásticos, debido al volumen que representan los mismos. La planta dedicada a la selección, compactación y peletizado del PET en Cárdenas, cuenta con diez hectáreas para el almacenaje y manejo de los productos.

Productos Intermedios

En la investigación de campo se encontró que la empresa procesa el PET en Pacas con peso entre 450 y 500 kilogramos, hojuelas limpias y HDPE peletizado. Las pacas las elabora en Anacleto Canabal, Cárdenas y Coatzacoalcos. Las hojuelas son procesadas en dos de las sucursales de Cárdenas, Tabasco y el peletizado se hace en una planta de Cárdenas.

Productos Finales

Los productos que elabora la empresa en su mayoría son fabricados con material plástico obtenido de la separación del PET, como son el HDPE también conocido en el medio como sople y el polipropileno.

Los productos finales que la empresa fabrica con los plásticos derivados de la separación del PET son los siguientes:

- 1) Peletizado de diferentes colores que la empresa elabora con el HDPE y el polipropileno.
- 2) Del acopio de bolsas de polietileno la empresa produce bolsas de basura y rafia.
- 3) La empresa tiene como producto final, hojuelas obtenidas de la molienda de mesas y sillas de plástico.
- 4) Con otros plásticos y tetra pack fabrica la madera plástica.
- 5) Con resina virgen (no proviene del reciclaje), la empresa produce bolsas transparentes en diferentes medidas y popotes.

Seguimiento de la cadena de suministro hasta el proceso de producción

Asimismo, realizó el seguimiento completo del recorrido del PET desde el Centro de Transferencia Municipal en la zona conocida como Cola de Caballo, hasta la planta ubicada en la Ranchería Anacleto Canabal en el Municipio del Centro.

Para tener acceso al centro de transferencia municipal, la dirección de vinculación de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, gestionó los permisos correspondientes para los investigadores. Durante la visita se observó que el promedio de pepenadores dentro del área es de 150 personas, quienes, para realizar su actividad, deben contar con un permiso que les autorice el acceso a este centro otorgado por el

municipio. Al ser entrevistados dijeron pasar en promedio diez horas en ese lugar entre las cinco de la mañana y las once de la noche, cada uno maneja su horario a conveniencia, dependiendo de la lejanía de sus comunidades y medios de transporte.

Es importante hacer notar que de los productos de uso cotidiano en hogares, lugares de trabajo, escuelas y centros comerciales, un gran porcentaje pertenecen al grupo de los plásticos. Agua, refrescos, jugos, productos lácteos, de aseo personal, de limpieza, día tras día llegan a la basura. Se obtuvo como dato importante derivado de la observación en el seguimiento que se le dio a la basura, que la recuperación del plástico que se logra es mínima. El tiempo con el que cuentan los pepenadores por cada camión de basura que arriba al centro de transferencia municipal es de 10 minutos (aproximado). Lo que ellos no logren rescatar en ese tiempo tan corto, será transferido con los demás desechos al relleno sanitario.

En la actual cadena de suministro participan los consumidores, los camiones recolectores de basura, los pepenadores, los acopiadores, transporte a la planta, separación en bandas, lo que permite obtener el PET, además del rescate de otros materiales como el HDPE.

Se dio seguimiento al trayecto que sigue el PET desde el reciclaje realizado por los pepenadores en el Centro de Transferencia, hasta convertirse en una paca.

Este proceso inicia con el trabajo de los pepenadores, quienes comercian su recolección con los acopiadores. El acopiador realiza el transporte a la planta para su venta. Ahí reciben los trabajadores de Poliplasts, prosigue el amotinamiento del plástico. Ese plástico se apila en una pared que tiene una ventana que conecta el exterior con la banda de selección. Se empuja con un pequeño tractor para su selección, se separan los plásticos de colores azul, blanco, verde y otros en bolsas diferentes.

El PET transparente se captura en bolsas de lona, que se vacían en la tolva de la prensa que compacta el PET. El proceso de compactación tarda aproximadamente 40 minutos en sacar una paca de 450 a 500 kg, de ahí se almacena. En la figura 3 se observa este proceso.

Propuesta de una nueva cadena de suministro para el acopio de PET limpio

A partir de una lluvia de ideas se consideraron lugares en los que se pudieran captar los plásticos como el PET y el HDPE desde el origen, deduciendo que las escuelas, tiendas de conveniencia, tiendas de abarrotes y las iglesias serían potenciales para la cadena de suministro.

Sin embargo las escuelas de nivel básico y medio superior, participan directamente con un proyecto controlado a través del organismo denominado ECOCE. Por ser un programa de gobierno no se debía interferir en el mismo.

Quedaban las iglesias, tiendas de conveniencia, de abarrotes y las universidades.

Con el propósito de determinar los nuevos métodos de recolección que conduzcan a la eliminación de contaminantes desde el origen, se llegó al acuerdo de proponer en la cadena de suministros dos métodos de recolección, selectivo y no selectivo como se muestra en la figura 4.

Figura 3. Trayectoria del PET



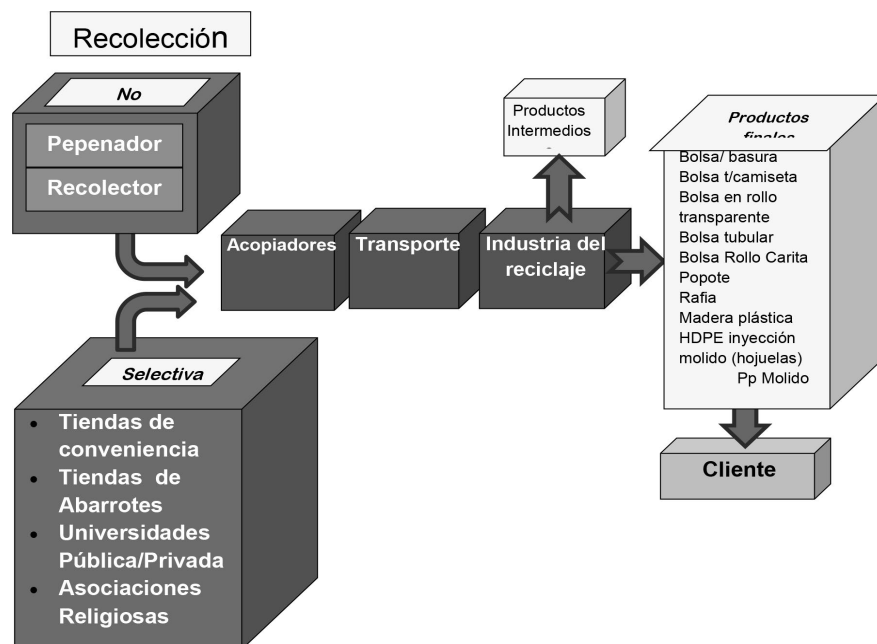
Fuente: Tomado del informe del proyecto “Modernización de la cadena de valor para el cumplimiento de estándares internacionales en el reciclaje manual de PET [CONACYT-UJAT 2015].

El modelo propuesto para el acopio de PET limpio desde el origen de autoconsumo es integrar a la cadena de suministro tiendas de abarrotes, universidades públicas y privadas y asociaciones religiosas. La forma de establecer la negociación es por medio de un convenio bajo la filosofía de ganar-ganar.

Se identificaron 21 Iglesias católicas en la ciudad de Villahermosa, de las cuales 10 aceptaron la propuesta de participar en el proyecto de recolección. Cada iglesia o parroquia controla de 6 a 8 sectores, en total 64. Los sacerdotes se mostraron interesados, sobre todo por la oportunidad de contribuir a la limpieza de la ciudad y mantener libres las alcantarillas de basura.

Se trabajó con los 64 sectores mediante la sensibilización a las personas que se incorporaron al proyecto, se les capacitó y proporcionó información mediante trípticos y lonas que contenían la información gráfica del trato que el consumidor debe darle a las botellas de plástico que deseché para que sean recicladas desde el origen.

Figura 4. Nueva Cadena de Suministro Propuesta para el Reciclaje del PET



Fuente: Tomado del informe del proyecto “Modernización de la cadena de valor para el cumplimiento de estándares internacionales en el reciclaje manual de PET [CONACYT-UJAT 2015].

En la información proporcionada mediante lonas y trípticos describía la forma en que se debe reciclar el PET. Se deben respetar cuatro pasos:

- Vacía.
- Quita etiqueta.
- Compacta.
- Deposita.

El acuerdo para el acopio y venta del PET con las iglesias se generó bajo convenio que firmaron la empresa Poliplasts y un representante por cada iglesia.

La empresa Poliplasts se hizo responsable de la recolección del producto en el centro de acopio de cada Iglesia.

Estrategias de Acopio

Para el acopio de PET limpio, el centro religioso encargó a los feligreses envasar los desechos plásticos de autoconsumo en bolsas de plástico.

Vaciar la botella, quitarle la etiqueta, compactarla y ponerle la tapa en el momento de tirarla en el lugar de almacenamiento.

Almacenar las botellas de PET en los súper sacos que se les proporcionaron para tal efecto.

Alcances de la captación de PET con las Iglesias

La empresa logró el acopio de PET limpio en un promedio de 4 toneladas por mes durante un año.

La cantidad de PET acopiado se debió al poder de convocatoria de la organización religiosa y del número de feligreses que se comprometieron con el proyecto, demostraron capacidad de hacer equipos, compromiso y liderazgo.

Beneficios de los convenios con las Iglesias.

Las Iglesias se beneficiaron con los donativos de la empresa a cambio del material reciclado.

La empresa aseguró PET limpio durante un año.

El beneficio directo al disminuir los costos de lavado del PET.

Conclusiones

El reciclaje representa una actividad que beneficia el medio ambiente. Según datos del PNUMA [2011], es potencial en la generación de empleos a nivel mundial y representa un mercado estimado en 410,000 millones de dólares anuales. Torna los materiales que se hubiesen convertido en residuos en recursos valiosos, genera empleos, favorece la competitividad mexicana en el mercado global, reduce la necesidad de los vertederos y la incineración, ahorra energía, disminuye la contaminación ambiental.

La cadena de suministros propuesta, que incorpora plásticos limpios desde el origen considerando a las tiendas de abarrotes, tiendas de conveniencia y universidades, no fue funcional durante el desarrollo de la investigación, debido a que la concentración de los plásticos demanda espacios grandes para almacenar, con los

que no cuentan los dos primeros. Las universidades están en proceso trabajando sus propios proyectos de compromiso con el medio ambiente.

Las empresas que deseen implementar la cadena de suministros captando los plásticos limpios, desde los sitios mencionados, enfrentarán un reto de logística, además de contar con medios de transporte para el acopio de los plásticos y los permisos municipales para realizar sus recorridos, recogiendo el PET de manera periódica en los sitios que se destinen para tal fin.

Consciente de los beneficios ambientales, la empresa familiar Poliplasts, S.A. de C.V. tiene como finalidad mantenerse en el liderazgo como empresa recicladora en el sureste mexicano. La problemática atendida por el proyecto de investigación permitió la captación de PET limpio desde el origen con la participación de las iglesias. El beneficio para la empresa se reflejó en la captación de plásticos libres de contaminantes, que cumplieron las expectativas planteadas en el Anexo I del proyecto número 213709 de CONACYT [2013].

Bibliografía

Anexo I 213709. CONACYT (2013), *Modernización de la cadena de valor para el cumplimiento de estándares de reciclaje manual de PET*, CONACYT, Villahermosa, Tabasco, México, CONACYT.

Balcazar F. (2003), *Investigación acción participativa (iap): Aspectos conceptuales y dificultades de implementación*, "Fundamentos en Humanidades [en línea]", IV(7–8), 59–77. Recuperado el 28 de 01 de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18400804>.

Barnes Gaynor L. & Greenwood L. (2006), *Fast fashioning the supply chain: shaping the re-search agenda*, "Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal", 10(3), 259–271, doi:DOI 10.1108/13612020610679259.

CONACYT-UJAT (Enero de 2015), *Modernización de la cadena de valor para el cumplimiento de estándares internacionales en el reciclaje manual de PET*, Villahermosa, Tab.: UJAT. Recuperado el 25 de 08 de 2016, de www.conacyt.gob.mx.

Jiménez E. & Hernández S. (2012), *Marco conceptual de la cadena de suministro: Un nuevo enfoque logístico* (Vol. 215) (S. d. Transportes, Ed.), Sandanfila, Querétaro, México: Instituto Mexicano del Transporte. Obtenido de uam.mx/alumnos/tradeoff/docu/marco.

Logyca (2016), *Proyectos, Logyca/Investigación*. Recuperado el 20 de 02 de 2017, de http://www.logyca.com/investigacion/Portals/0/LOGINV_Resumen_Proyectos.pdf?ver=2017-01-11-232251-537×tamp=1484195028541.

PET Industry (20 de 02 de 2017), *Pet Industry Supply Chain Foundation Guide (SCF)*. Obtenido de PET Industry: [http://www.insightu.org/petind/scfg-ch3.htm#Team Understands Specification](http://www.insightu.org/petind/scfg-ch3.htm#Team%20Understands%20Specification).

PNUMA (2011), *Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza*. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/GER_synthesis_sp.pdf.

SEMARNAT (2017), *Residuos sólidos urbanos: La otra cara de la basura*, 1–16. México, D.F., México: Gobierno de México. Recuperado el 22 de 02 de 2017, de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/39412/RESIDUOS_SOLIDOS_URBANOS-_ENCARTE.pdf.

SEMARNAT-INECC (2012), *Diagnóstico Básico para la Gestión Integral de los Residuos*. México, D.F., México. Recuperado el 22 de 02 de 2017, de http://www.inecc.gob.mx/descargas/dgce-nica/diagnostico_basico_extenso_2012.pdf.

Łukasz Wściubiak | lukasz.wsciubiak@ue.poznan.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Działalność innowacyjna firm rodzinnych – perspektywa współpracy międzyorganizacyjnej

Innovation Activity in Family Businesses – the Prospect of Inter-organizational Cooperation

Abstract: The aim of this paper is to identify the main directions of research in the field of innovation-related cooperation between family businesses and external entities. The literature review shows that existing research provide some knowledge of the willingness to inter-organizational cooperation and the general characteristics external relations maintained by family businesses. Little is known about the motives of such cooperation and the criteria used by family firms when choosing partners. The author also suggests conducting further research on the impact of succession on innovation-related cooperation between family businesses and external entities.

Key words: family firms, innovation, inter-organizational cooperation, patents, research and development

Wprowadzenie

W dość powszechnej opinii firmy rodzinne utożsamiane są z silnym przywiązaniem do tradycji oraz konserwatyzmem w działaniu. Praktyka pokazuje jednak, że coraz większą rolę w działalności tych podmiotów zaczynają odgrywać innowacje. Jednym z głównych celów funkcjonowania biznesów rodzinnych jest zachowanie ciągłości pokoleniowej w zarządzaniu i własności przedsiębiorstwa [Sułkowski,

Marjański 2009, s. 32], co w naturalny sposób wymusza przyjęcie długookresowej perspektywy działania. Współczesnym przedsiębiorstwom przychodzi jednak funkcjonować w warunkach niespotykanej wcześniej zmienności otoczenia, co sprawia, że warunkiem przetrwania na rynku staje się umiejętność wykorzystania innowacji jako instrumentu walki konkurencyjnej.

Chociaż problematyka innowacyjności firm rodzinnych pozostaje w kręgu zainteresowania badaczy od stosunkowo niedawna, to jednak w ostatnich latach obserwuje się gwałtowny wzrost liczby prac z tego obszaru, publikowanych w światowej literaturze przedmiotu [zob. Röd 2016]. Uwaga wielu autorów koncentruje się przy tym na próbie ustalenia, które przedsiębiorstwa są bardziej innowacyjne: rodzinne czy nierodzinne. Nie kwestionując potrzeby tego rodzaju dociekań, warto zauważyć, że specyfika firm rodzinnych może wpływać – zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny – na różne aspekty związane z innowacyjnością. Zasadniczą kwestią wydaje się więc identyfikacja oraz rozpoznanie tych obszarów, w których działalność innowacyjna firm rodzinnych może przejawiać pewną odmienność w stosunku do firm nierodzinnych.

Jednym z takich obszarów może być współpraca z podmiotami zewnętrznymi. Nie ulega wątpliwości, że innowacje już dawno przestały być domeną działających w pojedynkę przedsiębiorstw. Coraz większa złożoność procesów innowacyjnych, ograniczenia zasobowe przedsiębiorstw oraz narastająca presja na wprowadzanie nowych rozwiązań w coraz krótszym czasie sprawiają, że osiągnięcie sukcesu w działalności innowacyjnej coraz częściej wymaga utrzymywania licznych powiązań zewnętrznych oraz intensywnej współpracy międzyorganizacyjnej. Z perspektywy wielu firm rodzinnych, przywykłych do funkcjonowania w warunkach pewnej niezależności od otoczenia, może to stanowić duże wyzwanie.

Celem niniejszego artykułu jest prezentacja oraz próba uporządkowania dotychczasowego stanu wiedzy na temat współpracy firm rodzinnych z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacji oraz wskazanie dalszych kierunków badań w tym obszarze. Rozważania zawarte w niniejszym opracowaniu są wynikiem studiów literatury przedmiotu (głównie anglojęzycznej) oraz przemyśleń własnych autora.

Specyfika innowacyjności firm rodzinnych

Problem innowacyjności firm rodzinnych budzi wiele kontrowersji, wynikających z dość powszechnego przekonania o niskiej skłonności tej grupy podmiotów do podejmowania wysiłków związanych z wprowadzaniem innowacji. Tego rodzaju

opinie bardzo często są wynikiem zbyt daleko idących uogólnień, nie uwzględniających całej złożoności omawianej problematyki. Zdaniem A. Surdeja [2016, s. 160] rzetelna diagnoza poziomu innowacyjności firm rodzinnych wymaga uprzedniego wyodrębnienia mechanizmów pro- i antyinnovacyjnych, charakteryzujących różne typy firm rodzinnych.

W literaturze przedmiotu dostrzega się także pewnego rodzaju paradoks, związany z innowacyjnością firm rodzinnych. Ze względu na długookresową perspektywę działania podmioty te wydają się być w sposób szczególny predysponowane do wdrażania innowacji, równocześnie jednak szereg uwarunkowań wynikających z rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa może skutkować obniżeniem skłonności do realizacji tego rodzaju przedsięwzięć [zob. Chrisman i in. 2015].

Większość dotychczasowych badań [np. Munari, Oriani, Sobrero 2010] pokazuje, że firmy rodzinne przeznaczają mniejsze nakłady na B+R, co tłumaczy się mniejszą skłonnością do podejmowania ryzyka związanego z taką działalnością oraz ograniczeniami natury zasobowej, wynikającymi z niechęci do pozyskiwania środków finansowych od inwestorów zewnętrznych. Niższy poziom nakładów na B+R może oznaczać także, że firmy rodzinne preferują nieco inne kierunki inwestowania w innowacyjność, przeznaczając posiadane środki np. na rozwój kapitału ludzkiego. Tego rodzaju działania wydają się być o tyle racjonalne, że – jak zauważają Lopez-Fernandez, Serrano-Bedia i Gomez-Lopez [2016, s. 419] – jedną z barier innowacyjności firm rodzinnych jest właśnie brak wykwalifikowanego personelu. Badania przeprowadzone wśród niemieckich MŚP wykazały ponadto, że firmy rodzinne częściej dokonują inwestycji w działalność innowacyjną, przy czym wielkość środków przeznaczanych na ten cel jest mniejsza (w przeliczeniu na 1 zatrudnionego) niż w przypadku firm nierodzinnych [Classen i in. 2014]. Wynik ten może wskazywać, że firmy rodzinne nie unikają inwestowania w działalność innowacyjną, a jedynie starają się to czynić z należytą rozważą.

Przeświadczenie o niskiej innowacyjności firm rodzinnych w znacznym stopniu może wynikać także z faktu, że w wielu badaniach [np. Liang i in. 2013; Decker, Günther 2017] jako miary aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw wykorzystuje się wskaźniki oparte na statystykach praw własności intelektualnej (np. liczba dokonanych zgłoszeń patentowych). Tymczasem działalność innowacyjna większości firm rodzinnych ma charakter inkrementalny (przyrostowy) i polega na wprowadzaniu niewielkich zmian w oferowanych produktach i stosowanych procesach [Zellweger, Sieger 2012]. Rozwiązania te mogą posiadać niekiedy znaczny potencjał komercyjny i przysparzać wymiernych korzyści ekonomicznych, nie spełniając one jednak kryteriów patentowych i tym samym nie mogą podlegać takiej formie ochrony.

W opinii części autorów [Duran i in. 2016], pomimo relatywnie mniejszych nakładów na B+R, firmy rodzinne w porównaniu z firmami nierodzinnymi osiągają równie dobre, a niekiedy nawet lepsze rezultaty działalności innowacyjnej. Może to oznaczać, że firmy rodzinne potrafią realizować procesy innowacyjne w sposób bardziej efektywny, niż ma to miejsce w przypadku firm nierodzinnych. Broeckaert, Andries i Debackere [2016] upatrują przyczyn takiego stanu rzeczy w większej elastyczności organizacyjnej i zdolności przystosowawczej firm rodzinnych. Podmioty te cechuje wprawdzie silne przywiązanie do tradycji i pewien konserwatyzm w działaniu, dużo większe znaczenie wydaje się mieć jednak mniej sformalizowana struktura i sposób zarządzania oraz kapitał społeczny firm rodzinnych, stwarzający bardzo dobre warunki do dzielenia się wiedzą pomiędzy członkami rodziny i pracownikami firmy. Firmy rodzinne powinny jednak wystrzegać się nadmiernego rozproszenia procesów decyzyjnych w zakresie innowacji, pozostawiając kwestie z tym związane w wyłącznej gestii naczelnego kierownictwa [zob. Spriggs i in. 2013].

Wprowadzanie innowacji nie jest celem samym w sobie. Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa powinna znajdować także przełożenie na uzyskiwane wyniki ekonomiczne. Dostępna literatura przedmiotu nie pozwala na udzielenie jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o wpływ innowacji na wyniki firm rodzinnych. Badania na próbie 142 włoskich MŚP wykazały, że wpływ innowacji produktowych na wzrost przychodów ze sprzedaży jest większy w przypadku firm nierodzinnych niż rodzinnych [Cucculelli 2013]. Z kolei badania przeprowadzone wśród 106 dużych i średnich firm rodzinnych z Finlandii pozwoliły na sformułowanie wniosku, że pozytywny wpływ innowacji na wyniki firm rodzinnych jest moderowany przez stopień zaangażowania rodziny w zarządzanie firmą. Relacja ta ma kształt nieliniowy, a najlepsze rezultaty osiągane są w sytuacjach ekstremalnych, tj. przy pełnym zaangażowaniu rodziny oraz w sytuacji powierzenia firmy w ręce profesjonalnych menedżerów [Hatak i in. 2016]. Podobne badania przeprowadzone wśród 70 amerykańskich firm rodzinnych nie dały już jednak podstaw do stwierdzenia, czy i w jaki sposób stopień zaangażowania członków rodziny w zarządzanie przedsiębiorstwem wpływa na możliwość czerpania korzyści z wprowadzanych innowacji [Kellermanns i in. 2012].

Skłonność firm rodzinnych do współpracy z podmiotami zewnętrznymi

Jak już wspomniano we wstępie, działalność innowacyjna współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej wiąże się z koniecznością utrzymywania licznych powiązań

międzyorganizacyjnych. Współpraca przedsiębiorstwa z podmiotami zewnętrznymi może bowiem przysparzać wielu wymiernych korzyści, takich jak np. dostęp do brakujących zasobów, podział kosztów i ryzyka związanych z działalnością B+R, skrócenie czasu realizacji projektu czy też wyzwolenie efektów synergicznych w wyniku łączenia komplementarnych zasobów i kompetencji. Rosnąca otwartość procesów innowacyjnych niesie jednak za sobą także szereg zagrożeń, związanych z ryzykiem niekontrolowanego wycieku wiedzy z organizacji, możliwością oportunistycznych zachowań ze strony partnerów, trudnościami w koordynacji prowadzonych działań czy też niebezpieczeństwem utraty kontroli nad realizowanym przedsięwzięciem.

W literaturze przedmiotu dominuje pogląd, poparty także wynikami badań empirycznych [np. Pittino, Visintin 2011; Nieto, Santamaria, Fernandez 2015], w świetle którego firmy rodzinne przejawiają mniejszą skłonność do nawiązywania współpracy z podmiotami zewnętrznymi. Przyczyn takiego stanu rzeczy upatruje się przede wszystkim w dość specyficznej postaci kapitału społecznego firm rodzinnych, ukierunkowanego na tworzenie silnych relacji wewnętrznych (w obrębie rodziny oraz społeczności firmowej), przy równoczesnej nieufności w stosunku do osób z zewnątrz. Awersja do ryzyka związanego ze współpracą międzyorganizacyjną, w szczególności zaś obawa przed oportunistycznymi zachowaniami ze strony partnerów, jest niewątpliwie jednym z czynników, które zniechęcają firmy rodzinne do nawiązywania tego typu relacji. Dlatego też zaufanie do partnerów ma fundamentalne znaczenie dla współpracy firm rodzinnych z innymi podmiotami [Hadjielias, Poutziouris 2015].

Duże znaczenie wydaje się mieć także naturalne dążenie firm rodzinnych do zachowania niezależności i samodzielności decyzyjnej. Obawa przed utratą kontroli nad przebiegiem procesu innowacyjnego może w istotny sposób komplikować relacje z partnerami zewnętrznymi oraz skłaniać wiele firm rodzinnych do realizacji projektów innowacyjnych w ramach modeli zamkniętych [De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013, s. 22].

Poważną przeszkodą w rozwoju relacji międzyorganizacyjnych może być również ogólna niechęć firm rodzinnych do ujawniania informacji na temat prowadzonej działalności [Wściubiak 2015, s. 262]. Kluczowe zasoby wiedzy, będące źródłem sukcesu przedsiębiorstwa, bardzo często pozostają ściśle strzeżoną tajemnicą rodzinną, przekazywaną z pokolenia na pokolenie [Safin 2007, ss. 288–289]. Warto przy tym zauważyć, że jednym z warunków zaistnienia współpracy w dziedzinie innowacji jest stworzenie odpowiednich warunków do bezpiecznego dzielenia się wiedzą z partnerami. Wymaga to także stworzenia odpowiednich zabezpieczeń prawnych poprzez wykorzystanie instrumentów ochrony własności intelektualnej [Hurmelin-Laukkanen 2011]. Tymczasem, jak pokazują wyniki badań, firmy rodzinne przeja-

wiają mniejszą (w porównaniu z firmami nierodzinnymi) skłonność do patentowania [Tognazzo, Destro, Gubitta 2013; Banno 2016].

W literaturze przedmiotu poświęconej problematyce relacji międzyorganizacyjnych podkreśla się także znaczenie zdolności absorpcyjnej przedsiębiorstwa, rozumianej jako umiejętności danego podmiotu do przyswajania nowej wiedzy technicznej i wykorzystywania jej na potrzeby prowadzonej działalności [Klincewicz 2014, s. 289]. Zdaniem Nieto, Santamaria i Fernandez [2015, s. 385] jedną z potencjalnych przyczyn mniejszego zaangażowania firm rodzinnych we współpracę z podmiotami zewnętrznymi w dziedzinie innowacji jest właśnie niski poziom zdolności absorpcyjnej i związane z tym ograniczenia w zakresie czerpania korzyści płynących z takiej współpracy. Poziom zdolności absorpcyjnej uzależniony jest w znacznym stopniu od wielkości nakładów ponoszonych przez przedsiębiorstwo na działalność B+R oraz udziału wysoko wykwalifikowanej kadry w ogóle zatrudnionych. Jak już wspomniano we wcześniejszej części niniejszej pracy, firmy rodzinne nie tylko przeznaczają mniej środków na działalność B+R, ale także – z racji prowadzonej polityki kadrowej i preferencji wobec osób wywodzących się z rodziny – mogą napotykać na poważne problemy w znalezieniu specjalistów posiadających pożądane kwalifikacje.

Nieco odmienne stanowisko prezentuje natomiast Andersen [2015], który wskazując na ograniczone możliwości firm rodzinnych w zakresie pozyskiwania i asymilacji zasobów wiedzy z otoczenia, zauważa jednak, że specyfika firm rodzinnych (w szczególności zaś posiadany kapitał społeczny) daje równocześnie przewagę tym podmiotom pod względem możliwości przekształcania i wykorzystywania wiedzy pochodzącej z zewnątrz organizacji. Tym samym kompleksowa ocena wpływu rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa na jego zdolność absorpcyjną wydaje się być zadaniem niezwykle trudnym, zaś omawiana kwestia wymaga dokładniejszego zbadania.

Dostępne wyniki badań sugerują także, że skłonność do nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych może ulegać ewolucji wraz z cyklem życia firmy rodzinnej, a najniższy jej poziom odnotowuje się w przypadku firm zarządzanych przez pokolenie założycielskie. Znaczna część kluczowych zasobów wiedzy, jakimi dysponują tego rodzaju podmioty, ma bowiem charakter nieskodyfikowany i jest nierozdzielnie związana z osobą przedsiębiorcy-założyciela. Wiedza ta, wraz z upływem czasu i w związku z przekazywaniem jej kolejnym pokoleniom, ulega stopniowej kodyfikacji i może wymagać systematycznego wzbogacania o zasoby wiedzy pochodzące z zewnątrz firmy [Pittino, Visintin 2011; Letonja, Duh 2016]. Warto także zauważyć, że skłonność do podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej maleje w przypadku przedsiębiorstw przechodzących sukcesję, co zapewne wynika z faktu, że

międzypokoleniowy transfer władzy i własności w firmie rodzinnej jest niezwykle absorbującym procesem, co w istotny sposób ogranicza możliwości zaangażowania przedsiębiorstwa w relacje zewnętrzne [Pittino, Visintin 2011].

Formy powiązań firm rodzinnych z podmiotami zewnętrznymi

Specyfika firm rodzinnych może wpływać nie tylko na skłonność do współpracy międzyorganizacyjnej, ale także znajdować odzwierciedlenie w formach i charakterze powiązań utrzymywanych przez firmy rodzinne z podmiotami zewnętrznymi.

Jak pokazują dostępne wyniki badań [Classen i in. 2012; Alberti i in. 2014], procesy innowacyjne realizowane przez firmy rodzinne odznaczają się (w porównaniu do firm nierodzinnych) mniejszą otwartością, wyrażaną liczbą wykorzystywanych zewnętrznych źródeł innowacji. Firmy rodzinne mogą napotykać poważne trudności w zarządzaniu rozbudowaną siecią relacji zewnętrznych, co w efekcie może prowadzić nawet do zwiększenia kosztów oraz wydłużenia czasu realizacji przedsięwzięć innowacyjnych [Alberti i in. 2014]. Ze względu na odmienny charakter współpracy z poszczególnymi grupami podmiotów (klienci, dostawcy, konkurenci, instytucje naukowo-badawcze itp.), większość firm rodzinnych może także nie dysponować na tyle rozwiniętą zdolnością absorpcyjną, aby w efektywny sposób czerpać korzyści płynące z utrzymywania silnie zdywersyfikowanej sieci powiązań z podmiotami zewnętrznymi [Classen i in. 2012].

Warto przy tym zauważyć, że poziom otwartości procesów innowacyjnych wykazuje także pewną zmienność w obrębie grupy firm rodzinnych, wzrastając w przypadku podmiotów zarządzanych przez osoby z wyższym wykształceniem oraz firm, w których w naczelnym kierownictwie znajduje się znaczący odsetek menedżerów spoza rodziny, legitymujących się zróżnicowanym doświadczeniem zawodowym i profilem wykształcenia [Classen i in. 2012].

Osoby legitymujące się wysokim wykształceniem wydają się być lepiej przygotowane do tego, by stawić czoło wyzwaniom związanym z zarządzaniem rozwiniętą siecią powiązań zewnętrznych przedsiębiorstwa. Z kolei obecność w zarządzie menedżerów wywodzących się spoza kręgów rodziny sprzyja koncentracji działalności przedsiębiorstwa na realizacji celów ekonomicznych (kosztem celów rodzinnych) i prowadzi do zwiększenia jego zdolności absorpcyjnej.

Firmy rodzinne preferują współpracę prowadzoną w ramach powiązań pionowych (tj. z dostawcami oraz klientami), a w dalszej kolejności – także z instytucjami

naukowo-badawczymi. Tego rodzaju relacje postrzegane są bowiem jako bezpieczniejsze niż zawieranie aliansów z konkurentami [De Massis i in. 2015, ss. 10–13]. Duży wpływ na opisywany kształt relacji międzyorganizacyjnych wydaje się mieć także inkrementalny charakter innowacji wprowadzanych przez większość firm rodzinnych. Współpraca z klientami pozwala na lepsze zrozumienie ich potrzeb oraz określenie zakresu niezbędnych zmian i usprawnień w oferowanych produktach. Z kolei współpraca z dostawcami może okazać się niezwykle pomocna przy poszukiwaniu najlepszych rozwiązań i sposobów zaspokajania zidentyfikowanych potrzeb klientów. Z perspektywy firm rodzinnych współpraca w ramach powiązań pionowych jest więc nie tylko obciążona mniejszym ryzykiem, ale także wydaje się być najlepiej dopasowana do ich potrzeb i specyfiki prowadzonej działalności.

Współpraca firm rodzinnych z podmiotami zewnętrznymi bardzo często przybiera postać powiązań o charakterze nieformalnym, opartych na osobistej znajomości (a niejednokrotnie wręcz przyjaźni) właściciela firmy z właścicielami (lub menedżerami) innych przedsiębiorstw. Skutkuje to lepszą jakością relacji nawiązywanych przez firmy rodzinne, co w konsekwencji może prowadzić także do bardziej owocnej współpracy [Harms, Memili, Steeger 2015].

Zdaniem wielu autorów [np. Block, Spiegel 2013; De Massis i in. 2015] firmy rodzinne mogą także przejawiać silną skłonność do tworzenia więzi międzyorganizacyjnych z partnerami pochodzącymi z tego samego regionu. Znaczna część firm rodzinnych buduje bowiem swoją tożsamość w oparciu o silną identyfikację z regionem, z którego się wywodzi, dzięki czemu podmioty te mogą liczyć na szeroką rozpoznawalność wśród członków społeczności lokalnej. Okoliczność ta wydaje się być znacznym ułatwieniem przy poszukiwaniu odpowiednich partnerów do współpracy. Geograficzna bliskość współpracujących partnerów może być podyktowana również nieformalnym charakterem relacji tworzonych przez firmy rodzinne oraz koniecznością dzielenia się nieskodyfikowanymi zasobami wiedzy.

Niezwykle interesująca kwestia wiąże się także z pytaniem: czy firmom rodzinnym łatwiej współpracuje się z innymi firmami rodzinnymi? W dostępnej literaturze przedmiotu brak jednoznacznej odpowiedzi na tak postawiony problem. Okolicznością przemawiającą za tworzeniem tego rodzaju powiązań może być podobieństwo partnerów w zakresie kultury organizacyjnej, wyznawanych wartości czy też stosowanych praktyk biznesowych. Sprzyja to wzajemnemu zrozumieniu i ułatwia zbudowanie zaufania już na początku relacji [Hatak, Hyslop 2015]. Równocześnie jednak w toku współpracy pomiędzy firmami rodzinnymi szereg niekorzystnych zjawisk może ujawniać się ze zdwojoną siłą. Dotyczy to chociażby kwestii niechęci do dzielenia się kluczowymi zasobami wiedzy czy dążenia do zachowania pełnej au-

tonomii decyzyjnej. Wydaje się także, że w przypadku współpracy w zakresie działalności innowacyjnej kluczowe znaczenie powinno mieć dopasowanie parterów pod kątem komplementarności posiadanych zasobów oraz możliwości wspólnego osiągnięcia zakładanych celów.

Podsumowanie

Chociaż problematyka współpracy firm rodzinnych z podmiotami zewnętrznymi w zakresie innowacji znajduje się w kręgu zainteresowań badaczy dopiero od niedawna, to jednak na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych można stwierdzić, że wyniki dostępnych badań dostarczają już pewnej wiedzy na temat skłonności przedsiębiorstw rodzinnych do podejmowania współpracy międzyorganizacyjnej oraz ogólnej charakterystyki powiązań zewnętrznych nawiązywanych przez te podmioty.

W dalszym ciągu niewiele jednak wiadomo na temat motywów, jakimi kierują się firmy rodzinne przy podejmowaniu współpracy z podmiotami zewnętrznymi oraz stosowanych przez nie kryteriów doboru partnerów. Bez odpowiedzi pozostaje również pytanie o rolę, jaką odgrywają powiązania międzyorganizacyjne na różnych etapach projektów innowacyjnych, realizowanych przez firmy rodzinne. Pełniejszego wyjaśnienia wymaga także problem wpływu procesów sukcesyjnych na współpracę międzyorganizacyjną firm rodzinnych. Powyższe kwestie powinny stać się przedmiotem dalszych, pogłębionych badań.

Trudno wreszcie nie zauważyć, że większość przeprowadzonych dotąd badań dotyczy stosunkowo wąskiej grupy krajów (m.in. Włochy, Hiszpania, Niemcy, USA), odznaczających się zwykle dość specyficznymi uwarunkowaniami kulturowymi i posiadających bogate tradycje w zakresie przedsiębiorczości rodzinnej. Może to stanowić poważną przeszkodę przy formułowaniu uogólnień na podstawie uzyskanych wyników. Zasadne wydaje się więc prowadzenie podobnych badań w innych krajach, w tym także w Polsce.

Bibliografia

Alberti F.G., Ferrario S., Papa F., Pizzurno E. (2014), *Search breadth, open innovation and family firms: evidences in Italian mid-high tech SMEs*, "International Journal of Technology Intelligence and Planning", vol. 10(1), 29–48.

Andersen J. (2015), *The absorptive capacity of family firms. How familiness affects potential and realized absorptive capacity*, "Journal of Family Business Management", vol. 5(1), 73–89.

Banno M. (2016), *Propensity to patents by family firms*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 7, 238–248.

Beck L., Janssens W., Debruyne M., Lommelen T. (2011), *A study of the relationships between generation, market orientation, and innovation in family firms*, "Family Business Review", vol. 24(3), 252–272.

Block J.H., Spiegel F. (2013), *Family firm density and regional innovation output: An exploratory analysis*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 4, 270–280.

Broeckaert W., Andries P., Debackere K. (2016), *Innovation processes in family firms: the relevance of organizational flexibility*, "Small Business Economics", vol. 47, 771–785.

Chrisman J.J., Chua J.H., De Massis A., Frattini F., Wright M. (2015), *The ability and willingness paradox in family firm innovation*, "Journal of Product Innovation Management", vol. 32(3), 310–318.

Classen N., Carree M., Van Gils A., Peters B. (2014), *Innovation in family and non-family SMEs: an exploratory analysis*, "Small Business Economics", vol. 42, 595–609.

Classen N., Van Gils A., Bammers Y., Carree M. (2012), *Accessing resources from innovation partners: the search breadth of family SMEs*, "Journal of Small Business Management", vol. 50(2), 191–215.

Cucculelli M. (2013), *Product innovation and firm's growth in family firms: a quantile regression approach*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management", vol. 17(1/2/3), 124–141.

Decker C., Günther C. (2017), *The impact of family ownership on innovation: evidence from the German machine tool industry*, "Small Business Economics", vol. 48(1), 199–212.

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

De Massis A., Frattini F., Pizzurno E., Cassia L. (2015), *Product innovation in family versus nonfamily firms: An exploratory analysis*, "Journal of Small Business Management", vol. 53(1), 1–36.

Duran P., Kammerlander N., Van Essen M., Zellweger T. (2016), *Doing more with less: innovation input and output in family firms*, "Academy of Management Journal", vol. 59(4), 1224–1264.

Hadjielias E., Poutziouris P. (2015), *On the conditions for the cooperative relations between family businesses: the role of trust*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research", vol. 21(6), 867–897.

Harms H., Memili E., Steeger J. (2015), *Expert insights on the determinants of cooperation in family firms in tourism and hospitality sector*, "Journal of Co-operative Organization and Management", vol. 3, 72–83.

Hatak I., Hyslop K. (2015), *Cooperation between family businesses of different size: A case study*, "Journal of Co-operative Organization and Management", vol. 3, 52–59.

Hatak I., Kautonen T., Fink M., Kansikas J. (2016), *Innovativeness and family-firm performance: The moderating effect of family commitment*, "Technological Forecasting & Social Change", vol. 102, 120–131.

Hurmelinna-Laukkanen P. (2011), *Enabling collaborative innovation - knowledge protection for knowledge sharing*, "European Journal of Innovation Management", vol. 14(3), 303–321.

Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Sarathy R., Murphy F. (2012), *Innovativeness in family firms: a family influence perspective*, "Small Business Economics", vol. 38(1), 85–101.

Klincewicz K. (2014), *Tworzenie innowacji poprzez współpracę międzyorganizacyjną* [w:] **A. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak** (red.), *Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa.

Liang Q., Li X., Yang X., Lin D., Zheng D. (2013), *How does family involvement affect innovation in China?*, "Asia Pacific Journal of Management", vol. 30(3), 677–695.

Letonja M., Duh M. (2016), *Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation*, "Knowledge Management Research & Practice", vol. 14(2), 213–224.

Lopez-Fernandez M.C., Serrano-Bedia A.M., Gomez-Lopez R. (2016), *Determinants of innovation decision in small and medium-sized family enterprises*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", vol. 23(2), 408–427.

Munari F., Oriani M., Sobrero R. (2010), *The effect of owner identity and external governance systems on R&D investments: a study of Western European firms*, "Research Policy", vol. 39(8), 1093–1104.

Nieto J.M., Santamaria L., Fernandez Z. (2015), *Understanding the innovation behaviour of family firms*, "Journal of Small Business Management", vol. 53(2), 382–399.

Pittino D., Visintin F. (2011), *The propensity toward inter-organizational cooperation in small- and medium-sized family businesses*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 2, 57–68.

Röd I. (2016), *Disentangling the family firm's innovation process: A systematic review*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 7, 185–201.

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

Spriggs M., Yu A., Deeds D., Sorenson R.L. (2013), *Too many cooks in the kitchen: innovative capacity, collaborative network orientation, and performance in small business family businesses*, "Family Business Review", vol. 26(1), 32–50.

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

Surdej A. (2016), *Czy firmy rodzinne są mniej innowacyjne? Mity, fakty i mechanizmy*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVII, z. 6, cz. II, 149–162.

Tognazzo A., Destro F., Gubitta P. (2013), *Patenting in family firms*, „International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management”, vol. 17(1/2/3), 84–104.

Wściubiak Ł. (2015), *Działalność patentowa firm rodzinnych - wybrane problemy badawcze w świetle literatury przedmiotu*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XVI, z. 7, cz. II, 253–266.

Zellweger T., Sieger P. (2012), *Entrepreneurial orientation in long-lived family firms*, „Small Business Economics”, vol. 38, 67–84.

Wiktoria Czernecka | wiktoria.czernecka@student.put.poznan.pl

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

Marcin Butlewski | marcin.butlewski@put.poznan.pl

Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska

Rola kultury bezpieczeństwa w kreowaniu wizerunku firmy rodzinnej

The Role of Safety Culture in Creating the Image of a Family Business

Abstract: To develop and produce the desired profits, family businesses should be attractive to employees, both to family members as well as those not related. Keeping employees with key skills, especially among managers can be done by building a positive image of the company as an employer, which can be achieved by continuously developing organizational culture. That consists of factors related to the external environment, characteristics of organization, type of organization and characteristics of employees. One of the elements of organizational culture is a safety culture. Using the available tools and methods it is possible to determine the actual state of health and safety in the company, as well as the perception of its elements by employees. Examination of safety culture allows to identify areas requiring corrective action. Such policy is conducive to building a positive image of the company, which may be the reason for making it work for potential employees. The article shows the relationship between a high level of safety culture and the attractiveness of the family business. It also shows the benefits that a company can get as a result of repeated periodical examination of its level. Data are based on scientific publications of safety culture.

Key-words: family business, safety culture, HR management, OSH, safety

Wprowadzenie

W badaniach przeprowadzonych jesienią 2014 r. przez PwC we współpracy z Instytutem Biznesu Rodzinnego wykazano, że w zależności od definicji, do grona firm rodzinnych można zaliczyć ok. 90% przedsiębiorstw działających w Polsce. Przedsiębiorstwa te wytwarzają 50% PKB, zatrudnionych jest w nich prawie 1,5 miliona pracowników (bez uwzględnienia osób samozatrudnionych). Respondenci badania mieli ustosunkować się poprzez wypełnienie ankiety do pytań odnoszących się do różnych obszarów funkcjonowania ich przedsiębiorstwa, m. in. do wyzwań, jakie będą mieć wpływ na ich firmę w ciągu najbliższych 5 lat (2015–2020). 57% ankietowanych uznało, że w przyszłym latach wyzwaniem będzie dla nich zdolność przyciągania ludzi o dużych talentach i umiejętnościach, a 47% respondentów wskazało zdolność utrzymania kluczowych pracowników i nowe technologie jako najbardziej wymagającą próbę w ciągu nadchodzących 5 lat [Badanie firm 2015, s. 9]. Aby sprostac tym wyzwaniom należy zwrócić szczególną uwagę na procesy zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych, a także na kształtowanie atrakcyjnych warunków zatrudnienia.

Jednym z czynników mogących wpływać na pozytywne postrzeganie firmy na rynku pracy oraz wśród zatrudnionych już pracowników jest zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa i higieny pracy, który można traktować jako składową efektywnie przebiegających procesów zarządzania. Według badań przeprowadzonych przez Antal International, 38% menedżerów i specjalistów za najbardziej atrakcyjną cechę pracodawców uważa kulturę organizacyjną oraz styl zarządzania, wyżej docenione zostały przez nich tylko wielkość i prestiż firmy [Najbardziej pożądaną, 2016, s. 4]. Świadczy to o tym, że wszelkie działania podejmowane w tych zakresach mogą przyczynić się do wzrostu zainteresowania organizacją przez pracowników o wyspecjalizowanych umiejętnościach, a także do utrzymania kluczowych pracowników już zatrudnionych. Kultura organizacji może być kreowana na wiele sposobów, a jednym z nich jest badanie kultury bezpieczeństwa, która może być kształtowana poprzez organizację stanowisk pracy, szczerzenie wzorców dotyczących bezpieczeństwa wśród pracowników (m. in. szkolenia), postawę kierownictwa oraz odpowiednie procedury [Gabryelewicz, Wrzesińska 2016, s. 240].

Celem artykułu jest ukazanie zależności między kształtowaniem bezpiecznych warunków pracy a postrzeganiem przedsiębiorstwa rodzinnego przez obecnych i potencjalnych pracowników. Autorki niniejszego opracowania postanowiły przedstawić tę problematykę na przykładzie badania kultury bezpieczeństwa postrzeganej jako element kultury organizacyjnej firmy, której wysoki poziom jest szczególnie atrakcyjny dla pracobiorców w branży menedżerów, a także specjalistów.

Poziom bezpieczeństwa w firmach rodzinnych

W sektorze MMSP firmy rodzinne stanowią 36%. Wśród mikroprzedsiębiorstw stanowią 38%, wśród małych 28%, a średnich 14% [Firmy rodzinne 2009, s. 23]. W organizacjach rodzinnych zatrudnionych jest 24% ogólnej liczby pracowników MMSP [Lewiatan 2015]. W funkcjonowaniu firm rodzinnych można zauważyć szereg barier, które wynikają głównie z rodzinnego charakteru prowadzenia działalności. Pierwszą z nich jest bariera profesjonalizacji, która wynika z ograniczeniem roli zewnętrznych menedżerów przez członków rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo. Kolejną barierą jest bariera kulturowa np. nepotyzm. Można wyróżnić także barierę stylu kierowania związaną z autokratyzmem właściciela przedsiębiorstwa oraz bariery rozwoju strategicznego – cele rodziny nie są spójne z celami organizacji, które mają zapewnić jej przetrwanie. Wszystkie te przeciwności mogą mieć wpływ na poziom bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie. Z powodów ekonomicznych, strukturalnej charakterystyki organizacji i zatrudnienia, a także postaw i kompetencji właścicieli firm rodzinnych poziom wiedzy na temat BHP jest w nich stosunkowo niski. Utrudnia to dokonywanie rzetelnej oceny ryzyka zawodowego, wdrażanie inicjatyw probezpiecznych, śledzenie trendów dotyczących BHP, promowanych przez organizacje zajmujące się tą problematyką oraz utrzymanie bezpiecznego środowiska pracy [Gabryelewicz, Wrzesińska 2016, ss. 243]. Może to mieć wpływ na postrzeganie firmy na rynku pracy, a tym samym na wizerunek przedsiębiorstwa jako potencjalnego miejsca wykonywania obowiązków zawodowych.

Pojęcie kultury bezpieczeństwa

Aby rozważać problematykę kultury bezpieczeństwa należy najpierw przedstawić definicję kultury organizacyjnej. Jest to pojęcie bardzo rozległe, rozwijające się wraz z organizacją, dla której jest określana. Podlega ciągłemu kształtowaniu, zmienia się pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Coraz częściej jest rozumiana, jako objaw sukcesu oraz czynnik kształtujący wizerunek przedsiębiorstwa i wytyczający jego dalsze działania. Jako składowe kultury organizacyjnej można wymienić: potrzeby pracowników i pracodawców, normy, postawy, elementy kulturowe. Pierwsza definicja tego pojęcia powstała w latach 50-tych XX w. w wyniku badań Koebera i Kluckhohna. Od tamtej pory powstało wiele określeń, np. Murdocka, który przedstawił kulturę organizacji jako zbiór wyuczonych nawyków kształtowanych pod wpływem doświadczenia [Nogalski, Szpitter 2012, ss. 226–228]. Można także definiować ją

jako zwyczajowy i tradycyjny sposób działania i myślenia, z którym muszą zapoznać się nowi członkowie organizacji i częściowo go zaakceptować, kiedy sami chcą być zaakceptowani jako osoby pełniące rolę pracowników [Zbiegień-Maciąg 1999, s. 15]. Na kształtowanie kultury mają wpływ czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym, cechami organizacji, typem organizacji oraz cechami pracowników (rysunek 1).

Rysunek 1. Czynniki wpływające na kulturę organizacyjną



Źródło: http://nop.ciop.pl/m8-4/m8-4_1.htm.

Jedną ze składowych kultury organizacji można traktować kulturę bezpieczeństwa. Termin ten po raz pierwszy został przedstawiony przez International Nuclear Safety Advisory Group (INSAG), co było reakcją na awarię elektrowni jądrowej w Czarnobylu, która miała miejsce w 1986 r. Określono wtedy kulturę bezpieczeństwa jako zbiór postaw i cech organizacji oraz jednostek, w odniesieniu przede wszystkim do bezpieczeństwa jądrowego. Miało to na celu wskazanie zależności między brakiem wiedzy na temat ryzyka, a występowaniem katastrof. Definicję kultury bezpieczeństwa zaproponowało również HSE – Health and Safety Executive – Brytyjski Komitet Wykonawczy ds. BHP, który określił ją jako rezultat grupowych i indywidualnych wartości, kompetencji, postrzegania, postaw, wzorca zachowań oraz stylu zarządzania bezpieczeństwem w przedsiębiorstwie [Kształtowanie kultury 2010, s. 17]. Według Pigeona jest ona systemem znaczeń powodujących zrozumienie przez zagrożenia na świecie pewną grupę ludzi. System ten odnosi się także do wypadków, wyjaśnia przy-

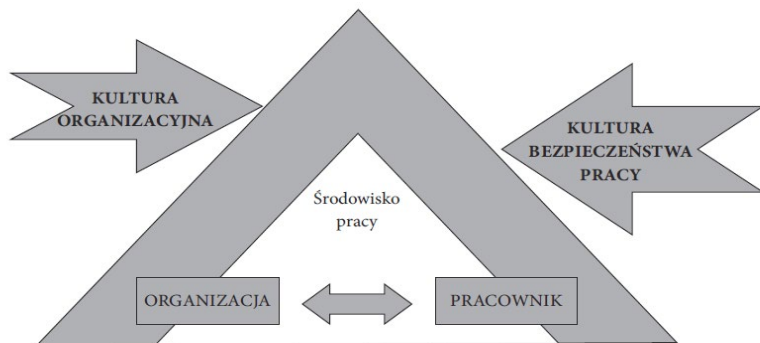
czynę ich powstawania. Według tego autora kultura bezpieczeństwa określa stosunek danej grupy do zagrożeń i bezpieczeństwa, a jej wysoki poziom świadczy o przypisywaniu zdrowiu i życiu dużego znaczenia. Stanowi ona także utrzymanie granicy między ryzykiem koniecznym do podjęcia w celu egzystencji i rozwoju a zapewnieniem ochrony przed zagrożeniami i bezpieczeństwa [Pigeon 1998, ss. 202–216].

Kultura bezpieczeństwa najczęściej jest definiowana jednak jako zbiór organizacyjnych, społecznych i psychologicznych czynników inicjujących lub podtrzymujących działania mające na celu ochronę życia i zdrowia w pracy oraz poza nią. Za elementy kultury bezpieczeństwa uznaje się wzorce postępowania, idee, przekonania, wartości, elementy przypisywane życiu i zdrowiu oraz decyzje o podejmowaniu bądź unikaniu ryzyka [Studenski 2000, s. 1].

Według Centralnego Instytutu Ochrony Pracy kultura bezpieczeństwa złożona jest z następujących składników: cech pracowników (wiedzy, umiejętności, możliwości, osobowości), zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (zaangażowania kierownictwa, alokacji zasobów, komunikowania się i szkoleń, motywowania oraz planowania i ustalania celów), a także zachowań pracowników pod względem przestrzegania przepisów, bezpiecznego wykonywania pracy, komunikowania się oraz troski o bezpieczeństwo [Kształtowanie kultury i bezpieczeństwa i higieny].

Między kulturą organizacyjną, która dotyczy funkcjonowania przedsiębiorstwa w środowisku pracy a kulturą bezpieczeństwa, która w głównej mierze zajmuje się pracownikiem istnieje zależność, którą można przedstawić następująco [Lis 2013, s. 13]:

Rysunek 2. Zależność między kulturą organizacyjną a kulturą bezpieczeństwa



Źródło: Lis K. 2013, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, Poznań, s. 13.

Wybrane metody badania kultury bezpieczeństwa

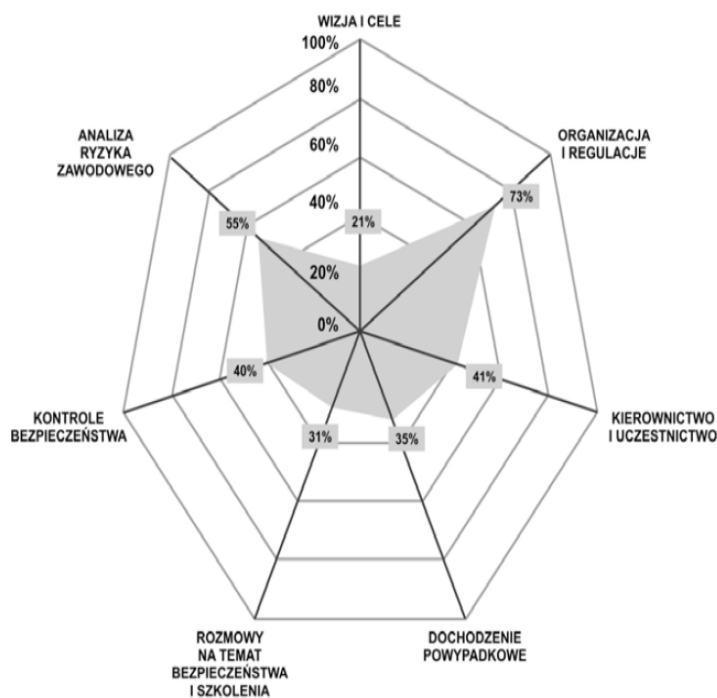
Współczesne zarządzanie organizacją powinno opierać się na zdobywaniu pogłębionej wiedzy dotyczącej poszczególnych obszarów jej funkcjonowania, która jest jednym z najważniejszych zasobów firmy. Uzyskanie tej wiedzy jest możliwe poprzez przeprowadzanie badań, z których informacje mogą być wykorzystywane do budowania strategii przedsiębiorstwa, ale są także determinantem sukcesu oraz budowania pozytywnego wizerunku wśród klientów i pracobiorców.

Badanie kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie polega w większości przypadków na ocenie cech jakościowych, trudnych do oszacowania oraz wartościowania. Częstym problemem jest opór pracowników przed zaangażowaniem się w pomiary, a także trudności w określeniu zakresu badania i sformułowania pytań, które przyczyniłyby się do uzyskania pożądanego wyniku. Do badania kultury bezpieczeństwa służy szereg narzędzi, z których najbardziej popularne są wywiady z pracownikami w celu poznania ich opinii odnośnie diagnozowanych obszarów, obserwacje procesów pracy oraz formularze wypełniane przez pracowników różnego szczebla w hierarchii organizacyjnej [Kształtowanie kultury 2010, ss. 95–99].

Istnieje wiele metod oceny poziomu kultury bezpieczeństwa w organizacji, zarówno dostosowanych do branży, jak i autorskie procedury podejścia do tej tematyki [Gabrylewicz, Wrześcińska 2016, ss. 245–246]. Przykładem metody pomiaru kultury bezpieczeństwa jest Siatka Kultury Bezpieczeństwa (Safety Culture Grid) opracowana przez Kirschsteina i Werner-Keppnera. Jej założeniem jest stwierdzenie, że kultura

bezpieczeństwa jest odzwierciedleniem poziomu wdrożenia i stosowania standardów bezpieczeństwa albo organizacji bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Wynikiem badania jest analiza „Zarządzania Świadomością”, która pozwala na określenie współczynnika umożliwiającego porównanie otrzymanych danych z innymi firmami. Graniczna forma Siatki Kultury Bezpieczeństwa ma postać siedmioboku (rysunek 3), którego bieguny wyznaczają poszczególne obszary (wizja i cele, rozmowy na temat bezpieczeństwa i szkolenia, dochodzenie powypadkowe oraz organizacje i regulacje) poddawane badaniom. Wartości otrzymywane są w formie procentowej, przez co można określić udział każdego z wyżej wymienionych odnośników w kształtowaniu poziomu kultury bezpieczeństwa [Kształtowanie kultury 2010, ss. 104–106].

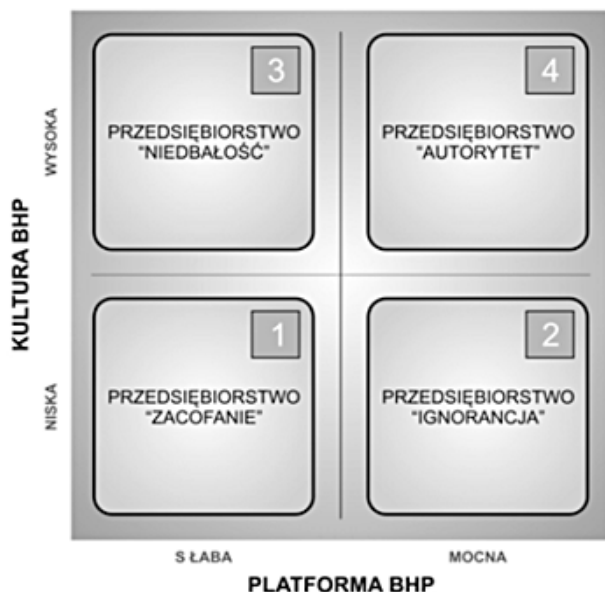
Rysunek 3. Siatka Kultury Bezpieczeństwa



Źródło: Ejdyś J. (red.) (2010), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, Białystok, s. 105.

Badanie kultury bezpieczeństwa można także ocenić **za pomocą** innowacyjnej Platformy Kultury Bezpieczeństwa i Higieny Pracy (Health And Safety Culture Platform – Synthetic Method), która pozwala na przeprowadzenie badania zarówno przez upoważnione osoby **wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i** także osoby z zewnątrz. Jej założeniem jest ocena obszarów działania firmy pod względem bezpieczeństwa i higieny pracy. Nastawiona jest na wykrywanie ukrytych przejawów kultury bezpieczeństwa, co pozwala na określenie jej faktycznego poziomu w organizacji. Badanie składa się z dwóch części: Badania Platformy oraz Badania Kultury. Pierwsza część ma na celu wskazanie podstaw BHP, na których opiera się działalność organizacji poprzez interpretację dostępnych dokumentów. Pozwala na określenie w procentach w jakim stopniu analizowana dokumentacja dotycząca bezpieczeństwa i higieny pracy spełnia wymagania prawne (krajowe, normy), ale także oczekiwania pracowników. Badanie Kultury polega na uzyskiwaniu informacji na temat poziomu kultury bezpieczeństwa w organizacji za pomocą formularza (składającego się z siedmiu części: motywowanie oraz wzmacnianie zachowań bezpiecznych, współpraca między pracownikami, zaangażowanie kierownictwa, otwarta i szczerza komunikacji, partycypacja pracowników, edukacja z zakresu BHP, analiza wypadków) oraz obserwacji procesu pracy. Wyniki obu części badania można zestawić ze sobą w formie macierzy (rysunek 4):

Rysunek 4. Macierz



Źródło: Ejdyś J. (red.) (2010), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, Białystok, s. 118.

Po przeanalizowaniu wyników przedsiębiorstwo można zakwalifikować do jednej z czterech kategorii: przedsiębiorstwo „zacofanie” (słaba platforma – niska kultura BHP), przedsiębiorstwo „ignorancja” (mocna platforma – niska kultura BHP), przedsiębiorstwo „niedbałość” (słaba platforma – wysoka kultura BHP), przedsiębiorstwo „autorytet” (mocna platforma – wysoka kultura BHP) [Kształtowanie kultury 2010, ss. 106–118].

Do oceny poziomu kultury bezpieczeństwa w organizacji można zastosować także metodę opracowaną przez Centralny Instytut Ochrony Pracy, która polega na ocenie 49 stwierdzeń dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie w pięciostopniowej skali za pomocą specjalnie przygotowanego formularza. Pracownicy oceniają aspekty związane z środowiskiem pracy oraz własne postawy odnoszące się do poszczególnych stwierdzeń. Pytania zadawane pracownikom dotyczą różnych obszarów funkcjonowania firmy: postawy kierownictwa wobec bezpieczeństwa, odpowiedzialności i świadomości w zakresie BHP, zachowań bezpiecznych, partycypacji pracowników, szkoleń BHP i analizy wypadków, wartości

przykładana w zakładzie do spraw BHP, stosunków między pracownikami. Pozycje kwestionariusza można postrzegać łącznie jako skalę kultury bezpieczeństwa lub oddzielnie, jako cztery skale empiryczne (tabela 1).

Tabela 1. Skale empiryczne kwestionariusza badania kultury bezpieczeństwa wg CIOP

Numer skali	Tematyka	Wskaźnik rzetelności alpha Cronbacha
1	21 pytań odnoszących się do „dobrych praktyk” oraz „dobrych stosunków społecznych” w obszarze BHP	0,96
2	7 pytań odnoszących się do postaw pracowników w sprawach BHP	0,83
3	12 pytań odnoszących się do „złych” praktyk i stosunków społecznych w obszarze BHP	0,80
4	9 pytań o bezpośrednio wykonywaną pracę i stanowiskiem oraz stosunek pracownika do BHP	0,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.ciop.pl.

Wyniki indywidualne dla pracownika świadczą o jego postrzeganiu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie, dane ogólne wyznaczają poziom kultury bezpieczeństwa w całej organizacji. Badanie umożliwia wskazanie obszarów, w który konieczne jest podjęcie działań wzmacniających, a także służy do określania tematyki programów profilaktycznych [www.ciop.pl].

Kultura bezpieczeństwa a wizerunek firmy rodzinnej

Badanie kultury bezpieczeństwa oraz wdrażanie na tej podstawie działań mających na celu poprawę stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie generuje liczne korzyści. Przede wszystkim pozwala na ograniczenie kosztów związanych z wypadkami podczas pracy, zarówno w sferze społecznej, jak i ekonomicznej. Szacuje się, że w przedsiębiorstwach zatrudniających do 5 pracowników koszt wypadku wynosi ok. 12 000 zł, a w firmach, gdzie zatrudnionych jest od 6 do 20 pracowników, suma ta wzrasta do 19 000 zł. Koszty, jakie ponosi pracodawca w związku z wypadkiem to: koszty straconego czasu pracy, bezpośrednich płatności bieżących, uzyskanych dochodów, strat w majątku trwałym i obrotowym, utraty dochodów [Analiza kosztów 2008, ss. 5–13]. Badanie kultury bezpieczeństwa daje także możliwość wyodrębnienia obszarów (także pod względem ukrytych problemów), w których konieczne jest

zaplanowanie interwencji w sposób kształtowania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz ustalenie potrzeb szkoleniowych w zakresie BHP. Ocena poziomu kultury bezpieczeństwa sprzyja także usprawnieniu procesów komunikacji w firmie – daje informację zwrotną wyższemu kierownictwu o postrzeganiu bezpieczeństwa na stanowiskach pracy przez pracowników. Poza tym dostarcza ona informacji o faktycznym postrzeganiu przez nich przedsiębiorstwa, co może stać się elementem służącym do podejmowania działań w zakresie BHP, które będą miały na celu utrzymanie w przedsiębiorstwie pracowników o kluczowych umiejętnościach [Milczarek 2001, ss. 17]. Wysoki poziom kultury bezpieczeństwa pozwala wykazać, że przedsiębiorstwo jest odpowiedzialne społecznie, co umacnia pozycję marki na rynku i może być kluczem do konkurencyjności firmy [Rakowska 2013, ss. 36–37]. Budowanie bezpiecznych warunków pracy dzięki badaniu poziomu kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie może także przyczynić się do stworzenia pozytywnego, zewnętrznego wizerunku firmy. Dzięki zidentyfikowaniu problematycznych obszarów i wprowadzeniu działań naprawczych możliwe jest podjęcie próby stosowania polityki „zero wypadków” [Cel: Zero wypadków], która ma na celu osiągnięcie stanu, w którym wypadki przy pracy nie będą się zdarzały lub będą bardzo rzadkim zjawiskiem. Polityka taka wspomaga postrzeganie przedsiębiorstwa jako bezpiecznego miejsca pracy, co może przyczynić się do podjęcia decyzji o rozpoczęciu pracy przez potencjalnych pracowników. Badanie kultury bezpieczeństwa może wspomóc stworzenie silnego i zintegrowanego systemu zarządzania w organizacji, który będzie sprzyjał motywowaniu pracowników do zachowań probezpiecznych oraz do pozytywnego postrzegania przedsiębiorstwa na rynku pracy [Motywowanie pracowników].

Podsumowanie

Zdolność przyciągania pracowników o dużych talentach i umiejętnościach (zwłaszcza specjalistów i kadry zarządzającej) oraz zdolność utrzymania kluczowych pracowników są dużym wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa, także rodzinnego. Zadań to wymaga jednak zbudowania pozytywnego wizerunku firmy jako pracodawcy. Może to zostać zrealizowane przez ciągłe rozwijanie kultury organizacyjnej, na którą składają się czynniki związane z otoczeniem zewnętrznym, cechami organizacji, typem organizacji oraz cechami pracowników. Jedną z metod kształtowania tej kultury jest badanie poziomu kultury bezpieczeństwa, która może być rozumiana jako zbiór postępowań, idei, przekonań, wartości, elementów przypisywanych życiu i zdrowiu oraz decyzji o podejmowaniu bądź unikaniu ryzyka. Za pomocą dostępnych narzędzi

i metod możliwe jest określenie faktycznego stanu bezpieczeństwa i higieny pracy w firmie, a także postrzegania jego elementów przez pracowników. Badanie kultury bezpieczeństwa pozwala na zidentyfikowanie obszarów z deficytami w tym zakresie oraz na podejmowanie działań mających na celu zapewnienie ciągłe podwyższanie poziomu bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Taka polityka sprzyja budowaniu pozytywnego wizerunku firmy, co może być determinantem podejmowania pracy w niej przez potencjalnych pracobiorców, a także może sprzyjać utrzymaniu zatrudnionej już kadry, zarówno wśród członków rodziny, jak i wśród osób z zewnątrz.

Bibliografia

Analiza kosztów wypadków przy pracy (2008), Państwowa inspekcja pracy. Okręgowy Inspektorat pracy w Opolu.

Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i Świata [online], <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/badanie-firm-rodzinnych/assets/firmy-rodzinne-2015-24-02.pdf>, dostęp: 2 lutego 2017.

Cel: Zero wypadków w pracy – jak to osiągnąć? [online], <http://kulturabezpieczenstwa.pl/dobre-praktyki/676-cel-zero-wypadkow-w-pracy-jak-to-osiagnac>, , dostęp: 2 lutego 2017.

CIOPI, *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w systemach zarządzania* [online], http://nop.ciop.pl/m8-4/m8-4_2.html, dostęp: 2 lutego 2017.

CIOPI, *Kwestionariusz do pomiaru kultury bezpieczeństwa* [online], https://www.ciop.pl/CIOPPortalWAR/appmanager/ciop/pl?_nfpb=true&_pageLabel=P12000173911342605544018&html_tresc_root_id=1413006&html_tresc_id=1413004&html_klucz=1413006&html_klucz_spis=1413006, dostęp: 2 lutego 2017.

Ejdys J. (2010), *Kształtowanie kultury bezpieczeństwa i higieny pracy w organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania (2009), Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP.

Gabryelewicz I., Wrześcińska J. (2016), *Problemy z zakresu bezpieczeństwa pracy w MMŚP-na przykładzie badania poziomu kultury bezpieczeństwa w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, t. XVII, z. 6.

Lewiatan, *Firmy rodzinne tworzą w Polsce 18% PKB*, „Gazeta prawna” [online], <http://serwisy.gazetaprawna.pl/msp/artykuly/867281,lewiatan-firmy-rodzinne-tworza-w-polsce-18-pkb.html>.

Lis K. (2013), *Kultura i klimat bezpieczeństwa pracy*, „Studia Oeconomica Posnaniensia”, z. 1, nr 7.

Milczarek M (2010), *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie – nowe spojrzenie na zagadnienia bezpieczeństwa pracy*, „Bezpieczeństwo pracy”, nr 10.

Motywowanie pracowników do zachowań pro-safety, „Kultura bezpieczeństwa” [online], <http://kulturabezpieczenstwa.pl/dobre-praktyki/905-motywowanie-pracownikow-do-zachowan-pro-safety>, dostęp: 2 lutego 2017.

Najbardziej pożądani pracodawcy 2015 w opinii specjalistów i menedżerów (2016), Badanie Antal, 6. Edycja.

Nogalski B., Szpitter A. (2012), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową* [w:] Miłkuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Pidgeon N. F. (1998), *Safety culture: a key theoretical issues*, „Work & Stress”, z. 12, nr 3.

Rakowska A. (red) (2013), *Kultura bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Modele, diagnoza, kształtowanie*, CeDeWu, Warszawa.

Zbiegień-Maciąg L. (1999), *Kultura w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ewa Kempa | ewakempa@onet.pl

Politechnika Częstochowska

Kreowanie marki a strategia i konkurencyjność firm rodzinnych

Branding and Strategy and Competitiveness of Family Businesses

Abstract: The article presents the problems connected with the company's brand family associated with the perception of family as an element of competitive strategy entity. It highlights the benefits that can derive an entity with a well-known brand. The last part of the article covers how attempts to assess how the brand identified with the owner's name affects the competitiveness of the market.

Key words: brand, family business, strategy, competitiveness

Wprowadzenie

Firmy rodzinne stają się coraz popularniejszą formą prowadzenia działalności na świecie. W Polsce 36% podmiotów jest wyraźnie rodzinnych i świadomych swojej rodzinności [Firma rodzinna to marka 2016, www.ibrpolska.pl, s.13]. Niektóre z nich pomimo trudnych początków działalności potrafiły nie tylko się rozwinąć i stać się konkurencyjnymi, ale także wykreować markę, która jest rozpoznawalna na wielu rynkach. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę marki rodzinnej w osią-

gnięciu pozycji konkurencyjnej na rynku oraz tworzenie strategii firm rodzinnych w oparciu o nazwisko właściciela.

Specyfika firm rodzinnych

Liczba firm rodzinnych na świecie stale rośnie, najwięcej jest ich w USA i krajach Europy Zachodniej. Niektóre z nich mają długą tradycję i sięgają wielu pokoleń. Sukces przetrwania oraz pozycja konkurencyjna może wynikać z uporządkowanego systemu wartości, skutecznej strategii oraz dostosowania priorytetów rodzinnych do zmieniającego się otoczenia. W Polsce firm rodzinnych jest znacznie mniej, co może wynikać z krótkiego czasu rozwijania naszej gospodarki rynkowej. Liczba ta jednak stale rośnie, gdyż coraz więcej osób decyduje się zakładać i prowadzić przedsiębiorstwa rodzinne.

Zdaniem Ł. Sułkowskiego i A. Mariańskiego: „Przedsiębiorstwo rodzinne można określić 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. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym)” [Sułkowski, Mariański 2014 www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf].

Firmy rodzinne charakteryzuje duża elastyczność i otwartość na zmiany zachodzące w gospodarce, co przy dobrze zaplanowanej strategii sprzyja rozwojowi innowacji. Zaletą prowadzenia firmy rodzinnej jest umiejętność samofinansowania, dająca poczucie, że kiedy nastąpi jakiś kryzys w funkcjonowaniu działalności, to można uzyskać bezinteresowne wsparcie od rodziny oraz możliwość podzielenia się z kimś swoim problemem. Prawdziwe zaangażowanie w działalność firmy rodzinnej w celu poprawy jej konkurencyjności powoduje chęć przedłużenia jej życia, co zwykle skutkuje sukcesją. Daje ona możliwość wybrania spadkobierców, którzy będą kontynuować działalność firmy w sposób pozwalający na podniesienie jej prestiżu i dbałość o zachowanie marki.

Podkreślanie „rodzinności” powinno być zatem niezwykle ważnym elementem w strategiach komunikacji firm rodzinnych i to nie tylko poprzez opakowanie i produkt. Idealnie by było, gdyby pojęcie firmy rodzinnej na stałe zostało utożsamione z logo czy nazwą firmy, aby klient, patrząc na dany znak wiedział, że ma do czynienia z biznesem rodzinnym. Inaczej mówiąc – należy w taki sposób budować wizerunek firmy, aby charakter rodzinny stał się nieodłącznym elementem tożsamości naszego biznesu [Polacy o firmach rodzinnych 2015, <http://www.ey.com>].

Właściciele firm rodzinnych mają więcej do zyskania niż inni przedsiębiorcy, gdyż długoterminowy sukces ich działalności jest zabezpieczeniem bytu rodziny. Mają również znacznie więcej do stracenia, ponieważ konflikty czy problemy finansowe mogą zachwiać podstawą egzystencji całych rodzin prowadzących działalność gospodarczą. Dlatego tak ważne jest stałe podnoszenie umiejętności interpersonalnych i kompetencji zawodowych kadry managerskiej oraz świadomość, iż specyfika zarządzania firmą rodzinną jest różna od zarządzania nie-rodzinnym przedsiębiorstwem.

Budowanie marki firmy rodzinnej

Osiągnięcie konkurencyjności przedsiębiorstwa jest związane z umiejętnością planowania, kreowania i oferowania produktu bardziej atrakcyjnego niż ten, który proponują inne przedsiębiorstwa. Atrybuty takie, jak niska cena czy dobrze zbudowana sieć dystrybucji, są łatwe do zniwelowania przez konkurentów. Dlatego bardziej pożądane są atuty trudne do skopiowania przez rywali, a jednocześnie umożliwiające osiągnięcie stałej przewagi konkurencyjnej. Z reguły przedsiębiorstwa budują swoją strategię, opierając się na kilku atrybutach, z których jednym prawie zawsze jest marka. Skuteczne zarządzanie wykreowaną marką dostarcza przedsiębiorstwom silnego instrumentu konkurowania. Klientowi uznana marka przynosi istotne korzyści emocjonalne i powiększa wartość produktu w jego oczach [Liczmańska 2008, s. 87].

Zdaniem American Marketing Association marka to „nazwa, termin, znak, symbol, wzór lub kombinacja tych elementów, stworzona w celu rozpoznania towarów i usług sprzedawcy lub grupy sprzedawców i odróżnienia ich od towarów i usług konkurentów” [Kotler 2005, s. 421].

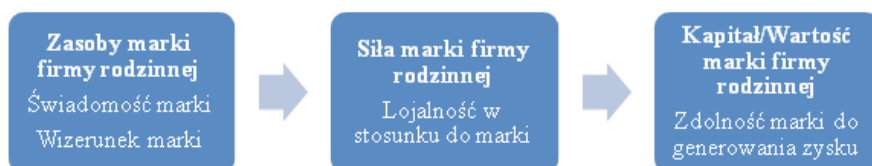
A. Nalazek uważa, że pojęcie marki i jej budowa w celu wzmocnienia pozycji firmy rodzinnej na rynku jest niewystarczająca. Ponadto produkt markowy jest postrzegany głównie przez pryzmat: logo firmy, sloganu markowego, strony internetowej bądź przekonanie, że produkt reklamowany jest już marką [Nalazek 2012, s. 63].

Ważnym powodem budowania marki rodzinnej jest stworzenie silnych emocjonalnie powiązań z konsumentami i zaspokajanie zarówno ich funkcjonalnych, jak i symbolicznych potrzeb. Pozwala to zauważyć, że istotą marki jest budowanie reputacji, tworzenie wartości oraz generowanie poczucia przynależności przy jednoczesnym odróżnianiu się od innych podmiotów z branży.

Następstwem kształtowania wizerunku marki są rezultaty behawioralne, czyli efekty odnoszące się do postaw pracowników wobec danej marki. Jest to szczególnie istotne w firmach rodzinnych, gdyż dotyczy tak zwanych zachowań lojalno-

ściowych widocznych w trzech głównych obszarach, tj. rekomendacja pracodawcy (szczególnie dla pracowników spoza rodziny), nieposzukiwanie alternatyw (tj., przeswiadczenie, że trzeba pracować z rodziną), postawy (uzależnione od zaangażowania i pozycji w firmie). Kiedy członków organizacji cechuje lojalność rzeczywista, to szanują swoje miejsce pracy i utożsamiają się z firmą i rodziną, wykazując silną motywację do budowania przewagi konkurencyjnej. Wykreowana w ten sposób marka organizacji jako pracodawcy jest wówczas silna, a jej kapitał i wartość rosną [Wojtaszczyk 2012, s. 20], co zostało pokazane na rys. 1.

Rysunek 1. Zasoby, siła i wartość firmy rodzinnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wojtaszczyk 2012, s. 19.

Budowanie i posiadanie marki w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego jest ważniejsze i trudniejsze niż w przypadku jakiegokolwiek innego podmiotu gospodarczego. Jest to emocjonalnie złożona sytuacja, bo posiadanie marki wiąże się z „dobrym imieniem” nie tylko firmy, ale i rodziny. Reputacja, a co za tym idzie wszystkie skojarzenia z firmą oraz wartość jej oferty, automatycznie wpływają na wizerunek samej rodziny oraz na to, jak rodzinę postrzega otoczenie. Jest to szczególnie istotne w przypadku podmiotów działających w społecznościach lokalnych, a do takich zalicza się znaczna część biznesów rodzinnych. Firma rodzinna bardzo często nosi nazwę jej właściciela, który sygnując ją swoim nazwiskiem, staje się jednocześnie ambasadorem własnej marki [Nalazek 2012, s. 63].

Biznes rodzinny może mieć szczególne korzyści z posiadania marki [Nalazek 2012, s. 65]:

- *silna marka to łatwiejsza sukcesja* – członkowie rodziny chętniej przejmą biznes, z którego mogą być dumni, gdyż jego symbolem jest rozpoznawalna marka o dobrej reputacji, atrakcyjnym wizerunku oraz posiadająca bazę lojalnych klientów,
- *atrakcyjna marka przyciąga kompetentne kadry*. Pracownicy posiadający wysokie kwalifikacje chętnie podejmą pracę w przedsiębiorstwie o uznanej mar-

ce. Dzięki swojej wiedzy i doświadczeniu oraz mniej emocjonalnym stosunkowi do firmy niż zarządzający członkowie rodziny, mogą doradzać bądź sami podejmować racjonalne decyzje,

- *marka pozwala na skuteczniejsze zarządzanie.* Częstym problemem w firmach rodzinnych jest nieutożsamianie się z nią pracowników spoza rodziny, co powoduje brak integracji w zespole. Marka ułatwia budowanie korzystnych relacji wewnątrz organizacji, gdyż cały zespół skupia się wokół jednej idei, tej samej wizji i wartości, które rozumie i podziela. Budowanie marki firmy rodzinnej to ukierunkowanie całego zespołu, który jednoczy się wokół wspólnych wartości, celów i strategicznych założeń.

Korzyści z posiadania znanej marki firmy rodzinnej mogą przynieść zamierzony efekt, jeżeli zostaną odpowiednio wcześniej dostrzeżone i wykorzystane w strategii, która ma zwiększyć konkurencyjność podmiotu na rynku.

Strategia firm rodzinnych

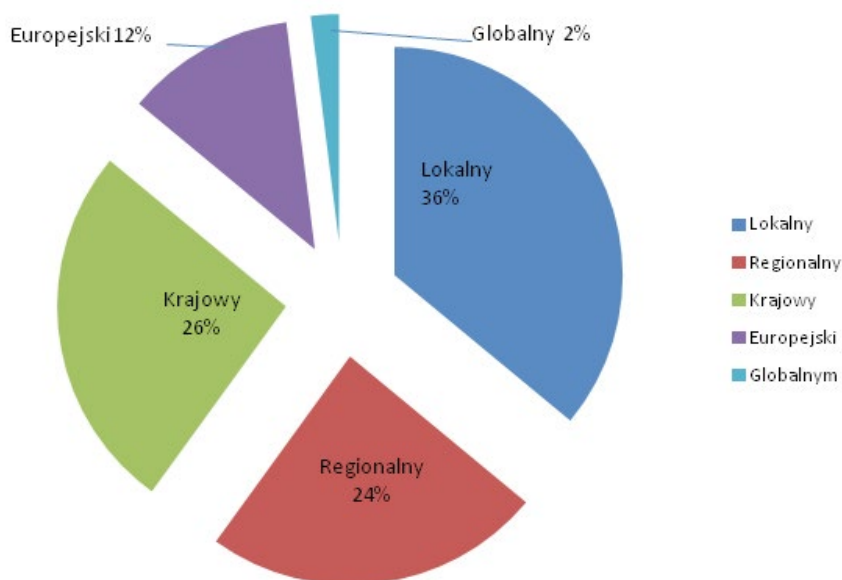
Strategiczne decyzje podejmowane w firmach rodzinnych często inspirowane są przez najbliższe środowisko, gdyż osoby tam zatrudnione to nie tylko członkowie rodziny, ale często przyjaciele czy sąsiedzi z najbliższej okolicy. Niejednokrotnie trzeba wybrać między rodzinnością i interesem firmy, a niezadowoleniem otoczenia, które może ucierpieć na skutek podjętych decyzji. Jeżeli mogą być one kontrowersyjne dla otoczenia, ale zbieżne z celami firmy, to warto się nad nimi zastanowić, gdyż stawianie celów nie powinno eliminować myślenia i odpowiedzialności. Dla jasnego wytyczenia głównych kierunków działania podmiotu powinno się określić jej fundament strategiczny, na który składają się: misja, wizja, wartości i strategia [Blikle 2016, s. 226].

- *Misja* określa, co jest dla nas ważne, do czego powinno się dążyć, a z czego być dumnym. Każdy pracownik powinien znać misję i się z nią identyfikować.
- *Wartości* to wzorce postępowania lub kształtujące postępowanie, które nie mogą być naruszane w realizacji misji.
- *Hasło* wyraża misję i wartości w skróconej formie. Wykorzystuje się je w celach marketingowych.
- *Wizja* odpowiada na pytania, kim chcemy być w przyszłości i jak ma wyglądać nasza organizacja.
- *Strategia* pozwala realizować misję i wizję przy zachowaniu wybranych wartości zgodnych z celami organizacji.

Postrzeganie firm rodzinnych jest zależne od ich wielkości. Najkorzystniej oceniane są duże przedsiębiorstwa rodzinne, które dzięki dobrze sformułowanej strategii są konkurencyjne na rynkach globalnych, a ich marka jest najbardziej znana. Mniej korzystny jest natomiast wizerunek małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, które często są zarządzane przez samych właścicieli, niedostatecznie do tego przygotowanych. Nie potrafią oni dobrze sformułować strategii oraz konsekwentnie jej realizować, ponadto są zbyt zachowawczy i niechętni do wprowadzenia zmian – porzucając na tym, co już osiągnęli. Przekłada się to na obraz firmy o małej elastyczności i niskiej konkurencyjności na rynku krajowym i międzynarodowym. Dlatego w przypadku dużych przedsiębiorstw, marka „Firma Rodzinna” działa na ich korzyść i jest pozytywnym wyróżnikiem marketingowym. Natomiast w sektorze MSP wizerunek „Firmy Rodzinnej” składa się z pozytywnych i negatywnych skojarzeń, a promowanie firmy pod marką „Firma Rodzinna” wymaga odpowiednich działań niwelujących negatywny wpływ tych skojarzeń [Socik 2012, s. 100].

Wiele firm rodzinnych, szczególnie tych z sektora MSP, unika zależności od instytucji finansowych, np. woli ograniczyć inwestycje niż brać kredyt. Niechętnie też jest odbierana współpraca z innymi podmiotami nawet jeżeli ogranicza ona działania inwestycyjne, gdyż kojarzy się z utratą niezależności i decyzyjności. Dlatego warto, aby w takich sytuacjach decyzja o braku współpracy była odpowiednio zbadana i dostosowana do możliwości strategicznych firmy [Hataka, Hyslopa 2015, s. 54]. Natomiast duże firmy rodzinne o ugruntowanej pozycji chętniej współpracują z instytucjami finansowymi i innymi podmiotami z branży, np. tworząc modele biznesowe, dzięki którym są silniejsze i bardziej konkurencyjne na rynku międzynarodowym. Jaki był zasięg firm rodzinnych w 2016 r., pokazano na rys. 2.

Rysunek 2. Zasięg polskich firm rodzinnych w 2016 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie *Firma rodzinna to marka 2016*, www.ibrpolka.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych.

Na podstawie danych umieszczonych na rysunku 1 można zauważyć, że najczęściej, bo 36% polskich firm rodzinnych działa na rynkach lokalnych, nieco mniej na krajowych (26%) oraz na regionalnych (24%). Może to być spowodowane tym, że większość z nich to małe i średnie przedsiębiorstwa, które mają zbyt niski kapitał albo brakuje im dobrej strategii, co pozwalałoby im konkurować na rynkach zagranicznych. Jedynie 12% badanych podmiotów działa na rynkach europejskich, a zaledwie 2% na rynkach globalnych.

Rozpoznawalność marki a konkurencyjność firmy rodzinnej

Jednym z ważniejszych, a w przypadku firmy rodzinnej często najważniejszym zasobem niematerialnym, na podstawie którego podmiot buduje swoją pozycję konkurencyjną, jest marka, a konkretnie jej rozpoznawalność i skojarzenia wśród klientów.

O wartości marki firmy rodzinnej najczęściej decydują cechy trudno mierzalne, takie jak zaufanie, lojalność i uczciwość. Zbudowanie pełnowartościowej, silnej marki powinno być podstawą opracowania strategii długoterminowej, która ma przyczynić się do osiągnięcia sukcesu w biznesie.

Na sukces marki firmy rodzinnej może wpłynąć:

- *rodzinna tożsamość organizacji* – budowanie marki w oparciu o unikatowe atrybuty firmy, jej rodzinność, więzy społeczne, kulturę organizacyjną oraz dążenie do utożsamiania się interesariuszy z marką rodzinną,
- *reputacja* – opinia, jaką wyrażają o marce interesariusze, będąca ważnym narzędziem budowania przewagi konkurencyjnej firmy rodzinnej,
- *wartość marki firmy rodzinnej* – określone atrybuty, które firma rodzinna stara się przekazywać swojemu otoczeniu,
- *wytwarzanie relacji* – umiejętność tworzenia pozytywnych emocji wśród klientów i członków rodziny utożsamiających się z daną marką,
- *symbol uznania i wiarygodności marki* – ma szczególne znaczenie dla firm o długiej historii i wieloletniej tradycji, w których marka jest tożsama z nazwiskiem rodziny.

Wśród firm rodzinnych wykreowano wiele znanych marek zarówno na rynku polskim, jak i na rynkach zagranicznych, np. Grycan, Olewnik, Dr Irena Eris, Johnson&Johnson, Rossman itp. Często jednak doskonale znający daną markę klienci nie są świadomi, że została stworzona przez firmę rodzinną, gdyż ona sama nie informuje o swojej rodzinności. Wyniki badania *Polacy o firmach rodzinnych*, w którym brało udział około 1 000 respondentów, pokazują, które marki są najbardziej rozpoznawalne wśród Polaków oraz jaki procent z nich wskazał na konkretną markę w latach 2014–2016 (tab. 1).

Tabela 1. Pięć najbardziej rozpoznawanych przez Polaków marek firm rodzinnych w latach 2014–2016

2014		2015		2016	
Marka	% ** rozpoznawalności	Marka	% rozpoznawalności	Marka	% rozpoznawalności
Grycan	18,3	Grycan	30	Grycan	98
Blikle	6,3	Koral	8	Koral	43
Kruk	4,3	Olewnik	7	Olewnik	29
Wedel*	3,9	Wedel	7	Blikle	29
Kulczyk Holding	3,9	Blikle	6	Kruk	28

* **Wedel**, firma nie-rodzinna, ale o rodzinnym rodowodzie

** Respondenci mogli podać dowolną liczbę marek rodzinnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Polacy o firmach rodzinnych 2014–2016*, <http://www.ey.com>.

Wyniki zaprezentowane w Tabeli 1 pokazują, że w latach 2014–2016 najbardziej rozpoznawaną marką rodzinną w Polsce była marka **Grycan**. W latach 2015–2016 na drugim miejscu znalazła się marka **Koral**, która pokonała **Blikle**, a na trzecim **Olewnik**, która pokonała markę **Kruk**. Warto również zauważyć, że w badaniach Polacy wskazują na te same marki, co może świadczyć nie tylko o dużej popularności tych marek, ale także o podkreślaniu ich rodzinnego charakteru, np. poprzez umieszczenie w nazwie nazwiska założyciela.

Dla konsumenta ogromnie ważna jest świadomość, że jeśli nie osobiście, to przynajmniej z widzenia zna właściciela firmy, której towary wybiera – bo nie jest on osobą anonimową. Daje to klientowi poczucie, że zna daną firmę i w związku z tym trafnie ocenia jej produkty. Konsument lubi też wybierać produkty znanych i popularnych marek, np. TESCO zdobyło tytuł najbardziej podziwianej firmy brytyjskiej sześciokrotnie w historii, a Marks & Spencer, Cadbury oraz GlaxoSmithKline (GSK) – dwukrotnie. Są to przykłady świadczące o tym, że rodzinność pozostawia trwałe ślady w kulturze organizacyjnej biznesu, która wyznacza normy i wzorce postępowania dla przyszłych pokoleń, nawet jeżeli firma utraci swój rodzinny charakter. Firma rodzinna jest marką, która gwarantuje otoczeniu stabilizację, cywilizację i kulturę gospodarczą [Popczyk 2014, s. 11].

Wśród twórców niezwykle silna jest obawa, że jeżeli firma będzie źle kojarzona, to ta zła opinia przylgnie do nazwiska i do całej rodziny. Jest to jeden z powodów, dla których właściciele firm rodzinnych – zwłaszcza tych gdzie w nazwie jest ich nazwisko, częściej decydują się na likwidację biznesu niż na jego sprzedaż komuś obcemu [Wejner 2014, s. 8], kto ich zdaniem nie będzie w stanie należycie dbać o renomę marki.

Przykłady firm rodzinnych, w których marki są tożsame z nazwiskiem właściciela

Budowanie marki, z którą będzie się utożsamiać cała rodzina, jest znacznie poważniejsze i ważniejsze od reklamy. Ona ma wypromować produkt i wprowadzić go na rynek, uzyskując jak największą sprzedaż. Marka jest często kształtowana latami w interakcji z klientem, dlatego warto, aby strategia firmy przewidywała czym jest, a czym nie jest marka.

Nie wszyscy twórcy marki decydują się nazwać ją swoim nazwiskiem, gdyż na początku nigdy nie wiadomo, jak potoczą się jej losy. Każdy chciałby, aby jego nazwisko rodowe kojarzyło się z sukcesem marki, a jego podmiot był konkurencyjny na rynku. Na sukces marki wpływa jednak wiele czynników i nie zawsze jest on możliwy do osiągnięcia.

Poniżej przedstawiono przykłady firm, które niewątpliwie odniosły sukces w swoich branżach i są konkurencyjne na wielu rynkach, a ich właściciele poprzez nazwisko są ambasadorami marki.



RABEN – J.W. Raben założył ją w Holandii w 1931 r., a E. Raben w 1991 r. otworzył oddział w Polsce. Od 85 lat firma świadczy kompleksowe usługi logistyczne, posiada oddziały w 11 krajach Europy, działa głównie na terenie Unii Europejskiej. Znana marka rodzinna zobowiązuje do niezawodności, stabilnej organizacji oraz niezależności od zmian na rynkach kapitałowych. Właściwie określone wartości pozwalają na realizację zadań strategicznych i przyczyniają się do wypracowania przewagi konkurencyjnej.

Wartości, które kojarzą się z marką firmy Raben, to: przedsiębiorczość, orientacja na klienta, pasja w dążeniu do celu, profesjonalizm i wiarygodność [<http://polska.raben-group.com>].



INGLOT – znana marka kosmetyków kolorowych powstała w 1985 r. w Przemysłu. Firma posiada 313 sklepów, z tego w Polsce znajduje się ich 160. Marka firmy pochodzi od nazwiska jej właściciela – Wojciecha Inglota. Marka INGLOT jest jedną z bardziej rozpoznawalnych w Polsce, a za granicą jest znana m.in. w: Kanadzie, Zjednoczonych Emiratach Arabskich, Stanach Zjednoczonych i Australii. Atutem marki INGLOT jest szeroka paleta barw oferowanych produktów. Obecnie firma posiada w swoim portfolio niemal dwa tysiące kolorów, co wyróżnia markę na tle konkurentów, którzy średnio posiadają kilkaset barw. Marka INGLOT była reklamowana przez Britney Spears [<http://nazwydlafirm.com>].



KORAL – polska marka produkująca lody, która powstała w 1979 roku w Nowym Sączu. Jej założycielami byli bracia Józef i Marian Koral, a nazwa ich firmy pochodzi od nazwiska. Strategia firmy polegała na sprzedaży lodów w małych sklepach, gdzie łatwiej jest dotrzeć do dzieci, natomiast konkurujące z nią marki zachodnie koncentrowały się przede wszystkim na super i hipermarketach. Do promocji swojej marki KORAL zatrudniła m.in.: Dodę, Marylę Rodowicz, Daniela Olbrychskiego, Majkę Jeżowską, Beatę Kozidrak [<http://nazwydlafirm.com>].

Każdy z badanych podmiotów jest firmą rodzinną, która odniosła sukces w swojej branży. Marki RABEN, INGLOT i KORAL są obecne na naszych rynkach i rozpoznawalne przez Polaków, co przedkłada się na ich dużą konkurencyjność. Początki tworzenia każdej z tych marek były jednak trudne, a sukces zawdzięczają skutecznej strategii i ciężkiej pracy swoich twórców.

Podsumowanie

Dobrze zarządzana firma rodzinna może ze swojej rodzinności stworzyć markę, która będzie rozpoznawalna i dobrze kojarzona na rynku. Wymaga to oczywiście dużego zaangażowania w firmę i umiejętności pokonywania wyzwań, które pojawiają się w otoczeniu. Największe z nich dotyczą kwestii finansowych oraz ogólnej sytuacji na rynku: siły konkurencji, walki o wykwalifikowanych pracowników czy rozwoju nowych produktów. Znana i dobrze wykreowana marka może w tym pomóc, gdyż klienci chętniej sięgają po markowe produkty, a pracownicy lepiej utożsamiają się z firmą, która jest znana na rynku. Jednak wiele firm nie jest świadomych swojej rodzinności, a klienci nie wiedzą, że mają do czynienia z marką rodzinną. Najczęściej znają tylko te, które reklamują swoją rodzinność (tab.1).

Badane firmy niewątpliwie odniosły sukces w swoich branżach, a ponadto są świadome swojej rodzinności. Ich właściciele stworzyli markę, którą nazwali swoim nazwiskiem, co motywuje ich do rozwoju i zwiększania jej popularności poprzez budowanie strategii opartej na konkurencyjności.

Bibliografia

Blikle A. (2016), *Doktryna jakości*. (wydanie II turkusowe) Rzecz o Turkusowej samoorganizacji [online]; <http://www.moznainaczej.com.pl>, [25.01.2017]

Firma rodzinna to marka 2016. Raport, Instytut Biznesu Rodzinnego, www.ibrpolka.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych [25.01.2017].

Hataka I., Hyslopa K. (2015), *Cooperation between family businesses of different size: A case study*; "Journal of Cooperative Organization and Management", V 3.

Kotler P. (2005), *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis Sp. z o.o., Poznań.

Liczmańska K. (2008), *Silna marka jako źródło przewagi konkurencyjnej w momencie zakupu*, Roczniki Ekonomiczne Kujawsko-Pomorskiej Szkoły Wyższej w Bydgoszczy nr 3.

Nalazek A (2012), *Marka firmy rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości – Warszawa.

Polacy o firmach rodzinnych (2014–2016), inACT Public Relations, Poznań, [online] <http://www.ey.com>. [25.01.2017].

Popczyk W. (2014), *Reputacja jako źródło silnej marki firmy rodzinnej*, Relacje. Magazyn firm rodzinnych nr 5(6).

Socik A. (2012), *Tożsamość i wizerunek firm rodzinnych – zagadnienia teoretyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 8, red. A. Marjański, Łódź.

Sułkowski Ł, Marjański A. (2014), *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*; [online] <http://www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf>. [25.01.2017].

Wejner A (2014), *Marka firmy jak rodowe srebro*, Relacje. Magazyn firm rodzinnych nr 5(6).

Wojtaszczyk K. (2012), *Siła marki polskiego pracodawcy – wyniki badań empirycznych*, „Przegląd organizacji”, nr 2.

<http://nazwydlafirm.com/dobre-bo-polskie-czyli-historia-marki-inglot>, dostęp 25.01.2017.

<http://nazwydlafirm.com/historia-lodowej-potegi-marki-koral>, dostęp 25.01.2017.

<http://polska.raben-group.com>, 25.01.2017.

Katarzyna Kolasińska-Morawska | kkolasinska@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk, Katedra Gospodarki Elektronicznej

Marta Brzozowska | mpytel@spoleczna.pl

Spółeczna Akademia Nauk, Polska Akademia Otwarta

Smart Logistics Solutions of E-commerce in Family Business

Abstract: The freedom in time and space of the digital sphere means that the line between reality and virtual reality is vanishing. The boundaries between biology and digitalisation are blurring. This digital do-or-die is taking on a new significance for entrepreneurs representing family businesses. The necessity to integrate with the flow of exponential technologically creative changes imposes changes on business models. Entrepreneurs geared towards the future should listen particularly carefully to the world's digital pulse. The inclusion of new technologies enables full customisation, determining the competitive position of family firms. The imperative to virtualise processes in the field of logistics arises from the divergence which leads to the anagenesis of companies which can be referred to as the smart companies of the future.

Key words: smart logistics solutions, information technology, virtualisation, family business

Progress means better, not just new
Félix Lope de Vega y Carpio

Postęp to znaczy lepsze, a nie tylko nowe
Félix Lope de Vega y Carpio

Introduction

Humanity has been present on the Earth for around 25 000 years. For most of this time socio-economic development was gradual. It was only at the end of the 18th century with the appearance of the steam engine that socio-economic development began to gather pace. The current second industrial revolution has meant that information, adoption of digital technologies is generating an exponentially dynamic processes and events. Human development has taken an entirely new direction. What was once the realm of conjecture by futurologists has today become fact. The spoils of technology are bending space. People and machines co-exist with one another. Adoption of digital technologies and the use of the Internet have become a permanent feature in the activities of entrepreneurs and ordinary people. In this world geared towards information, family businesses are acquiring an open space to carry out production and distribution.

The virtual environment means that the method of strategic, tactical and operational management is changing [Brzozowski 2010, Mazurek 2012]. Entrepreneurs with access to solutions based on cloud computing, applications enabling process automation, BDaaS (Big-Data-as-a-Service) software and robots function in a world where competitiveness is determined by technological advancement. In addition, new Internet-based technologies hitherto unheard of business co-existence between entrepreneurs and customers on both a communicative and service provision level.

The aim of this article is to demonstrate the necessity of using smart logistics solutions based on IT technology for effective customer relations management.

Realising this aim required finding answers to the following problem questions: How and why is it technology which has come to constitute the force shaping the functioning of economic entities in the 21st century? What role is reserved for the customer in this process? What technological and logistical solutions are used by the companies of the future, and which selected smart logistics solutions supporting customer relations management processes are being implemented by family businesses today?

The authors' inspiration and research material consisted mainly of information obtained from entrepreneurs operating in the virtual environment, as well as publications, articles, works published online and available reports. Qualitative techniques and methods were applied to the analysis of the research material.

Technologized business environment in the 21st century

The year 1957 is considered the year that gave an impulse for the birth of the global connectivity (the Internet). ARPAnet is launched in 1967. In 1961, the first robot is introduced at a GM factory. 1973 sees the electronic mail symbol (@) and Transmission Control Protocol (TCP) redefine the significance of information transfer. During the following years, chatrooms, electronic libraries, games and mail come into operation. The TCP/IP protocol and Usenet are created. In 1983 ARPAnet is divided into a scientific part, i.e. ARPA-Internet, and a military part called Milnet. The early 90s are the time of the privatisation and commercialisation of the Internet. More and more computers are connected to the net. It is then that the World Wide Web (WWW) comes into being – a system enabling the connection of words, sounds and images, which has become the communication standard functioning to this day.

The introduction of the Internet as a representation of communication processes permanently changed the world at both a social and an economic level. We are currently experiencing a second revolution, this time a digital one integrating networks, platforms, people and technology. Today, information, knowledge, software and know-how are the most precious of resources. We refer to today's society as the "information society", and the global network of connections as the "global info highway" or "cyberspace". Here, real objects are replaced by digital equivalents.

The Internet is a global information system that ensures a homogeneous address space enabling communication between users by providing information resources and high level services. "The functioning of the Internet is thus no more than the activities of members of a community using a network intended to obtain, with the aid of appropriate software, and make use of the information resources present in it" [Gregor, Stawiszyński 2002, p. 52].

The e-economy, also known as the digital economy or the bit economy, is "a way of conducting business with the use of modern information technologies and computer networks, it is an element of the merging of IT, telecommunications technologies and knowledge" [Żurak-Owczarek 2013, pp. 16–17]. Trillions of connected devices with an enormous computing strength transmit data and the information contained in it. Innovative technological solutions are taking over increasingly wide socio-economic areas. Finding information, purchase and sales transactions, payments and many other activities are no longer a problem nowadays. All that is required is a device and Internet access. This kind of virtuality has enabled the creation of an almost parallel world, where real-life enterprises are carried out, inc-

cluding communication based on communicators, email, FTP, mutual viewing (CU-SeeMe), IT services (WWW) and online meetings (NetMeeting).

Contemporary humans have access to as much in one day as those living in the 19th century encountered in their entire lives. In one second, over 800 applications are downloaded, 1 885 conversations are held via Skype, 2 760 photos are put on Instagram and 10 205 posts on Twitter. There are also 108 000 views on YouTube and 51 000 searches in Google. This currently equates to an increase of 30GB of data weight on the Internet in a second. This much information is equivalent to the entire web 20 years ago. The tempo at which information is generated will continue to increase, with the Internet doubling its capacity at least every two years¹.

Decisions to start and run business in this environment are dictated by the necessity to tune companies to the network society, without which companies in the future will have no reason to exist. Customers are increasingly present on the Internet, which offers them previously unimaginable opportunities to communicate and exchange experiences [Sułkowski 2006]. In the field of business, it is becoming an incubation space for businesses whose innovativeness has been let loose thanks to Internet connections.

Digital devices are changing at a dizzying rate, and are now carrying out tasks which they could barely cope with before [Brynjolfsson, McAfee 2015, p. 34]. The creation of software, or rather thinking machines which reason similarly to a human, is a subject being dealt with in many projects by visionary entrepreneurs. Representations of the human brain include IBM Deep Blue, DeepMind by Google and the bot Libratus. Autonomous Deep learning-based programmes simulating advanced thought processes without human interference. The future belongs to artificial intelligence and robotics.

The next technological step is the IoT. Connecting computers, machines and sensors with the aid of software enabling communication to be initiated will result in the creation of a cohesive system able to operate without human involvement. The coexistence of humans and thinking machines is becoming fact. The synergy of the system's components means that actions, tasks and processes which were previously conducted by humans will be replaced by intelligent machines gathering, analysing and using data to make decisions.

Technological progress has made it possible to implement statistical, optimising and simulating methods, artificial intelligence and neuron networks in data

1. More information: <http://www.antyradio.pl/Technologia/Internet/Jak-wyglada-sekunda-w-internecie-7625> accessed: 10 September 2016.

networks [Januszewski 2012, p. 39]. The Gartner research institute estimates that by 2020 the IoT will include around 26 billion devices. A rival company Allied Business Intelligence (ABI) claims that this figure will exceed 30 billion. The technological potentate Cisco has announced that within this time scale the number of devices will be 50 billion, according to Nelson Research it will be 100 billion; Intel says 200 billion, while Intel Data Corporation (IDC) gives a figure of 212 billion [Miller 2016, p. 29].

The electronic economy is now a new and highly effective business paradigm [Wrycza 2010, p. 490]. Advancing globalisation combined with the technologisation of the production and service processes implemented by visionary entrepreneurs has led to an intensification of competitive activity and an increase in the pace of socio-economic development. The demands brought in on the technological wind of change mean openness, uniqueness, knowledge intensiveness, transparency and partnership. The indices of this digital world's reorientation can only be expressed by customers initiating a rethinking of the business space.

Customer as factor in transforming business transaction space

To exist in an economic environment, a business, by its very nature as an artificial entity, requires customers, clients, for what it does, and they constitute a kind of barometer of the state of a business by subjecting it and its offer to constant appraisal. Their desires, needs and expectations constitute the driving force for the actions of an organisation geared not only towards survival, but above all towards expansion. A business exists where there are customers. When customers leave, the business dies. And where there are no customers, there is no business.

There are certain difficulties to be encountered when seeking to define a customer, as this sphere includes a range of activities in logistics, finance and other fields of business [Coyle, Bardi, Langley 1996, pp. 111– 112]. The multiplicity of defined concepts presented in papers is a result of the varied qualification criteria for the term, as well as of the importance of the matter which has been the subject of publications in various fields, including law, psychology, sociology, economics and management. Some of the definitions are so expansive that they express the concept of a customer in a highly synthetic way in terms of terminology.

A customer is a physical or legal person cooperating with a given economic entity on the basis of mutual benefit, usually as a consumer of products or services [Fetner 2007, p. 36]. A customer is an individual "to whom the seller addresses his

offer, and who enters into a purchase-sale transaction for goods and services [Mazurek-Łopacińska 202, p. 204]. A customer is a physical or legal person who buys goods or services, and then after payment is made takes possession of his property [Kempny 2008, p. 11]. "A person, department or organisation inside or outside of the company, to which goods and/or services are provided" can also be considered a customer [Fertsch 2006, p. 117].

Whatever definition is used, the essence is that businesses do not exist without customers. Here it is important not only how customers are acquired, but above all what the relationship is with the customer. Every company delivers its offer to many purchasers, in the sense of the mass consumer, but only serves customers as single, individual and unique entities. As Tom Peters said, *Listening to the voice of the customer should become the business of every company*. To be successful nowadays, entrepreneurs should get to know the inclinations, perceptive skills and ambitions of their customers, as well as focus their activities on analysing their attitudes and behaviours. All this will enable them to individualise their market actions.

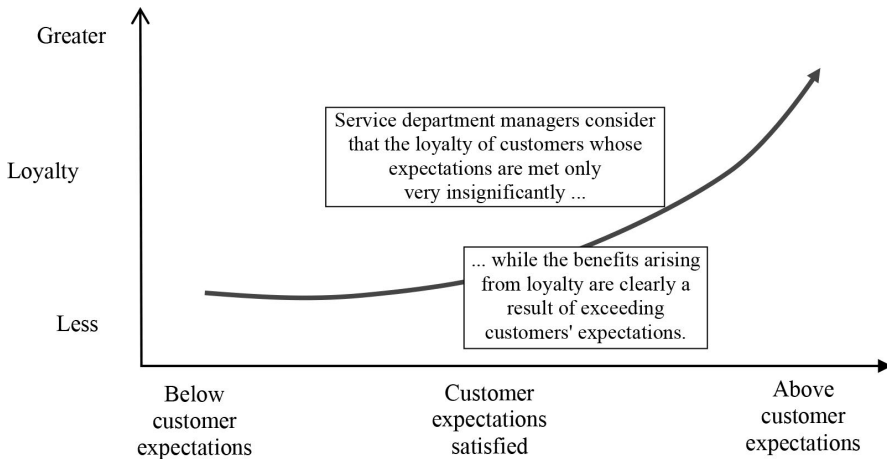
The globalisation of business, increasing competition and greater customer demands are challenges faced today by basically every company [Brzozowski 2010, p. 19]. The key to success is now a company's ability to enable the design and then practical implementation of a clearly distinguished or unique way of satisfying the requirements and demands of a selected customer group by offering a unique set of benefits allowing it to beat the competition. Particularly with regard to executive actions, which include logistics, the use of diverse technological solutions enabling improved planning and realisation of processes for the customer [Al-Noorachi, Kolańska-Morawska 2015] so that there can be talk of satisfaction², happiness, trust and loyalty. Emotive factors do influence a customer's attachment to the organisation [Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010]. Here the creation by the business of affinity, both physical and especially mental, is of immeasurable importance so that the customer feels a bond with the business. Clienteling and partnering are concepts which indicate the necessity of listening to and cooperating with customers, and recently these have been increasingly keen on entering cyberspace.

The figures show how many Internet users there currently are. According to the Digital Yearbook report prepared by the We Are Social website, in 2016 there were around 3.42bn people with Internet access – nearly 46% of the entire world population. As reported by eMarketer, 3.6bn people around the world will be using the Internet in 2018, almost half of the entire population (48.2%).

2. First use of the term: T.C. Levitt (1960)

Customer service is a concept considered at many varied levels. Beginning with the importance of competitive advantages created within the supply chain structures [Coyle, Bardi, Langley 1996, p. 155], a vital component of the distribution process [Kozłowski, Sikorski 2009, pp. 113–114], *solutions system* [Kempny 2001, pp. 15–19], the system's quantified ability [Rutkowski 2005, p. 81], right up to the strategic and operational superiority in terms of tasks carried out by the business [Ciesielski, Długosz (2010), pp.66-69]. The concept of customer service includes caring for customers, their needs and wishes. Customer service should involve understanding who customers are, what they want, what they do not accept, and what satisfies them, what their expectations and needs are, and finding the best way to satisfy these [Wilmańska-Sosnowska 2001, p. 10]. In customer service, meanwhile, the company takes into account a range of elements which support the key product or service, and the customer considers the entire offer and its value when making a decision [Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010].

Figure 1. Perceived influence of customer service on loyalty



Source: M. Dixon, N. Toman, R. Delisi (2014), *The Effortless Experience: Conquering the New Battleground for Customer Loyalty*, CeDeWu, Warsaw, p. 24.

The customer is business's single and constant value. Entrepreneurs are aware, though, that customer service is as important as the customers themselves. Service can only be provided when customers exist. It can thus be said that the customer co-creates the service, and the service creates the customer. Such a concep-

tion makes it necessary to individualise actions and increase the service “dosage”. In other words, it forces entrepreneurs to organise their relations with customers and create a specific bond with them. This bond testifies to the customer’s personal attitude both to the offer and the company.

Customer service is a process based primarily on all kinds of contacts between people offering or selling some goods or service, and people interested in purchasing them. Customer relations management is thus becoming one of the key competencies of an organisation [Kramarz 2014, p. 178]. Today, forming and maintaining positive relationships is a basic ace when playing the market. This can be achieved by being accepted in the eyes of the customer, which is expressed as a positive interpretation. Knowledge of customer needs is fundamental here, and it results in the offer being configured in both material and immaterial terms in accordance with their expectations. If this condition is met in the relationship-building process, the effect will be positive reactions and behaviours [Kolańska-Morawska 2014, p. 173].

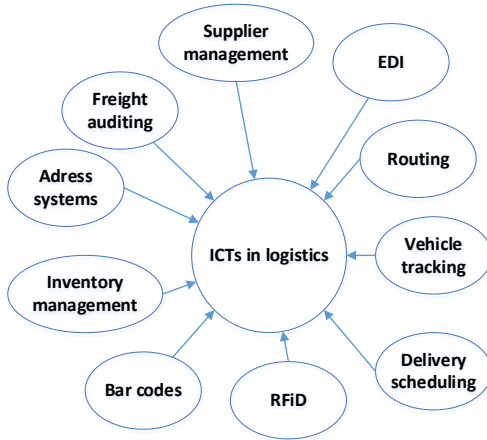
Specially dedicated systems are created within the organisational structures of companies, exclusively for serving customers, including architecture of aims, methods, techniques and tools for realising them [Cichosz 2010]. Such systems should refer to strategic activities in the field of construction of an identity (mission, visual identification system, method of communication with customers on the basis of market information gathered), tactical actions in the form of integration and coordination of functional areas of the company (communications, sales, logistics) and operational activities- purely executive, which are determined by the decisions and choices of customers and which influence their satisfaction with the service process realised.

Intelligent logistics solutions for the future business

In the literature, there are described different ways of business development for future times. Some of authors say that business will be virtual – most of its processes will happen in the Internet. More and more companies will change their strategies and will want to move their processes virtual space. However, it is possible for services or processes that do not include production. Manufacturing companies are forced to use different approach. Processes that do not have materials involved – will happen in the network. But, there are also production processes, and those would have to use new technologies.

Future of logistics depends on technology development. Nowadays logistics processes use many different ICT’s in their structures and are dependent on them. In the figure 1, there are shown technologies used today in logistics.

Figure 2. ICTs used in logistics

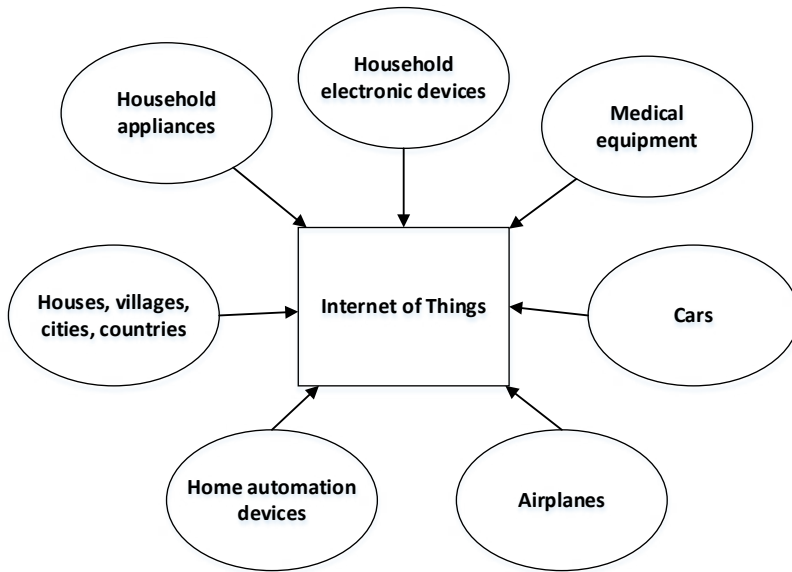


Source: own research.

Information and communication technologies used in logistics depend on system integration and data interchange. Integration in the supply chain gives many opportunities, however there is a need of agreement between companies and mutual trust. Moreover, supplier or inventory management are based on data interchange. What is more, bar codes or RFID technologies are common information systems in everyday business.

Nowadays, there are needed more innovative solutions, especially for speeding up processes and real time information gathering. One of the most promising innovations is Internet of Things. Many of common technologies can be used in this solution. For example, RFID can be used in the modern warehouses where inventory, trucks and people can be track in real time. The same situation can be observed with usage of autonomous vehicles. GPS used for vehicle tracking and information gathering can help also with sending information between cars and trucks. Due to that transport can be more effective and costs can be easier optimized. Figure 2 shows different applications of Internet of Things.

Figure 3. Internet of Things applications



Source: Own research on the basis of Miller M. (2016), *Internet Rzeczy – Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, PWN, Warszawa, p. 24.

Internet of Things gives many opportunities for society development. However, it is a huge step forward for business, especially logistics and supply chain management. It can give so much information which can be available in real time. This technology is an improvement for companies but also for customers. It gives knowledge about application, but also gathers data about use of products.

In the logistics management application of Internet in means of transport gives a chance for better tracking of cars. Transportation companies can gather data about usage of fuel, time of transport but also about situation on the road. All of that can be used to cost optimization. Taking under consideration the fact that cost of transportation is dependent on fuel costs, it can be vital element in management.

Similar application can be found in home automation devices, because they can be used also in the management of factories. Home automation devices can control temperature, lightning, shades, locks via smartphone. Owner of a company or manager can operate different devices through one central system via Internet. Thanks to such solution, there can be lowered costs of heating, electricity or there is a better anti-theft protection.

On the other hand, household appliances can monitor terms of usage and send information back to producers. This data can be used to re – design products so they can be more useful to customers. Information about different devices can be used also in sales management. Producers or retailers can send information which would remind about batteries change or technical inspection.

For logistics, very important are also systems which will help in the cities or villages. Applications can be found in traffic tracking which would be helpful with lightning signals. Thanks to that information about traffic can be displayed on the light boards. Moreover, smart cities help drivers to park their cars. Displays can give information about free parking spaces. Such situation helps with traffic jams and it can be considered as green solution because there is less air pollution.

However, intelligent systems and devices which can be controlled by one central unit can be found in warehouses or factories [Internet of Things, p. 8]. Smart factories or warehouses are built with robotics and automation. There are used autonomous vehicles and machines which make it easier to manage manufacturing processes. It can be found as a part of Internet of Things however it can also be considered as a completely separate trend.

It is said, that future is in technology which will bring robotic picking in warehouses. When robots are able to pick orders from racks and bring them to machines that will pack them and label, it is going to be much more efficient than it is now. Cost of investments are enormous, because each technology development must cost, but future cost savings with higher service quality, higher level of safety and pace of work will return in no time. [www.logisticsbureau.com, 25.04.2017].

There are trends that point out the increasing importance of 3D printing. However, it is said that because of pace of printing which is very low, this technology has to be developed more. It is being considered as a future for medicine and individual orders trend, nevertheless it is not deliberated as a common use in manufacturing. Of course, there are companies which want to print some spare parts for their products but there are still problems with materials and speed of printing. So it should be developed before being used on daily basis.

For logistics and supply chain a huge change can be observed in distribution and sales management. There is a great tendency to shorten the last mile to the customer. There are actions taken places to bring manufacturing closer to end – user but also e – commerce market is growing rapidly. It means that customers are willing to wait for their purchase but not for a very long time. In car industry, we expect to wait for a new car even a month or longer. However, we do not expect to wait too long for every day shopping, i.e. food, beverage, cosmetics, etc. On the

other hand, customers like doing shopping on-line to save time and use the time they spend in traffic jams or in means of public transport. E-commerce market was estimated on 35 billion PLN in 2016 [Pęczak, p. 4].

This number can be divided between small, medium and big on – line stores. However, in practice most of the transactions are made on shopping platforms like allegro.pl. This gives a chance for development to small and medium retailing companies. Sometimes those companies are also small manufacturers who look for their place in the market searching for customers on – line. In Poland, micro companies which hire less than 10 employees are responsible for 30,8% of GDP and hire 38,2% of all working citizens [Raport PARP, 2016]. Comparing these numbers with big companies (hiring more than 250 employees) – big companies are responsible for 23,4% of GDP and hire 30,8% of all working citizens, it can be observed that micro companies built Polish economy and are more open to innovative solutions.

Innovative solutions - cases of family businesses

Micro and small enterprises have the potential to grow and become national concerns. One of the best examples is TERG Company which is an owner of retail business of household appliances and electronic devices – Media Expert [Węglewski 2015]. TERG is a family business started by Teresa Grzebita in Złotowo. Now on the front of company stand her sons Maciej and Marek. TERG owns retail network Media Expert, but also Internet shops like mediaexpert.pl, avans.pl and electro.pl. Strategy of this company assumes building electro – supermarkets in towns with less than 200 000 residents. However, with growing impact of Internet shopping, company decided to diversify their strategy and tried to buy competition. It was possible because other retailing companies were struggling with high costs of inventory and were not able to be up to date with new technologies. Due to that TERG could widen its possessions in Internet. All its portals can be seen in prices comparison websites. Nevertheless, the strongest point of strategy is being part of the biggest purchasing group in Europe – Euronics International. Purchasing group gives a chance to buy bigger amounts of products while using the effect of scale and getting lower prices. Customers value low prices but also in this sector there is seen strong ROPO effect. ROPO (research on-line, purchase offline) means that customers look for products on-line, try to compare them, but they still choose to buy them in standard shops. [ehandelmag.com] In electronics and household devices sector there can be observed different ROPO effect – research offline, purchase on-line. It is caused by lower prices of products in

Internet. On-line retailers have lower costs of inventory, they do not have to maintain standard retailing network, so their prices can be lower. Companies like TERG have a competitive advantage because:

- they already have low prices thanks to purchasing group;
- they have standard shops where customers can visit them and look around for products;
- they have diversified shops on – line where customers can compare products, prices and conditions of delivery;
- they have standard shops in many cities in Poland so they are close to customers and delivery can be same day or next day, and moreover thanks to that costs of delivery can be lower.

These points show that innovative strategy is also important for companies but innovation should be brought to shops because customers are more open to new technologies nowadays. Due to that company started new project to be closer to customers. Customers can go on-line to compare products but they do not have to go to standard shop to see them live. They can connect with customer service operator in one of the standard shops via Skype and operator can give a tour through the shop and present chosen products. Innovation is appreciated by customers and gives better chance for business development.

TERG Company is considered as a family business which was developed with vision and open mind for new technologies.

Next, there will be presented quite different example of innovative company, where a special action is taken in logistics and manufacturing processes. It is a micro company Lilu Dekoratornia. This family business operates in a beautiful and delicate sector – it produces decorative elements for children rooms, especially infants. Becoming a parent is a beautiful moment for everyone, and Lilu Dekoratornia gives a chance to bring happiness and show this joy in the interiors.

In the product portfolio there can be found decorative letters, plates but owner is open for different ideas and can make almost every project that will be brought by customer. Products are cut by laser machine from styrodur (some kind of Styrofoam, but more permanent) and then they are painted in beautiful and happy colours (figure 4). Innovative machine which gives products highest quality and also best painting materials are a chance for success. Innovative are also logistics processes like customer service or order delivery. Each customer is treated like the one so there is an individual approach for each client. It is appreciated by customers who are now very demanding especially when it comes to kids products. Expectations and requirements are much higher to products and services which consider children.

Figure 4. Lilu Dekoratornia products



Source: <http://liludekoratornia.pl>, access 26.04.2017

In this case study, an important role plays individual approach and choosing best practices. Owners know that customers value high quality which can be achieved by innovative machines, best and safe materials, appropriate and open – minded customer service.

Presented successful stories of family business show that innovation can be understood very differently. Machines, robots, new technologies but also strategy are considered as an innovation in logistics and supply chains management. Common element is Internet which gives chance to micro and big companies for development and bringing their businesses into new level of action.

Conclusion

Foresight³ is a method for predicting the future and the possibility to shape it, and is based on scientific research. Although the future cannot be completely predicted, attempts at the R&D level are entirely realistic. In these times when permanent digitisation and internetisation dominate, it can be assumed that in the coming

3. More at <http://www.foresight.pl/> Foresight na rzecz polskiej gospodarki <http://www.ippt.pan.pl/WWW-IPPT-oldhtml/foresight/foresight-narodowy.html> accessed: 10 March 2017.

decades access to the web and the possibility to use it will become a basic right for humanity, and most of the world's population, machines and devices will be integrated into the Network of Networks.

Adaptability and innovativeness are the benchmarks for the functioning of future companies. Family firms in particular with an open development path based on modern ICT solutions and computerisation, are already getting a hitherto unheard of chance to develop. Realisation of a global expansion strategy is becoming more realistic than ever before, particularly for small family companies.

Smartphones and iPhones mean that contemporary customers have access to market offers anywhere, anytime. Smart logistics providing effective and efficient realisation of business transactions is becoming a strategic, tactical and operational response to the migration of customers from the real to the virtual world. In this era of technological processes and simultaneous consideration of the needs of each individual customer, it is perfectly realistic to expect dreams of the future to come true.

To summarise, in line with Charles Darwin's statement that "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is most adaptable to change," family businesses managed in a modern way must be aware that the application of modern ICT technologies is their pass to effective business not only today, but above all in the future.

Bibliography

Al-Noorachi M., Kolasińska- Morawska K. (2015), *Marketingowe zarządzanie satysfakcją klienta*, „Studia i Monografie”, nr 63, Łódź.

Brynolfsoon E., McCafee A. (2015), *Drugi wiek maszyny*, MT Biznes, Warszawa.

Brzozowski M. (2010), *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.

Cichosz B. (2010), *Lojalność klienta a logistyka firm usługowych*, SGH, Warszawa.

Ciesielski M., Długosz J. (2010), *Strategie łańcuchów dostaw*, PWE, Warszawa.

Coyle J.J., Bardi E.J, Langley C.J. (1996), *The Management of Business Logistics*. West Publishing Company.

Dixon M., Toman N., Delisi R. (2014), *Optymalizacja obsługi klienta. Jak zredukować wysiłek klienta i wygrać bitwę o lojalność*, CeDeWu, Warszawa.

Fertsch M. (2006), *Słownik Terminologii Logistycznej*, ILiM, Poznań.

Fetner I. (2007), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, WSL, Poznań.

Gregor B., Stawiszyński M. (2002), *E-Commerce*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.

Januszewski A. (2012), *Funkcjonalność informatycznych systemów zarządzania t.1*, PWN, Warszawa.

Kempny D. (2001), *Logistyczna obsługa klienta*, PWE, Warszawa.

Kempny D. (2008), *Obsługa logistyczna*, AE, Katowice.

Kolasińska-Morawska K. (2014), *Innowacyjne technologie internetowe w relacjach z E-konsumentem na przykładzie sieciowych przedsiębiorstw handlowych*, WSB, Wrocławiu, nr 4/42.

Kozłowski R., Sikorski A. (2009), *Podstawowe zagadnienia współczesnej logistyki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Kramarz M. (2014), *Elementy logistyczne obsługi klient w sieciach dystrybucji. Pomiar, ocena, strategię*, Difin, Warszawa.

Levitt T.C. (1960), *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review”, July-August.

Mazurek G. (2012), *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości*, Poltex, Warszawa.

Miller M. (2016), *Internet Rzeczy – Jak inteligentne telewizory, samochody, domy i miasta zmieniają świat*, PWN, Warszawa.

Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L. (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.

Pęczak A. (2016), *Na fali wzrostowej*, Raport 2016 E-commerce standard, Raport Internet Standard, Wrzesień.

Rutkowski K. (2005), *Logistyka dystrybucji*, PWE, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2006), *Społeczeństwo informacyjne a kultura konsumpcyjna [w:] Koncepcje, modele i metody zarządzania informacją i wiedzą*, AE, Wrocław.

Węglewski M. (2015), *Ci, co włączyli niskie ceny (i Ewelinę Lisowską)*, <http://www.new-sweek.pl/biznes/wlasciciele-media-expert-kto-tak-naprawe-wlaczyl-niskie-ceny-,artykuly,355440,1.html>, access 25 April 2017.

Wilmańska-Sosnowska S. (2001), *Obsługa klienta jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek”, nr 8.

Wrycza S. (2010), *Informatyka ekonomiczna. Podręcznik akademicki*, PWE, Warszawa.

Żurak-Owczarek C. (2013), *E-biznes w wymiarze globalnym i lokalnym. Analiza i próba oceny*, UŁ, Łódź.

Raport o stanie sektora MSP w Polsce, 2016, PARP.

Internet of Things in Logistics, A collaborative report by DHL and CISCO on implication and use cases for the logistics industry, DHL Trend Research, Cisco Consulting Services, 2015.

<http://liludekoratornia.pl>, access: 10 March 2017.

<http://www.antyradio.pl/Technologia/Internet/Jak-wyglada-sekunda-w-internecie-7625> access: 10 September 2016.

<http://www.foresight.pl/>, access: 10 March 2017.

<http://www.ippt.pan.pl/WWW-IPPT-oldhtml/foresight/foresight-narodowy.html> access: 10 March 2017.

<http://www.logisticsbureau.com/6-key-supply-chain-and-logistics-trends-to-watch-in-2017/>, access 25 April 2017.

<http://www.wirtualnemedi.pl/artykul/3-miliardy-internautow-w-2015-r-polska-w-top-25>, access: 10 September 2016.

<https://ehandelmag.com/efekt-ropo-co-to-takiego-i-jakie-znaczenie-ma-dla-branzy-mo-dowej,366>, access 26 April 2017

Cześć III

Wpływ czynników rodzinności na funkcjonowanie firm rodzinnych

Adrianna Lewandowska | alewandowska@ibrpolska.pl

Szkoła Główna Handlowa, Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego w Instytucie
Przedsiębiorstwa

Ewa Więcek-Janka | ewiecekjanka@ibrpolska.pl

Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

Alicja Hadryś-Nowak | ahadrysnowak@ibrpolska.pl

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Zarządzania Międzynarodowego,
Wydział Gospodarki Międzynarodowej

Niewykorzystany potencjał „czynnika rodzinności”
w budowaniu marki – główne wnioski
z ogólnokrajowego badania statystycznego firm
rodzinnych w Polsce

**Lost Potential in Building the Family Brand – Main Conclusions
from the Nationwide Statistical Survey of Family Firms in
Poland**

Abstract: The financial crisis affected the emerging of trust crisis towards anonymous international syndicates. Consumers are seeking and relying on businesses “with identity” where it is known who is standing behind the particular enterprise. Advantages of emphasizing family character of the company are getting more and more noticeable. Family businesses are starting to be seen as trustworthy because they are focused on long term actions and it obliges them to take responsibility for the products or services which they offer. Customers are looking for identity and values in the phenomena of the past and in old things. They are seeking true unique stories and experiences. Family businesses are leading in building a brand, so called “authentic brand”. Brand with origi-

nal history, continuity and commitment of family owners. Family enterprises in Poland seem not to notice this potential which is one of the main conclusions presented in the nationwide statistical survey conducted by the Family Business Institute.

Key words: family business, family business statistics in Poland, family factors, identity of family business, family business brand

1. Tożsamość: „firma rodzinna”

Przyjmując założenie Craiga, Dibrella, Davida, iż tożsamość firmy rodzinnej opiera się na zasobach stanowiących źródło przewagi konkurencyjnej [Craig, Dibrell, David 2008, ss. 351–371], oczywistym wydaje się, że rodzinność przedsiębiorstwa ma znaczenie dla właścicieli, w warunkach polskich często będących jednocześnie założycielami. Zestaw kluczowych zasobów przedsiębiorstwa rodzinnego – czynników „rodzinności”, które stanowią o istocie firmy rodzinnej, a tym samym mogą wpływać na relacje z interesariuszami firmy [Carrigan, Buckley 2008, ss. 655–666]. Wśród nich znajduje się zaangażowanie rodziny, zarówno formalne, jak i nieformalne, w bieżącą i strategiczną działalność firmy. Może być ono mierzone za pomocą udziału członków rodziny w procesie decyzyjnym, a także liczbą pokoleń pracujących w firmie. Z reguły bierze się tutaj pod uwagę liczbę członków rodziny na stanowiskach kierowniczych i przywódczych w stosunku do wszystkich zatrudnionych na wymienionych stanowiskach. Szczególną cechą wynikającą z zaangażowania rodziny jest chęć utrzymania kontroli nad firmą w jej rękach. Kontrola w rękach rodziny ma na celu zapewnienie przetrwania firmy dla następnych pokoleń. Kolejnym zasobem, wynikającym bezpośrednio z rodzinnego charakteru firmy, jest system wartości przedsiębiorstwa. System ten to często kalka systemu wartości rodziny. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych wartości ekonomiczne współlistnieją z wartościami rodzinnymi, moralnymi, często też religijnymi i innymi. Dotychczasowe badania i obserwacje prowadzone w przedsiębiorstwach rodzinnych, pozwoliły na zidentyfikowanie cech systemu wartości przedsiębiorstwa rodzinnego. Wszystkie decyzje w przedsiębiorstwie zdominowane są przez dobro rodziny, które jest najważniejsze. Przedsiębiorstwo jest traktowane jako bardzo ważny element życia rodziny, gdyż nie tylko dostarcza środki do przetrwania, ale jednocześnie może stanowić centrum funkcjonowania rodziny, często jednocząc ją wokół wspólnych spraw. Ważną cechą systemu wartości przedsiębiorstwa rodzinnego jest dążenie do minimalizacji ryzyka oraz uchylenie się od działań spekulacyjnych w krótkim okresie.

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają długoterminową perspektywę działania, która to umożliwia działania w stabilniejszych warunkach. Cechą systemu wartości

firmy rodzinnej jest dążenie do zachowania niezależności. Kierowanie się emocjami to również charakterystyka określająca system wartości rodzinnego biznesu.

Nie bez znaczenia jest również fakt, że z jednej strony przedsiębiorstwa rodzinne są raczej zamknięte np. na ogólnie rozumianą współpracę czy to z innymi przedsiębiorstwami czy pracownikami spoza rodziny, a z drugiej strony są bardzo wrażliwe na relacje z lokalnym społeczeństwem. System wartości przedsiębiorstwa rodzinnego można podzielić na dwa różne wymiary, ale ze sobą współistniejące: wymiar wewnętrzny, nazywany kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa oraz wymiar zewnętrzny, na który składa się reputacja, renoma i dobre imię firmy. Do zestawu kluczowych czynników zaliczono również zasób oparty na wiedzy, w szczególności wiedzę wynikającą z doświadczenia. Szeroko rozumiany zasób wiedzy jest uważany za jeden z najważniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie rodzinnym zasób wiedzy jest oparty na doświadczeniu oraz tradycji, które uważane są za tzw. wiedzę ukrytą, trudno dostępną dla innych, szczególnie dla konkurentów. Do listy czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa rodzinnego zaliczyć również należy szczególny rodzaj zaufania, jaki występuje pomiędzy członkami rodziny, pracownikami firmy, a także w relacjach z jej otoczeniem zewnętrznym.

Wszystkie wymienione czynniki powodują, że mamy do czynienia z charakterystycznym systemem rodzinno-biznesowym, który na tej specyfice może budować wartość dodaną, która jest nie do skopiowania przez firmę bez czynnika rodzinności. Wydawać by się zatem mogło, że tożsamość: „firma rodzinna” może być wartością, na której można oprzeć przekaz zewnętrzny i skutecznie budować markę. Jednak podczas realizacji badania w zakresie statystyk firm rodzinnych, jednym z kluczowych wniosków okazało się taki, że właściciele firm rodzinnych, stanowiący ponad 80% respondentów badania, nie postrzegają swych firm jako „rodzinnych”, pomimo iż własność należy do ich rodzin. Ponieważ ten wniosek był najbardziej zastanawiający w całym badaniu, zespół badawczy uznał, że warto przeanalizować go w szerszym kontekście.

2.Tożsamość w oczach właścicieli firm

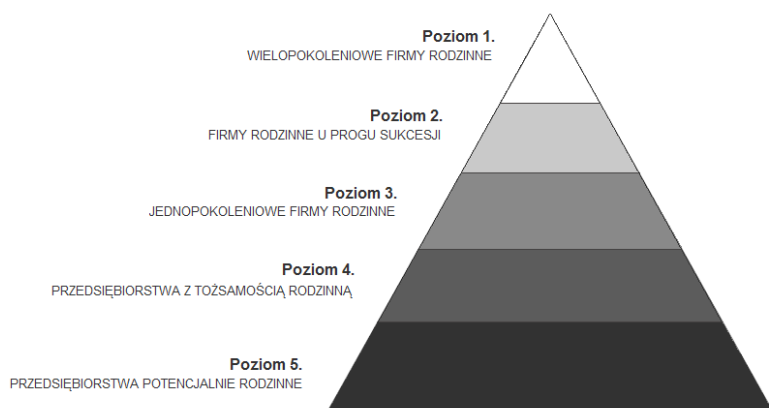
Głównym celem badania realizowanego w ramach europejskiego projektu COSME „Statystyka firm rodzinnych w Polsce” było określenie udziału przedsiębiorstw rodzinnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw¹. Dane statystyczne opracowane w ramach

1. Finansowanie projektu pochodzi z grantu udzielonego przez Komisję Europejską (692654-18/12/2015). Projekt realizowany jest w ramach Programu na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw przez MSP (COSME) 2014-2020, przyjęty przez rozporządzenie (UE) nr 1287/2013 Parlamentu Europejskiego i Rady

projektu dostarczyły cennych informacji na rzecz zrozumienia procesów, potrzeb i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, pełen raport został wysłany do Komisji Europejskiej, która standaryzuje statystykę firm rodzinnych [Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak, Wojewoda, Tylczyński 2017].

W zrealizowanych badaniach wykorzystano opracowany model pojęciowy identyfikacji firmy rodzinnej. Model ten uwzględnia różną pojemność cech uznawanych przez naukowców za konieczne do uznania firmy za rodzinną. Analizując wszystkie podejścia do definicji przedsiębiorstwa rodzinnego, a także na podstawie wieloletnich obserwacji środowiska firm rodzinnych zaproponowano autorski Model 5 POZIOMÓW DEFINICYJNYCH firm rodzinnych [Więcek-Janka, Lewandowska 2016].

Rysunek 1. Model pięciu poziomów definicyjnych firm rodzinnych



Źródło: Więcek-Janka E., Lewandowska A., *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych*, portal Family Business, www.familybusiness.pl, wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, 2016.

z dnia 11 grudnia 2013 roku. Instytut Biznesu Rodzinnego był koordynatorem projektu na terenie Polski. Projekt realizowany był również w Bułgarii, we Włoszech, w Danii, Finlandii, Holandii i na Malcie. Do realizacji grantu Instytut Biznesu Rodzinnego zawiązał konsorcjum, w skład którego wszedł partner: Centrum Badań i Edukacji Statystycznej GUS. Centrum było odpowiedzialne za przeprowadzenie badania ankietowego oraz nadzór nad poprawnością metodologiczną badania. Instytut Biznesu Rodzinnego opracował założenia, metodykę, ankietę badawczą oraz przeprowadził analizę i wnioskowanie z zebranych danych.

Zaczynając od najszerszego poziomu 5, do najwęższego pojęciowo poziomu 1 wyniki przedstawiają się następująco.

Tabela 1. Wyniki wg Modelu 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych

Poziom	Definicja poziomu	Udział firm rodzinnych wg definicji danego poziomu w Polsce
1	Firmy rodzinne, które zrealizowały przynajmniej jeden transfer międzypokoleniowy. WIEŁOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA W II (i więcej) POKOLENIU	5%
2	Na tym poziomie pojawia się zaangażowanie przynajmniej dwóch osób w codzienne zarządzanie i zaangażowanie członków rodziny w działania zarządu ze sprecyzowaną intencją sukcesji. FIRMA RODZINNA U PROGU SUKCESJI	19%
3	Na tym poziomie następuje zaangażowanie przynajmniej jednej osoby w zarządzanie operacyjne w przedsiębiorstwie i współplanowanie długofalowe. Ten poziom jest tożsamy z definicją European Commission, Enterprise and Industry Directorate General, zakładającą: - większość głosów jest w posiadaniu osoby (osób) fizycznej, która założyła firmę albo nabyła udziały w firmie, lub w posiadaniu jej małżonka, rodziców, dziecka albo bezpośrednich spadkobierców dzieci - głosy większościowe mogą być bezpośrednie lub pośrednie - przynajmniej jeden przedstawiciel rodziny albo krewny jest zaangażowany w zarządzanie lub administrowanie firmą w przypadku spółek notowanych na giełdzie mówi się o firmie rodzinnej, jeśli rodzina założyła lub nabyła udziały w firmie lub jej potomkowie posiadają 25% głosów wynikających z posiadanego kapitału. JEDNOPOKOLENIOWA FIRMA RODZINNA	27%
4	Na tym poziomie następuje dostrzeżenie rodzinności w biznesie i rozpoczyna się kształtowanie tożsamości firmy rodzinnej, które przejawia się w samouznaniu firmy jako rodzinnej przez rodzinę właściciela. FIRMA Z TOŻSAMOŚCIĄ FIRMY RODZINNEJ	36%
5	Przedsiębiorstwa charakteryzują się wskaźnikiem obiektywnym, jakim jest własność rodziny w przedsiębiorstwie. Takie przedsiębiorstwo uznajemy za: POTENCJALNIE RODZINNE	92%

Źródło: opracowanie własne

Z powyższych analiz wg Modelu definicji wynika, że tylko 36% badanych firm uważa się za firmę rodzinną. Biorąc pod uwagę poziom 5, zakładający większość udziałów należących do osób prywatnych, którego wartość wyniosła 92% badanych

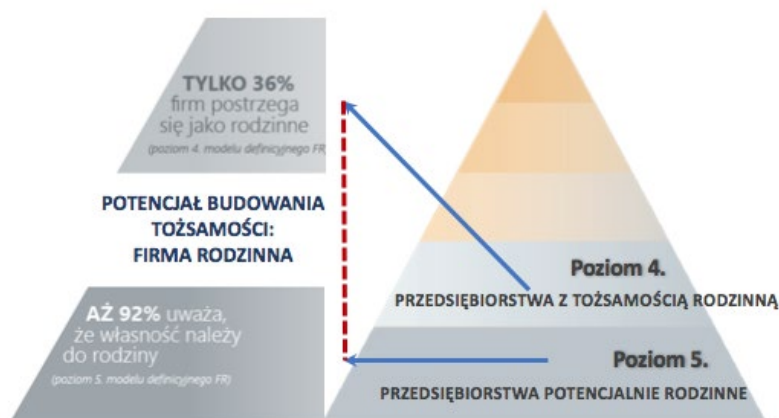
– istnieje bardzo duża rozpiętość na poziomie postrzegania rodzinności jako wartości, z którą respondenci – w większości właściciele firm – chcą się utożsamiać.

Tabela 2. Podział firm ze względu na postrzeganie tożsamości rodzinnej

TYLKO	AŻ
36% firm postrzega się jako rodzinne wg poziom 4 modelu definicyjnego FR	92% przyznaje, że własność należy do rodziny wg poziom 5 modelu definicyjnego FR

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Potencjał do budowania tożsamości firmy rodzinnej



Źródło: opracowanie własne.

Ta rozpiętość świadczy o tym, że pomiędzy tymi dwoma zmiennymi jest obszar do działań w zakresie zwiększania świadomości rodzinności.

Firma rodzinna to z założenia firma lepiej dbająca o interes klienta i o dobro pracownika, działająca ostrożniej i uważniej niż firmy obracające kapitałem obcym, ale też, jak się powszechnie uważa, gorzej zarządzana. Dyskusje na temat mocnych i słabych stron rodzinnej przedsiębiorczości sprowadzają się z reguły do systemowych założeń i wartościujących uproszczeń. Jednak bezspornym wydaje się fakt, iż profesjonalnie zarządzana firma rodzinna może ze swojej rodzinności uczynić znak rozpoznawczy, może zbudować markę.

Dlaczego firmy nie uznają swojej rodzinności i nie odczuwają „tożsamości” firma rodzinna? Pierwsze pogłębione analizy po badaniu, koncentrujące się na wywiadach eksperckich przeprowadzonych wśród członków Rady Programowej Instytutu Biznesu Rodzinnego, a także samych właścicieli firm, prowadzą do kilku wniosków. Jednym z nich jest wciąż funkcjonujący mit prywaciarza. W Polsce, już coraz mniej, ale niestety odczuwalne bywa pokłosie poprzedniego ustroju politycznego, w którym prywatna działalność gospodarcza nie była postrzegana jako coś pozytywnego. „Prywaciarze”, bo tak mówiło się o osobach mających własną działalność gospodarczą, uważani byli za cwaniaków, takich co kombinują, kręcą, wciskają ludziom kiepskiej jakości produkty, wyzyskują swoich pracowników, a zarabiają, ponieważ oszukują swoich klientów. Firmy rodzinne, w porównaniu do wchodzących do Polski po 89 roku korporacji, postrzegane były jako nieprofesjonalne, bez procedur, jasnych ścieżek rozwoju dla pracowników spoza rodziny, gdzie awansować mógł tylko ktoś pochodzący z rodziny, bez względu na to, czy posiadał odpowiednie kompetencje i umiejętności czy też nie.

Dodatkowym aspektem może być to, że firmy rodzinne same często nie mają świadomości, że firma rodzinna jest inna niż nierodzinna oraz, że może być to coś, czym należy się chwalić. Według jednego z uczestników badania „firma rodzinna nie kojarzy mi się z niczym konkretnym, poza tym, że firma należy do jakiejś rodziny, reszta cech i właściwości firmy zależy tylko i wyłącznie od charakteru, kwalifikacji itd. właśnie tej rodziny. Wcale nie muszą być bardziej uczciwi i lepsi od innych firm”.

Nie zawsze rodzinność firmy jest więc atutem w oczach właścicieli przedsiębiorstwa. Firmy, które wchodzi na giełdę, nie mówią o sobie: rodzinne, ponieważ to nie jest dobrze postrzegane, dlatego że parkiet nie lubi kapitałów stałych. Lubi, jak coś się sprzedaje i kupuje. Firmy rodzinne niekoniecznie to robią, one bazują na tym, żeby przetrwać, przekazać ten dorobek w ręce następnych pokoleń, niekoniecznie nawet swoich dzieci, ale też wnuków. Jak wynika z raportu *Polacy o firmach rodzinnych*, zaledwie 9% badanych spotkało się z oznaczeniem, że towar wyprodukowany został przez firmę rodzinną. Okazuje się więc, że niewiele firm w Polsce deklaruje swoją rodzinność, marnując potencjał wizerunkowy [Bugiera 2014].

3. Przykłady wizerunku opartego na rodzinności

W świetle wyników polskich badań, warto jednak przeanalizować przykłady firm, które są w mniejszości i wykorzystują rodzinność do budowy marki. Może przykłady tych firm staną się inspiracją do wypracowania poglądu, że czynniki rodzinności mogą być

fundamentem dla stabilnej i autentycznej marki. Najsilniejszym skojarzeniem marki firmy rodzinnej jest nazwisko rodowe założyciela, które – umieszczone w nazwie firmy – oznajmia światu: podpisuję się własnym nazwiskiem! Bo moja oferta jest prawdziwie najlepsza! W Polsce Inglot, Raben, Sowa, Kostrzewscy, Grycan, Tarczyński, Roleski, za granicą dr Oetker, Ford, Citroën, Marriott, Benz i wiele innych produktów czy usług, z którymi spotykamy się na co dzień. W polskiej kulturze przywiązanie do nazwiska, obrona jego honoru, to sprawa bardzo istotna. Zresztą – na całym świecie jest to wartość sama w sobie [Adamska 2014, s. 3]. Najlepsze marki odwołują się do ludzi na poziomie zarówno racjonalnym, jak i emocjonalnym. Wieloletnie marki rodzinne odwołują się do klientów na obu tych poziomach, zapewniając im poczucie przynależności. Dziedzictwo i autentyczność firm rodzinnych mogą być znaczącymi elementami przy budowaniu „brandu” [Hadryś-Nowak 2016].

Coraz więcej firm rodzinnych na świecie podkreśla fakt bycia rodzinnymi w swoich działaniach marketingowych oraz w komunikacji z otoczeniem. Przedsiębiorstwa rodzinne, które budują swoją markę z wykorzystaniem czynników rodzinności, stosują zróżnicowane strategie. Jedną z nich jest oparcie wizerunku na historii i dziedzictwie firmy rodzinnej. Przykładem może być tutaj firma Wiliam Grants&Sons, oferująca między innymi markę szkockiej whiskey Glenfiddich. Na jej stronach internetowych znajdziemy opis, podkreślający że jest to niezależna, rodzinna destylarnia, działająca od 1887 roku („Independent family distillers since 1887”). Obroty tej firmy to miliard 100 milionów funtów. Jest zarządzana przez szóste pokolenie, co również jest podkreślane w słowach „family run” (zarządzane przez rodzinę), a nie tylko „family owned” (we własności rodziny). Warto zwrócić uwagę, że podkreślenie tego aspektu miało przełożenie na sprzedaż w Azji. Dla kultur Wschodu okazuje się mieć to bardzo istotne znaczenie przy wyborze produktu określonej firmy.

Jedna ze strategii budowy marki formy rodzinnej to budowanie mostu pomiędzy tradycją a nowoczesnością. Jest to przekaz oparty na dwóch filarach:

- Przeszłość – duma z osiągnięć przodków, poszanowanie tradycji, umiejętność wyciągania wniosków z przeszłości („learned their lessons”),
- Teraźniejszość i przyszłość – praca na rzecz jak najlepszego zaspokajania potrzeb klientów teraz i w przyszłości, podkreślanie znaczącej roli rodziny w tym procesie: bezpośredni nadzór, wartości, udział w tworzeniu innowacji

Firma Johnson&Johnson jako jedna z pierwszych firm rodzinnych, będąca jednocześnie wielkim międzynarodowym koncernem, wykorzystała w tworzeniu marki fakt bycia rodzinną. Na każdym swoim produkcie, pod nazwą firmy, znajdują się hasła typu: „From our family to yours” (od naszej rodziny dla waszej) lub „Johnson&Johnson: A family company” (J&J; firma rodzinna). Innym przykładem może być szwaj-

carska firma produkująca luksusowe zegarki: Patek Philippe. W swoim przekazie wskazują: „At our family-owned company we have a unique way of creating a new watch – we involve the family” (w naszej firmie rodzinnej mamy wyjątkowy sposób na tworzenie nowych zegarków – zaangażowana jest w niego rodzina).

Jednym z najsilniej oddziałujących na wyobraźnię przykładów jest funkcjonująca prawie 1 300 lat japońska firma rodzinna Hōshi Ryokan, gdzie prawo do noszenia rodowego nazwiska Hōshi jest zaszczytem przysługującym tylko jednemu członkowi rodziny – aktualnemu właścicielowi firmy. Przykładem koncernu międzynarodowego, który nadal jest firmą rodzinną, jest Heineken. Założony przez Gerarda Adriana Heinekena w 1864 r w Holandii, obecnie w rękach 4 pokolenia. Charlene Lucille de Carvalho-Heineken, prawnuczka założyciela, jest członkiem Rady Dyrektorów. Przedsiębiorstwo Lacoste, oferujące produkty z charakterystycznym logo Aligatora, założone została przez Rene Lacoste w 1933 roku. Dwóch z jego czterech synów (Bernard i Michel) zarządzają firmą. Firma Mars, znana ze słynnych batoników Mars, została założona przez Franka Marsa oraz jego żonę Ethel Tacoma w 1911 roku. Obecnie Victoria B. Mars jest przewodniczącą Rady Nadzorczej.

Kolejnym przykładem międzynarodowego koncernu, będącego firmą rodzinną, jest firma Benetton, znana ze swoich oryginalnych kampanii marketingowych, wykorzystujących zdjęcia Oliviero Toscani’ego. Zresztą został on również zaangażowany do ostatniej kampanii innej firmy rodzinnej, firmy Roesli. Benetton została założona przez Luciano Benettona we Włoszech. Rodzina posiada 70% udziałów w firmie i zarządza nią za pośrednictwem Edizione Holding Group. Ponadto rodzina nadal zaangażowana jest w bieżące zarządzanie. Allesandro (syn Luciano) odpowiedzialny jest za operacje wysokiego ryzyka („venture operations”). Carlo Benetton jest zastępcą przewodniczącego, a Gilberto Benetton jest Dyrektorem Zarządzającym.

Polskim wyrazistym przykładem jest rodzina Grycanów. „Firmujemy markę własnym nazwiskiem, więc chcemy być dumni z tego, co robimy. To było i jest dla nas najważniejsze. Dlatego właśnie bardzo wielką wagę przykładaliśmy zawsze do jakości. I to nie chodzi tylko o jakość produktu, ale też o jakość pracy w firmie, jakość obsługi i w ogóle jakość wszystkiego, co nas otacza, w czym żyjemy, w czym pracujemy. Była ona dla nas ogromnie ważna również przy nawiązywaniu relacji biznesowych z dostawcami surowców oraz odbiorcami naszych produktów. Chcieliśmy współpracować tylko z tymi, którzy mają dobrą opinię i cieszą się zaufaniem, mają swoją renomę” [Wejner 2014, s.14].

Właściciele tych firm powinni przede wszystkim dostrzec różnicę pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a nierodzinnym. Rodzinny charakter firmy kojarzyć się może z tradycją, kierowaniem się wartościami, wyższą jakością obsługi

klienta oraz wysoką jakością oferowanych produktów ale również z konserwatywnym podejściem do biznesu, stawianiem rodziny na pierwszym miejscu, a także z nepotyzmem czy układami.

Wnioski

Biorąc pod uwagę powyższe wyniki badań, można wyciągnąć wniosek, że „rodzinnosc” firmy należy wykorzystywać w budowaniu marki na rynku. W związku z powyższym komunikacja, marketingowa przedsiębiorstw rodzinnych, które chcą wykorzystywać swoją „rodzinnosc” w grze rynkowej, powinna z pewnością podkreślać czynniki rodzinności wpływające na jej pozycję konkurencyjną, wzmacniać przywiązanie do tradycji oraz dbałość o jakość. Budowanie wizerunku firmy rodzinnej może rozpocząć się jednak dopiero wówczas, kiedy firma zacznie postrzegać się jako „rodzinną” i uzna taką tożsamość jako wartość dodaną. Autorki wyrażają przekonanie, że polskich firm rodzinnych, które będą utożsamiały się ze swoją rodzinnością, będzie w Polsce sukcesywnie coraz więcej. Rodzinnosc firmy to ważny element wizerunku firmy rodzinnej. Kojarzona jest z solidnością i uczciwością, zwiększając tym samym poziom zaufania do oferowanych produktów czy usług. Świadomość tego, jak profesjonalnie zarządzać relacjami w rodzinie biznesowej, może przełożyć się na to, by ze swojego największego atutu, „rodzinnosci”, której nie mogą kupić żadne koncerny – uczynić część spójnego, mocnego wizerunku.

Bibliografia

Adamska M. (2014), *Czy Firma Rodzinna to marka*, „Relacje”, nr 5.

Bugiera K. (2014), *Polskie firmy marnują potencjał wizerunkowy ukrywając swą rodzinność*, „PulsHR” [online], <http://www.pulshr.pl/zarzadzanie/polskie-firmy-marnuja-potencjal-wizerunkowy-ukrywajac-swa-rodzinnosc,21241.html>, dostęp: 30 stycznia 2017.

Carrigan M., Bucklay J. (2008), *What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family business*, „International Journal of Consumer Studies”, nr 32.

Craig J.B., Dibrell C., David P.S. (2008), *Leveraging Family Business Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business*, „Journal of Small Business Management”, z. 46, nr 3.

Hadryś-Nowak A. (2016), *Family Business Branding – czy marka firmy rodzinnej pomaga w ekspansji międzynarodowej?*, Konferencja „Tożsamość, Wizerunek i Kapitał Marki Firmy Rodzinnej”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. i in. (2017), *Raport z badania: Firma Rodzinna to Marka*, Wyd. Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Wejner A. (2014), *Nigdy nie jesteśmy w pracy*, „Relacje”, nr 5.

Więcek-Janka E., Lewandowska A. (2016), *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych*, „Family Business” [online], <http://familybusiness.ibrpolska.pl/polskie-firmy-rodzinne-rosna-coraz-szybciej-i-planuja-zdobycie-kolejnych-rynkow-zagranicznych>, dostęp: 7 lutego 2017.

Zasoby internetowe

www.familybusiness.pl [data dostępu: 27.04.2017]

http://www.ibrpolska.pl/raporty/statystyka_firm_rodzinnych/ [data dostępu: 27.04.2017]

Monika Brenk | monika.brenk@wp.pl

Politechnika Poznańska

Sylwia Wnuk | monika.brenk@wp.pl

Politechnika Poznańska

Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych

The Specificity of Human Resources Management in Family Businesses

Abstract: Managing a business is a complex process. Family businesses are dealing with a key human resource management problem. Employees play an important role because human capital in modern times and the era of competition is the most important factor for the proper development and functioning of the family. In the article, the authors presented the issues related to human resources management in small family ventures, as well as based on the research of their own family hotel and catering industry, presented the solutions in the facility, which will increase the activity of employees. It has been prepared with the use of Polish and English methodical literature and various scientific publications and reports.

Key words: family companies, personnel management, personnel development

Wprowadzenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest procesem dość złożonym. Organizacja musi cały czas reagować na zmiany w bliższym i dalszym otoczeniu, nową i silną kon-

kurencję, a także zaspakajając oczekiwania klientów, które nieustannie wrastają. Bez względu na wielkość, rodzaj lub model każde przedsiębiorstwo musi dbać o rozwój zasobów ludzkich. Personel odgrywa ważną rolę; potencjał ludzki w dzisiejszych czasach jest najważniejszy dla rozwoju firmy. Czynniki mającymi wpływ na rozwój zasobów ludzkich są innowacyjność i elastyczność przedsiębiorstwa, rozwijanie kultury organizacyjnej pomyślnie wpływającej na kształtowanie kreatywności i twórczości, inwestowanie w kapitał ludzki, a zwłaszcza szkolenie i rozwijanie kompetencji wszystkich zatrudnionych osób, tzw. podnoszenie kwalifikacji potencjału kapitału ludzkiego [Kamińska 2012, ss. 152–159].

Zapewnienie pracownikom możliwości rozwoju, nabywania kolejnych umiejętności i poszerzanie wiedzy oraz podnoszenie kompetencji buduje wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, a także procentuje wzrostem ich zaangażowania w realizację celów firmy. Ciągły rozwój kadry umożliwia przedsiębiorstwu zdobywanie młodych talentów i doświadczonych pracowników. Inwestowanie w dobre funkcjonowanie zarządzania personelem w przedsiębiorstwach rodzinnych z jednej strony występuje poprzez zaangażowanie, zaufanie, lojalność, a także motywację pracowników, natomiast z drugiej strony wpływa na konflikty rodzinne oraz politykę zatrudnienia i awansowania pracowników.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie przez autorów problematyki związanej z procesem zarządzania kadrami w małych przedsiębiorstwach rodzinnych, a także na podstawie badań własnych firmy rodzinnej branży hotelarsko-gastronomicznej zaprezentowano rozwiązania w danym obiekcie, które pozwolą zwiększyć aktywność pracowników. Wykorzystano w artykule literaturę przedmiotu polską i angielską, literaturę podmiotu oraz różne publikacje naukowe i raporty.

Charakterystyka firmy rodzinnej

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają ważną rolę w rozwoju gospodarki kraju, są również przedmiotem badań prowadzonych przez specjalistów różnych dziedzin na całym świecie. W ostatnich latach pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nabrało wyjątkowego znaczenia w życiu gospodarczym jak i społecznym. Wzrosła liczba badań i publikacji na temat family business. Dotychczasowe małe zainteresowanie tą grupą przedsiębiorstw wynikało z braku tradycji w naszym społeczeństwie [Safiń 2008, s. 42].

W literaturze światowej definicja firmy rodzinnej ulega na przestrzeni lat ciągłym ewolucjom, które związane są z przemianami społeczno-ekonomicznymi w krajach posiadających rozwiniętą gospodarkę rynkową. Amerykańska teoria fa-

mily business charakteryzuje firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, której kapitał w całości lub w znacznej części znajduje się w posiadaniu rodziny. Przynajmniej jeden członek rodziny zarządza kierownictwem lub sam obejmuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19].

Gallo twierdzi, że firmy rodzinne na całym świecie funkcjonują według tej samej logiki i są z reguły podobne pod względem swoich elementów składowych, zachodzących w nich procesów, a także istniejących barier i problemów oraz możliwych sposobów ich rozwiązania. Dlatego nie należy mówić o specyfice narodowościowej danych podmiotów, a o różnicach wynikających z poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego w danym kraju bądź etapach rozwoju danego przedsiębiorstwa [Gallo 1994].

Według Surdeja i Wacha do rozróżniania firm rodzinnych przyjmuje się m.in. takie kryteria jak: własność, kontrola i zarządzanie [Surdej, Wach 2010, s. 16]. Natomiast Sułkowski i Marjański uważają, iż wpływ rodziny jest punktem wspólnym, łączącym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, których kształt i rozwój będzie zależał od sektora działalności i wielkości podmiotu [Sułkowski, Marjański 2009, s. 14].

Sytuacja występująca w firmach rodzinnych, mianowicie sprzężenie dwóch elementów składowych – rodziny i firmy, sprawia, że członkowie rodziny dzielą pracę i własność [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 20]. Znajduje to swoje odniesienie we wszystkich obszarach zarządzania firmą, w wymiarze zewnętrznym, a także wewnętrznym.

Prowadzone badania dotyczące firm rodzinnych ukazują, iż rodzinny charakter biznesu w dużej mierze wpływa na sposób prowadzenia działalności gospodarczej. Eksperci zauważyli, że w obszarze rynkowym podmioty rodzinne wykazują szereg cech, które mogą mieć wpływ na ich pozycję konkurencyjną, np.:

- potrafią szybko podejmować decyzje,
- w dużym stopniu są gotowe do podejmowania śmiałych i ryzykowanych przedsięwzięć,
- potrafią być elastyczne na nowe potrzeby rynku,
- odznaczają się szybką i treściwą komunikacją między członkami kierownictwa [Stradomski 2010, s. 54].

Firmy rodzinne uznawane są za specjalny typ przedsiębiorstw. Wyróżnia się ich unikalne, pozytywne cechy biznesu rodzinnego w obszarze zarządzania, do których zaliczyć można:

- członkowie rodziny, którzy pracują razem, dbają i troszczą się o siebie nawzajem, o pracowników najemnych, o klientów w stopniu większym niż odbywa się to w firmach nierodzinnych,

- pracownicy najemni są bardziej sumienni, pilni i oddani pracując w firmie rodzinnej,
- właściciele firmy rodzinnej są bardziej dostępni dla pracowników, niż w organizacjach nierodzinnych,
- firmy rodzinne okazują szacunek i przywiązanie do tradycji, bezpieczeństwa utrzymania pracy, odpowiedzialność, nastawienie na jakość, długookresowe cele, dużą samodzielność w myśleniu i działaniu [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 25.]

Jak zauważono cechy firm rodzinnych są szczególnie ważnymi atrybutami w obecnych czasach i rzeczywistości, która nas otacza. Rozwijająca się konkurencja i zmieniające się otoczenie są wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa, jednak rodziny business rozumując znaczenie tych cech umiejętnie je wykorzystuje i ulepsza tak, aby również na nich budować swoją przewagę konkurencyjną.

Istota zarządzania personelem w firmie rodzinnej

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Według Armstronga zarządzanie zasobami ludzkimi rozumiane jest poprzez strategiczne i spójne podejście do zarządzania najbardziej pełnowartościowymi aktywami danego przedsiębiorstwa, czyli pracownikami danej organizacji, którzy w sposób indywidualny lub zbiorowy przyczyniają się do realizacji jej celów [Armstrong 2001]. W polskiej literaturze definicję zarządzania zasobami ludzkimi uznaje się jako współczesne podejście do realizacji funkcji personalnej, która umożliwia osiągnięcie celów organizacji, takich jak wzrost efektywności i konkurencyjności. Zarządzanie personelem w firmie rodzinnej jest zespołem działań, które polegają na kształtowaniu zasobów ludzkich zdolnych do realizacji jej celów, obejmujących przyciąganie, rozwój i utrzymanie kompetentnej efektywnie działającej kadry [Król, Ludwiciński 2008, s. 55, Sajkiewicz 1999, s. 18]. Uwarunkowane jest to pewnymi cechami związanymi z własnością, zarządem, a także kulturą bazującą na wartościach i więziach rodzinnych. Metody zarządzania pracownikami zależą od wielkości i charakteru działalności danego przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami ludzkimi można uznać za „zestaw wzajemnie powiązanych działań, które mają uzasadnienie ideologiczne i filozoficzne” [Storey 1989]. Zawiera ono zatrudnienie, rozwój i naborowanie ludzi w organizacjach i kształtowanie odpowiednich stosunków między kadrą kierowniczą a pracownikami [Griffin 2004, s. 466].

Przeprowadzając analizę funkcji kadrowej w firmach rodzinnych należy zwrócić uwagę na kilka ważnych procesów, działań zarządzania zasobami ludzkimi, takich jak:

- strategia personalna i sukcesja,
- nabór pracowników,
- motywowanie personelu,
- rozwój zasobów ludzkich,
- proces kierowania [Sułkowski, Marjański 2011, s. 131].

W firmach rodzinnych wymienione działania nie zawsze stosuje się ze względu na jej rodzinny charakter i inne podejście do strategii personalnej.

Strategia personalna firmy rodzinnej uzależniona jest od wielu czynników, do których zalicza się: miejsce firmy na rynku, stabilność, specyfikę i perspektywy wspólne z możliwościami płacowymi.

Obok procesu analizy i planowania potrzeb personalnych, strategia ta zawiera także powiązanie rozwoju firmy z sukcesją osób z dominującej rodziny. W związku z tym plany kadrowe uwzględniają:

- własność rodziny i zarządzanie firmą przez rodzinę,
- wartości i wpływ więzi rodziny na przedsiębiorstwo,
- tożsamość firmy i rodziny,
- sukcesję firmy [Sułkowski 2006].

Wymienione czynniki nie zawsze uwzględniają umiejętności i kwalifikację zatrudnionych. Stosowana jest zaś perspektywa właścicielska, zgodnie z którą rodzina mająca udziały w firmie stosuje zasady oparte na więzi rodzinnej. Przeważnie strategia personalna w firmach rodzinnych opiera się na planowaniu równowagi między interesami rodziny i interesami przedsiębiorstwa. Planowanie sukcesji, naboru, motywowania, a także rozwoju pracowników powinno doprowadzać do wzrostu efektywności i rozwoju firmy, jednakże pozwalając osiągnąć sukces członkom dominującej rodziny [Sułkowski 2006].

Sukcesja jest długotrwałym, międzypokoleniowym procesem, który wiąże się z przekazaniem własności i władzy obecnego właściciela firmy rodzinnej wybranemu następcy. Sukcesja jest dość znaczącym problemem firm rodzinnych, co wyróżnia je spośród wielu przedsiębiorstw sektora MMSP [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59].

W planowaniu sukcesji pomagają sprzyjające stosunki w dominującej w firmie rodzinie [Churchill, Hatten 1987, ss. 51, 64]. Ważne dla udanej sukcesji są czynniki, takie jak: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kwalifikacje, a także pewność siebie [Goldberg, Woolridge 1993, ss. 55–73]. Dlatego strategię personalną w firmach rodzinnych należy rozpatrywać indywidualnie [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 132–134]. Wielokrotnie ich specyfika wynika z ideologii samej rodziny i jest zupełnie odmienna do systemu firm kierujących się rozsądkiem i racjonalnością [Sułkowski 2004, ss. 161–167].

W przedsiębiorstwach rodzinnych występują problemy związane z traktowaniem przez zarządzającego pracowników, którzy należą do rodziny. Nabór pracowników do przedsiębiorstwa rodzinnego odbywa się według schematów poszukiwania w kręgu rodziny, w kręgu znajomych, w kręgu osób obcych.

W małych firmach rodzinnych dominuje nabór pracowników z rodziny. Wiąże się to z preferowaniem członków rodziny, łatwym dostępem do pracowników i dużym zaufaniem, jednak ma to swoje wady. Spośród wielu badanych przedsiębiorstw zarządzający poczuwają się do zatrudniania osób z rodziny, którzy są bezrobotni. W związku z tym zatrudniają osoby o niskich kwalifikacjach, które mają wygórowane oczekiwania wobec pracodawcy. Ogromnym problemem jest też zwalnianie niekompetentnych osób mające koneksje rodzinne. Z przeprowadzonych badań w Polsce wynika, iż dla niewykwalifikowanych osób należących do rodziny organizowane są nowe stanowiska pracy, które ograniczają odpowiedzialność, przez co są niepotrzebnym obciążeniem dla przedsiębiorstwa [Sułkowski 2005]. Nabór pracowników realizowany według kryterium przynależności do rodziny jest niemoralny i nieuczciwy dla personelu spoza rodziny. Czynniki decydującymi o zatrudnieniu kandydatów najpierw muszą być kwalifikacje, dopiero później przynależność do grupy osób zaufanych, a także akceptacja kultury organizacyjnej firmy rodzinnej. Najważniejszym kryterium oceny pracowników są kompetencje. Zdarza się, że zarządzający mają problem, czy zatrudnić osobę spoza rodziny, która posiada duże kompetencje, czy członka rodziny o małych kwalifikacjach. Zatrudnienie osoby nie należącej do rodziny, zwłaszcza na stanowisko kierownicze, w małych firmach uznawane jest jako ostateczność, w sytuacji całkowitego braku odpowiedniej osoby w kręgu rodziny i znajomych [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 132–133]. Różne badania pokazują, że osoby spoza rodziny zatrudnione na stanowisko menedżera, dyrektora oceniane są jako efektywniejsze [Ford 1988, ss. 49–56], oraz odgrywają ważną rolę w procesie profesjonalizacji przedsiębiorstwa [Whistter 2004, ss. 309–321].

Istotnym czynnikiem w naborze pracowników jest kultura organizacyjna. Rekrutacja i selekcja pracowników interpretowana często jako proces poszukiwania ludzi, którzy posiadają wartości zbliżone do kultury przedsiębiorstwa (normy i wzory kulturowe) realizowany jest zazwyczaj intuicyjnie. Rekrutacja pracowników odbywa się w kilku etapach. Każdy etap określa kultura organizacyjna i podstawowy dla całego naboru nakaz znalezienia osób „pasujących” do organizacji. Profil kandydata częściowo zależy od kultury przedsiębiorstwa. Zatrudniając pracownika spoza rodziny musi on akceptować rodzinne wzory kultury organizacyjnej [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 132–134].

Ważną częścią zarządzania zasobami ludzkimi jest motywowanie, czyli nakłanianie pracownika do działania zgodnie z wolą kierującego poprzez dobór odpowiednich metod, narzędzi i technik motywowania [Sułkowski 2001]. Polega ono na wpływaniu na zachowania i postawy człowieka za pośrednictwem określonych bodźców, które przekształcają się w motywy, działania uruchamiające jego aktywność [www.zarządzanie-organizacja.tosi.pl].

Obszar motywowania obejmuje:

- wynagradzanie materialne pracowników,
- motywowanie niematerialne pracowników,
- ocenę zatrudnionych.

Motywowanie pracowników jest powiązane z ich rozwojem:

- uczeniem się, kształceniem i szkoleniem pracowników,
- rozwojem kariery i awansowaniem pracowników [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 134–135].

Efektywny system wynagradzania należy budować zgodnie z zasadą:

- wynagradzania za wyniki,
- wynagradzania za zaangażowanie,
- zróżnicowania wynagradzania, zależnego od stanowiska i priorytetów pracowników,
- pozytywnego motywowania finansowego (pieniądz jest nagrodą za osiągnięcia wysokich wyników w firmie, nie może być narzędziem karania),
- przejrzystości systemu wynagradzania i kryteriów oceny pracy,
- systematyczności oraz ciągłości (system motywacyjny musi być stabilny, służyć do realizowania wynagrodzenia),
- szybkiej nagrody w miarę możliwości (oznacza to skrócenie czasu wykonania powierzonego zadania do przyznania premii),
- znaczenia wynagrodzenia zmiennego (wynagrodzenie zmienne – premie musi być w odpowiedniej proporcji do wynagrodzenia stałego, podstawowego 15–60%),
- informowania o celach i wyznaczania zadań z pracownikami [Sułkowski, Marjański, 2011 ss. 134–135].

Motywowanie w firmach rodzinnych odnosi się do dwóch grup wewnętrznych: pracowników z rodziny i pracowników nienależących do rodziny. Posługiwanie się praktykami organizacyjnymi może wpłynąć motywująco na jedną grupę, natomiast demotywowująco na drugą. Pracownicy należący do rodziny posiadają z reguły dużą motywację do pracy, są w pełni zaangażowani i bardziej lojalni od pracowników spoza rodziny. Bardziej motywujące jest jednak traktowanie wszystkich pracowników równo i sprawiedliwie.

Ocena pracowników, która jest ważnym elementem do opracowania ścieżki rozwoju – kariery każdego pracownika, sprawia trudności związane z postawieniem obiektywnej oceny osób z rodziny [Lichniak 2009, s. 309]. Większość menedżerów i założycieli firmy rodzinnej nie umie rozgraniczyć relacji prywatnych od zawodowych. Rozwój pracowników przeprowadza się za pomocą procesu uczenia się i podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników, gdyż prowadzi to do powierzania im coraz częściej ważnych i odpowiedzialnych zadań. Kształcenie, szkolenie i rozwój kariery sprawia, że pracownicy mają szersze horyzonty myślowe i wiedzę. Wzrasta ich pewność siebie oraz wiara we własne siły i możliwości, co ogranicza stres związany ze zmianami. Stosowanie programów ciągłego doskonalenia w praktyce firm nakłania pracowników do ciągłego wysiłku, a chęć uczenia się staje się głównym elementem kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać wysoką pozycję na rynku, muszą dbać o wiedzę i kwalifikacje swoich pracowników, zapewniając im stały rozwój zawodowy [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 134–136].

Rozwiązania z teoretycznego punktu widzenia na temat polityki szkoleń w sektorze MMSP z ujęciem firm rodzinnych, przeanalizowano z wynikami badań prowadzonymi w latach 2006–2009 [Konieczny, Schmidtke 2007, PARP 2009].

W zakresie kształcenia personelu można stwierdzić, że w obszarze rozwijania kwalifikacji osób zatrudnionych małe firmy, także rodzinne, nie wypadają dobrze. Spora część małych firm nie wykorzystuje programów kształcenia wszystkich pracowników, nawet jeżeli oni wykazują chęci podnoszenia swoich kompetencji mając do tego odpowiednie predyspozycje [www.humanitas.edu.pl].

Program należałoby skonstruować na podstawie omówionych wniosków dotyczących przyszłości efektywności danej ścieżki w kontekście pasującym do założeń firmy. Opracowany system rozwoju i szkoleń powinien być oparty na potrzebach przedsiębiorstwa, co nie musi być jednoznaczne z lekceważeniem potrzeb pracownika [Leach, Bogod 1999, s. 119]. Doświadczenie, szkolenia i edukacja zewnętrzna mają na celu przyniesienie obustronnej korzyści, jednak trzeba pamiętać, iż to co dobre dla przedsiębiorstwa nie zawsze nakłada się z dobrem i potrzebami pracownika i odwrotnie. Proces szkoleniowy jest także pozytywnym aspektem w momencie wprowadzania sukcesora mającego przejąć władzę organizacji, pod warunkiem, że wprowadzenie go odbywa się stopniowo [Niemczewska 2012, s. 204].

Kierowanie pracownikami obejmuje zarówno przeprowadzenie, jak i administrowanie, które ma prowadzić do efektywnej pracy osób kierowanych. Funkcje kierownicze według Fayola składają się z planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania [Griffin 1999, ss. 8–12]. Przewodzenie jest związane z motywowaniem pracowników i kierowanie zespołem. Kierowanie jest nieodzownym proble-

mem zarządzania firmą, a zwłaszcza firmą rodzinną, gdzie analiza funkcji kierowniczych zależy od osobowości kierownika, dobrego stylu kierowania oraz jakości relacji społecznych w przedsiębiorstwie (grupa społeczna). Zarządzający w firmach rodzinnych z reguły kierują się głównie interesem rodziny, a dopiero później interesem firmy. Stwarza to problemy dotyczące niesprawiedliwego traktowania pracowników, co prowadzi do ograniczenia możliwości rozwoju firmy. W związku z tym w sferze kierowania słuszne jest podejście do rodziny jak do źródła zasobów ludzkich, lecz tylko wówczas, gdy dojdzie do konfrontacji z pracownikami spoza rodziny [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 136–138].

Spośród licznych aspektów kierowania powinno się zwrócić uwagę na wybór stylu kierowania. Z wielu badań wynika, że na poziomie zarządzania przedsiębiorstwem promowany jest styl paternalistyczny bądź konsultacyjny. Zarządzający podejmuje decyzje jednoosobowo, a także narzuca je pracownikom, starając się mieć na uwadze zarówno interes firmy jak i personelu. Używając stylu paternalistycznego, zarządzający próbuje zbudować sobie autorytet przypominający autorytet ojcowski (patriarchat, paternalizm) [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 136–139]. Stradomski uważa, że taki styl zarządzania firmą rodzinną oznacza dla wielu pracowników gwarancję respektowania oraz realizację postulatów pracowniczych w zamian za poczucie bezpieczeństwa, stabilność i lojalność, która jest niezbędna do prawidłowego funkcjonowania podmiotu na rynku w otoczeniu ciągle rosnącej konkurencji [Stradomski 2010, s. 58]. Stosowanie stylu paternalistycznego ma swoje pozytywne strony (pogłębienie lojalności, motywacji pracowników przez zarządzającego) i złe strony (ograniczenie inicjatywy i kreatywności pracowników) [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 136–139].

Materiał badawczy, który został poddany wnikliwej analizie wskazał, iż ważnym problemem firm rodzinnych jest zarządzanie zasobami ludzkimi. Sprzeciw do zatrudniania osób spoza rodziny na stanowiska wyższe tłumaczony jest tym, że do pracowników z rodziny mają większe zaufanie. Wspólne wartości, współodpowiedzialność za nazwisko i markę firmy powoduje, że właściciel firmy ma pewność, że przez członków rodziny nie zostanie oszukany. Przedsiębiorcy – właściciele firm rodzinnych uważają także, że pracownicy w rodzinie poprzez pracę na wspólny przychód są bardziej zmotywowani do efektywniejszej pracy i są w stanie poświęcić siebie i swój czas na rzecz firmy.

Przykładowe rozwiązania problemów związanych z zarządzaniem kadrami na podstawie badań własnych firmy rodzinnej (metoda case study)

W celu badawczym z wielu małych przedsiębiorstw rodzinnych branży hotelarsko-gastronomicznej, autorzy wybrali hotel położony pośród malowniczych lasów w województwie Wielkopolskim, przy trasie przelotowej Poznań-Piła.

Przepiękne lasy, łąki i jeziora to tylko niektóre walory przyrodnicze, z których słyną okolice hotelu. Otwarcie hotelu miało miejsce w 2007 r. Wybierając miejsce na hotel, założyciel zwrócił uwagę na krajobraz i otaczającą to miejsce ciszę. Inspirowany alpejskim stylem, doskonale wtapia się w krajobraz, dlatego goście przebywający do hotelu czują się jak w górach.

Hotel w swojej ofercie posiada 32 przytulnie utrzymane, ciekawe kolorystycznie pokoje jednoosobowe, dwuosobowe i apartament. Wyposażenie pokoju obejmuje: łazienkę z prysznicem, 2 łóżka, stolik nocny, 2 lampki umieszczone obok łóżek, szafę, 2 krzesła, stół, telewizor, telefon, bezprzewodowy Internet i minibarek.

Na gości hotelu czeka wiele atrakcji, które umilą czas bez opuszczania obiektu. Hotel dysponuje wspianą salą restauracyjną, dwoma salami konferencyjnymi, parkiem z muszlą koncertową, kręgielnią, basenem i lobby barem. To atrakcje, dzięki którym goście nie narzekają na nudę.

Hotel oferuje następujące rodzaje usług: noclegi, konferencje, bankiety, szkolenia, imprezy integracyjne i okolicznościowe, oraz catering.

Celem działalności hotelu jest przede wszystkim osiągnięcie zysku, poprzez pozyskanie jak największej liczby klientów zainteresowanych wypoczynkiem, rekreacją i profesjonalnością świadczonych im usług. Mając na uwadze zadowolenie gości z pobytu w hotelu, a także ambitne cele jakie postawiono pracownikom, skupiono się na wdrożeniu najwyższych standardów jakości i obsługi. Cele firmy realizowane są przez wysoko wykwalifikowaną kadrę pracowniczą należącą do rodziny i spoza rodziny.

Zatrudnionych jest 27 pracowników w różnych pionach, na wyższych i niższych szczeblach organizacyjnych. Pracownicy z rodziny i spoza rodziny mają jasno określone zadania i kompetencje dotyczące pełnionych przez nich funkcji. Opisane i zamieszczone są w postaci dokumentacji stanowiskowej znajdującej się na każdym stanowisku pracy.

Właściciel, mając na uwadze planowaną sukcesję w firmie, zatrudnił syna pełniącego funkcję dyrektora hotelu.

Wszyscy pracownicy traktowani są równo i sprawiedliwie. Takie równouprawnienie wszystkich pracowników pozwala uniknąć konfliktów wewnątrz firmy.

Zatrudnianie pracowników odbywa się na podstawie rekrutacji. Właściciel zatrudnia osoby posiadające odpowiednie kwalifikacje zawodowe, nie faworyzując rodziny. Wynagrodzenia dla pracowników są jednakowe dla każdego działu. Jako czynnik motywujący pracowników wyznacza pewien pułap finansowy, który dany dział hotelu musi osiągnąć, aby uzyskać premię.

Właściciel dwa razy w roku przeprowadza ocenę pracowników (z pomocą doradcy zewnętrznego), która jest ważna do opracowania prawidłowej ścieżki rozwoju, kariery każdego pracownika. Pozwala ona wyłonić słabe strony pracowników, a co za tym idzie stopniowo je eliminować.

Zarządzający ma świadomość, że systematycznie organizowane szkolenia i podnoszenie poziomu kwalifikacji pracowników przyczynia się w późniejszym okresie do osiągnięcia większej efektywności pracy całego przedsiębiorstwa, a to oznacza duży przychód finansowy. Uważa także, że w szkoleniu należy uczestniczyć osobiście, ponieważ „praktyka czyni mistrza” i pracownik musi zobaczyć na własne oczy nowe techniki i trendy, aby później wdrożyć je w danym dziale obiektu, a nie tylko poprzez wykorzystanie technologii komputerowej. Jeżeli jednak nie ma możliwości, aby dana grupa pracowników uczestniczyła w szkoleniu, wówczas zostaje wybrana jedna osoba z działu, która uczestniczy w kursie, a następnie po odbyciu szkolenia przekazuje zdobytą wiedzę innym pracownikom. Dla właściciela ważne jest, aby mógł zapewnić każdemu pracownikowi możliwość rozwoju, dalszego kształcenia na danym stanowisku pracy. Kreatywność i pomysłowość pracowników ma istotne odniesienie na wykonywaną pracę.

Rozwiązania, które wdrożył właściciel cieszą się dużą przychylnością wszystkich pracowników z rodziny i spoza niej. Dzięki temu firma rodzinna ciągle się rozwija, a inwestycja w pracowników opłaca się, gdyż pracownicy pogłębiają swoje kwalifikacje zawodowe, a firma uzyskuje ciągły przychód i pozyskuje nowych klientów.

Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych i literatury, dotyczących firm rodzinnych, można stwierdzić, iż przedsiębiorstwa oprócz kluczowych problemów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, dobrze sobie radzą na rynku.

Podsumowując, problem specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi jest nieodłącznym elementem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, w którym należy zwrócić uwagę na możliwość osiągnięcia dużego zaangażowania, motywacji i lojalności od członków rodziny zatrudnionych w firmie.

W dobie dzisiejszej globalizacji proces zarządzania personelem nabiera coraz większego znaczenia. Właściciele mają świadomość tego, że posiadając sprawny i skuteczny personel mogą z nim tworzyć charakterystyczny dla przedsiębiorstw rodzinnych klimat. Jednak należy stronić od zatrudniania i awansowania osób, które nie posiadają odpowiednich kwalifikacji, bądź mają koneksje rodzinne. Konieczne jest również sprawiedliwe użytkowanie narzędzi motywowania i rozwoju wobec pracowników z rodziny i spoza niej. Zarządzający, którzy chcą efektywnie kierować kadrą w przedsiębiorstwach rodzinnych muszą zaakceptować przejścia między nepotyzmem a familizmem [Sułkowski, Marjański 2011, s. 142]. Większość firm rodzinnych używa prostych technik podczas naboru pracowników (rekrutacji i selekcji), co może prowadzić do wniosku, że zarządzający posiada przeciętną wiedzę o tych procedurach. Na sposoby pozyskiwania pracowników różnych szczebli przez właścicieli ma wpływ kilka czynników, takich jak: wielkość i faza rozwoju przedsiębiorstwa, długość jej działania na rynku, poglądy właścicieli dotyczące kierowania pracownikami z rodziny i spoza niej oraz pojawiające się obawy przed utratą kontroli w firmie w momencie zatrudniania pracowników spoza rodziny na stanowiskach kierowniczych.

Przedsiębiorstwa sprawnie działające na rynku potrzebują ciągłego procesu uczenia się i rozwoju, ponieważ zdobyta wiedza i kwalifikacje pracowników nie maleją gdy są one regularnie i sukcesywnie odnawiane. Dla dobrej firmy ważne jest wzmacnianie potencjału ludzkiego poprzez rozwijanie jego kompetencji. Eksperti zajmujący się zarządzaniem sugerują przykłady rozwiązań, jednak trudno im wskazać konkretne sposoby dla przedsiębiorstw rodzinnych, ponieważ każde z nich ma inną specyfikę. Podjęte działania powinny wynikać z potrzeb i uwarunkowań oraz strategii zarządzania firmą rodzinną.

Bibliografia

Churchill N. C., Hatten K.J. (1987), *Non - Market - Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses* "American Journal of Small Business", nr 11(3).

Gallo M.A. (1994), *Global perspectives on family businesses*, Chicago: Loyola University, Family Business Center.

Goldberg S.D., Woolridge B. (1993), *Self Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, "Family Business Review", nr 6(1).

Griffin R. K. (1999), *Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York.

Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

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

Kamińska B. (2012), *Management of human resources in the direction of knowledge development in small- and medium- sized enterprises*, "Actual Problems of Economics", nr 10 (Vol. 2).

Konieczny O., Schmidtke R. (2007), *Inwestycja w kadry. Perspektywa małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. WYG International Sp. z o.o. Kraków.

Król H., Ludwiciński A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

Leach P., Bogod T. (1999), *Guide to the Family Business*, third edition, Kogan Page, London.

Lichniak J. (2009), *Nauka o przedsiębiorstwie. Wybrane zagadnienia*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Niemczewska A. (2012), *Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych. Problematyka procesu selekcji i rekrutacji*; [w] Sułkowski Ł. (2012), *Firmy rodzinne - współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XIII, z. 7, Łódź.

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

Safin K. (red.) (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Sajkiewicz A. (red.) (1999), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa.

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

Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.

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

Sułkowski Ł. (2006), Dwumiesięcznik, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, nr 1/2006.

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

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

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

Zarządzanie podzielone, Humanitas [online] www.humanitas.edu.pl/resources/upload/dokumenty/wydawnictwo/zarzadzanie-zeszyty/zarz%202_2013%20podzielone/kaminska.pdf, dostęp: 9 lutego 2017.

Zarządzanie organizacją [online], www.zarzadzanie-organizacja.tosi.pl, dostęp: 9 lutego 2017.

Lech Miklaszewski | lech.miklaszewski@op.pl

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Nepotyzm jako kryterium doboru pracowników w przedsiębiorstwach rodzinnych – studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej

Nepotism as a Criterion of Employees Recruitment in Family Companies – Case Study of the Investment Family firm

Abstract: Taking into consideration the case study of the family investment company, the author indicates ambivalent character of nepotistic approach in the process of employees recruitment in the family company. He underlines the appropriate nepotistic criteria of the recruitment of managers in the family company, for instance bigger trust for candidates –family members, their stronger engagement in the family business and their involvement in plans of succession. He also recognizes some threats connected with nepotistic approach in the process of recruitment of employees in the family company, like the selection of non-competent candidates, and the potential conflicts among employees generated by the their provenience. The author concludes that the appropriate balance between nepotism and meritocratic approach in the process of recruitment of employees in the family business is excellent solution for the consolidation of the family firm. Such solution can facilitate the elimination of negative effects of the nepotistic approach.

Key words: nepotism, the recruitment of employees, family company (firm)

Wstęp

Aby móc przekształcić zasoby ludzkie w kapitał, który będzie decydował o sukcesie firmy, na wstępie konieczny jest odpowiedni dobór pracowników i skompletowanie skutecznego personelu. Przed tym wyzwaniem stoją również przedsiębiorstwa rodzinne. Często jednak w tym obszarze może dochodzić do ujawnienia się niekorzystnych zjawisk związanych ze stosowaniem praktyk familistycznych. Źródłem tych kłopotów mogą być zachowania nepotyczne determinujące kryteria doboru, będące konsekwencją większego zaufania do członków rodziny i mniejszego do kandydatów do pracy spoza rodziny. „Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa nepotyzm przejawiający się nie tylko w formie obsadzania ważnych stanowisk przez członków rodziny, ale także w postaci ich faworyzowania, jest prostą drogą do ukształtowania się podziału zasobów kadrowych na pracowników z rodziny i pozostałych, a w konsekwencji osłabienia zdolności do konkurowania na rynku wskutek demobilizacji po stronie pracowników nie pochodzących z rodziny właściciela [...]” [Kowalewska 2009, s. 124]. Często tak określona segregacja na „swoich” i „obcych” ma miejsce już na etapie doboru personelu tzn. w trakcie rekrutacji i selekcji kandydatów – odrębne procedury i kryteria stosuje się wobec członków rodziny, inne zaś wobec kandydatów spoza rodziny.

Wydaje się jednak, że w środowisku firmy rodzinnej nepotyzm częściej przyczynia się do konstruktywnego wykorzystania kapitału ludzkiego rodziny, do budowania sieci relacji opartych na zaufaniu, do wspierania sukcesu niż powoduje destrukcję. Oczywiście w firmach rodzinnych nepotyzm w znaczeniu pejoratywnym również może występować, szczególnie wówczas gdy zatrudnia się rodzinę lub znajomych nie posiadających odpowiednich kwalifikacji czy kompetencji, na szkodę firmy.

W ten sposób nepotyzm traci na wyrazistości, staje się kategorią ambiwalentną, choć w odczuciu wielu nadal niemal wyłącznie stygmatyzuje wiele decyzji czy zachowań organizacyjnych. Patrząc obiektywnie można zauważyć, że nepotyzm w firmie rodzinnej wykorzystywany jako oczywiste narzędzie w polityce kadrowej, może mieć dwa oblicza, których wyraz nie jest obojętny jeśli chodzi o sukces przedsiębiorstwa.

W tym kontekście, niniejszy artykuł ma na celu podjęcie próby dokonania oceny zjawiska nepotyzmu jako kryterium doboru personelu w środowisku firmy rodzinnej wraz ze wskazaniem jego konsekwencji. Artykuł wspiera studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej, w której autor jest wieloletnim pracownikiem wywodzącym się spoza rodziny. Prezentując studium przypadku posłużono się wynikami obserwacji uczestniczącej oraz wynikami badań problemowych, zrealizowanych w 2016 roku, a dotyczących zaufania, kontraktu psychologicznego i nepotyzmu.

Dobór pracowników w firmie rodzinnej a zachowania nepotyczne jej właścicieli w świetle literatury przedmiotu

Jeżeli zasoby ludzkie postrzega się jako składnik aktywów firmy i źródło jej konkurencyjności oraz dąży się do integracji spraw personalnych ze sprawami biznesowymi, oczywistym narzędziem osiągnięcia celów przez organizację staje się skuteczny dobór personelu.

Dobór pracowników, obejmujący rekrutację, selekcję, a w końcu zatrudnienie i adaptację pracownika, jest jedną z istotnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi. Najważniejszy cel doboru stanowi pozyskanie pracowników o pożądanych kompetencjach z punktu widzenia potrzeb pracodawcy [Zając 2007, s. 94]. Każda organizacja, w tym również firma rodzinna, generuje indywidualne wymagania, które kształtują procesy rekrutacji, selekcji i adaptacji pracowników w organizacji.

Nie ulega wątpliwości, że trafny dobór ludzi pod względem cech osobowości, psychiki, emocjonalności, dostosowanych do rodzaju stanowiska, wyposażonych w odpowiednie kwalifikacje zawodowe i kompetencje społeczne spójne z charakterem wykonywanej pracy jest ważnym narzędziem w zmaganiu się z problemami i wyzwaniami, które stają przed każdą organizacją [Wpływ kultury organizacji ...online].

W środowisku firm rodzinnych obowiązuje zasada utrzymywania przedsiębiorstwa w rękach rodziny, która manifestuje się w rezerwowaniu pozycji kierowniczych dla wąskiego kręgu osób spośród członków rodziny [Safin 2007, s. 284]. W tego typu firmach bycie kimś, kogo rodzina dobrze zna i wysoko ceni, jest głównym czynnikiem kariery [Brillman 2002, s. 448]. Jest to ewidentna przewaga sfery emocjonalnej znajdującej swoją afirmację w zachowaniach nepotycznych właścicieli nad racjonalnością. „W miarę zwiększania się skali biznesu racjonalność zaczyna przeważać, a w sferze emocjonalnej osiąga się cele za pomocą innych środków. (...) Zasada doboru kadr broni się tak długo, jak długo znajdują się w rodzinie odpowiedni kandydaci. W przeciwnym razie, gdy największym atutem juniora jest nazwisko, ten sposób selekcji kadr może być groźny.” [Safin 2007, s. 284]

Jak można zauważyć nepotyzm w firmie rodzinnej może mieć dwa oblicza.

Z jednej strony silna władza rodziny, często wspierana familistycznymi kryteriami rekrutacji, daje rodzinie poczucie partycypacji w przedsiębiorstwie, przekładające się na silną motywację do pracy na rzecz jego rozwoju oraz konsoliduje rodzinę i biznes rodzinny. W drugim przypadku mamy do czynienia z traktowaniem rodziny jako wartości nadrzędnej a biznesu rodzinnego jako wartości instrumentalnej. Wówczas biznes jest traktowany jako dostarciciel profitów ale bez wzajemności ze strony rodziny, a w skrajnych przypadkach członko-

wie rodziny np. niekompetentni ale decyzyjni, mogą prowadzić do erozji norm etycznych i destrukcji biznesu.

Generalnie firmy rodzinne lepiej radzą sobie z poszukiwaniem pracowników, ponieważ mogą dysponować rodzinnymi zasobami ludzkimi, które są bardzo elastyczne zarówno czasowo, jak i kosztowo (koszty płac). Nie są to jednak jedyne motywy preferowania przy doborze personelu, członków rodziny.

Często podkreśla się, że zatrudnianie członków rodziny wiąże się przede wszystkim z większym zaufaniem w stosunku do tych osób. Więzy krwi, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko, markę firmy powodują, że właściciele firm mają pewność, że pracownicy z rodziny nie zawiodą ich zaufania [Kowalewska 2009, s. 88].

Zaufanie coraz częściej jest postrzegane jako kryterium sukcesu organizacji. Sukces budują ludzie, a zaufanie to przecież najważniejszy element w relacjach z pracownikami, to klucz do wyznaczania polityce przedsiębiorstwa orientacji na wartość i wynik, to pryzmat, przez który wyjaśnia się wszelkie osiągnięcia i efekty ekonomiczne. Zaufanie jest więc jednym z trzech, obok władzy i pieniędzy, potężnych czynników zarządzania.

W firmach rodzinnych możemy mówić wręcz o kulturze zaufania traktowanej jako system reguł – norm i wartości – regulujących obdarzanie zaufaniem oraz spełnianie oczekiwań i odwzajemnianie zaufania [Sztompka 2007, s. 223]. Źródłem emanacji zaufania jest właśnie rodzina. Mowa tutaj o zaufaniu opartym na przewidywalności, którego inspiracją jest znajomość, wiedza o drugiej osobie. W tym kontekście wyróżnia się takie rodzaje zaufania jak zaufanie kumulacyjne czy oparte na wiedzy. W tym przypadku zaufanie polega na informacji o drugiej stronie, a znajomość drugiej strony i przewidywalność jej zachowań zastępuje kontrakty, kary, układy prawne i kalkulacyjne [Robbins 2004, s. 274]. W rezultacie duże zaufanie adresowane do rodziny stanowi podstawowy motyw kompletowania kadr firmy rodzinnej spośród jej członków.

Zaufanie do rodziny rodzi również inne konsekwencje: mniejszą formalizację stosunku pracy i odmienną treść kontraktu psychologicznego w porównaniu z pracownikami spoza rodziny.

Umowa o pracę jeśli jest podpisywana (może to być funkcja z powołania) ma z reguły charakter ogólny, a więc elastyczny, gdzie obie strony z góry zakładają, że świadczenie pracy będzie miało charakter reaktywny, często wykraczający poza formalny zakres obowiązków, co również koresponduje z pojęciem kontraktu psychologicznego czy emocjonalnego.

W tym kontekście, kontrakt psychologiczny rozumiany jest jako „(...)” zbiór, najczęściej nie spisanych (nierzadko też nigdy wprost niewypowiedzianych), wza-

jemnych oczekiwań i powinności pomiędzy pracownikiem a pracodawcą, będący emocjonalnym uzupełnieniem formalnej umowy, zawartej w ramach stosunku pracy.” [Kaczyńska-Maciejowska online].

Kontrakt psychologiczny można zatem traktować jako pewien sposób interpretowania stosunku pracy, determinujący jednocześnie jego elementy [Zajac 2007, s. 91].

Z punktu widzenia pracowników elementy te najczęściej obejmują: uczciwe i godne traktowanie, przydział zadań zgodnych z możliwościami, nagradzanie adekwatne do wysiłku, możliwość wykazania się kompetencjami, tworzenie szans rozwoju zawodowego, bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia, orientację pracodawcy w oczekiwaniach pracowników i udzielanie informacji zwrotnych [Amstrong 2007, ss. 39-40].

Natomiast oczekiwania pracodawców dotyczą akceptacji organizacji i jej wartości, poświęcenia i oddania pracy, lojalności i rezygnacji z osobistych interesów, posłuszeństwa, kompetencji oraz udziału w budowie pozytywnego obrazu organizacji [Amstrong 2007, s. 40].

Wymienione elementy to treść kontraktu psychologicznego. Oczywiście ulegają one modyfikacji bądź nadawane są im różne priorytety, w zależności od tego czy dotyczą członków rodziny czy pracowników spoza rodziny.

Przykładowo nagradzanie adekwatne do wysiłku, w przypadku członków rodziny niekoniecznie znajduje zastosowanie, bowiem członkowie rodziny często nie pobierają formalnego wynagrodzenia, a nawet kiedy je pobierają, ich zaangażowanie, niejako z definicji, powinno być ponadprzeciętne, niekoniecznie skorelowane z płacą. Z kolei, bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia nie odnoszą się w taki sam sposób do wszystkich członków organizacji rodzinnej, bowiem członkowie rodziny prowadząc swój biznes rodzinny sami są protagonistami i kreatorami bezpieczeństwa i stabilności, w przeciwieństwie do pozostałych pracowników, którzy oczekują tych atrybutów swojej pracy od organizacji i ponoszą za nie ograniczoną odpowiedzialność.

W sferze oczekiwań firmy rodzinnej wobec pracowników te różnice są jeszcze większe bowiem, w sposób oczywisty, oczekuje się od pracowników z rodziny większego zaangażowania, oddania czy lojalności niż od pracowników, których związki emocjonalne z firmą są o wiele słabsze. Konsolidacja rodziny i biznesu zakłada to większe zaangażowanie w sposób wręcz programowy, traktując je jako intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji lub jako wielkość wysiłku włożonego w pracę przez pracownika [Juchnowicz 2010, s. 35].

Z punktu widzenia interesów biznesowych przedsiębiorstwa szczególnie istotne jest zaangażowanie pracownika w organizację co „(...) oznacza identyfikację z celami i wartościami organizacyjnymi, pragnienie przynależności do organizacji, a nawet priorytet nad własnymi interesami jednostki” [Juchnowicz 2010, s. 37]. W opinii

przedsiębiorców pracownicy z rodziny są wręcz zobligowani do efektywniejszej pracy i większych poświęceń na rzecz firmy [Kowalewska 2009, s. 90]. „Pracodawca zna wszystkie mocne i słabe strony pracownika rodzinnego, więc jest w stanie lepiej nim zarządzać i przydzielać mu zadania, które pozwolą w pełni wykorzystać jego potencjał, jak również nie zlecać mu zadań, w których się nie sprawdza lub których nie lubi wykonywać. Pracownicy z rodziny przejawiają większą chęć do pracy poza standardowymi godzinami pracy, a w razie potrzeby mogą podjąć zadania na wszystkich stanowiskach, nawet tych najniższych, produkcyjnych” [Kowalewska 2009, s. 90]. Pełne oddanie się pracy w przedsiębiorstwie wynika przede wszystkim z odpowiedzialności finansowej, jaką ponoszą członkowie rodziny, troski o wspólny materialny byt rodziny oraz siły związków emocjonalnych rodziny i biznesu [Kowalewska 2009, s. 90].

Lojalność jest kolejnym atrybutem pracowników wywodzących się z rodziny. Chodzi o lojalność wobec siebie nawzajem, w gronie rodzinnym oraz wobec wszystkich pracowników firmy wynikającą z naturalnej lojalności charakteryzującej każdą normalną rodzinę.

Podstawowym warunkiem przetrwania i rozwoju jakiejkolwiek grupy społecznej jest odczuwana przez jej członków lojalność w stosunku do pozostałych osób. „Lojalność ta jest tym głębsza, im bliższe więzy łączą nas z ludźmi z danej grupy społecznej. Najgłębsza zatem będzie lojalność w stosunku do członków własnej rodziny, z którymi łączą nas więzy pokrewieństwa” [Wolska, online]. Jeżeli w tym gronie będziemy pielęgnować lojalność i potraktujemy ją jako poczucie solidarności i zobowiązania to z pewnością uda się nam wytworzyć postawy, które umożliwiają przestrzeganie przyjętych nakazów, zapewniają wsparcie i gwarantują współpracę.

Jednak jeśli chcemy potraktować nepotyzm jako konstruktywną siłę w doborze kadr w firmie rodzinnej, zaufanie, zaangażowanie i lojalność są niewystarczające. Konieczne są również kwalifikacje i kompetencje rodzinnego kandydata do pracy, dostosowane do potrzeb przedsiębiorstwa, a nawet je wyprzedzające.

Klamrą spinającą zestaw przesłanek promujących zatrudnianie w firmie rodzinnej członków rodziny są oczywiście plany sukcesyjne jej właścicieli. „Działanie dla pokoleń i chęć utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny i dla rodziny wydłuża perspektywę i wyklucza traktowanie przedsiębiorstwa jako instrumentu zaspokajania celów krótkookresowych, a zapewnienie ciągłości działania przedsiębiorstwa to jeden z głównych imperatywów działania jego właścicieli” [Safin, Pluta, Pabjan 2014, s. 22]. Jeżeli sukcesję traktujemy jako zamiar strategiczny to wybór odpowiedniego kandydata – sukcesora spośród członków rodziny jest sprawą kluczową. „Tu nie ma miejsca na kryteria ‘Lubię – nie lubię’, tylko na ‘Lepiej lub gorzej dla firmy’”. (...) „Sztuka dobrej sukcesji polega w tym wypadku na ograniczeniu użycia emocji na rzecz

chłodnej i perspektywicznej analizy” [Budziak 2012, s. 131]. Dopiero w takim przypadku nepotyzm jest narzędziem funkcjonalnym i racjonalnym z punktu widzenia budowania przyszłości firmy rodzinnej.

Dominacja rodziny w przedsiębiorstwie wywiera z reguły znaczący wpływ na kulturę organizacyjną transferując stosunki rodzinne w obszar firmy rodzinnej. „Kultura organizacyjna w sposób jawny preferuje grupę rodzinną i interes rodziny, wyraźnie i w sposób niekamufłowany łączy interesy prywatne i zawodowe członków rodziny” [Sułkowski, online]. Tak określona kultura akceptuje nepotyzm jako swoiste spoiwo rodziny i biznesu rodzinnego.

Możliwość czerpania w doborze z zasobów osobowych i intelektualnych rodziny, wykorzystanie odpowiednich kwalifikacji jej członków, poleganie na ponadprzeciętnie zaangażowanych pracownikach, którym się ufa, którzy są bezwzględnie lojalni i wobec których ma się plany sukcesyjne, przekłada się na swoisty efekt synergiczny: w ten sposób tworzy się spójną kulturę organizacyjną oraz lepiej dostosowuje firmy rodzinne do zmieniającego się otoczenia biznesowego.

Nic więc dziwnego, że do zasobów osobowych rodziny sięga się w pierwszej kolejności uznając nepotyzm w tych warunkach za uzasadniony i budujący siłę firmy, z której wszyscy korzystają bez względu na proveniencję.

Jest to jednak tylko jedna ze stron nepotyzmu jako narzędzia polityki kadrowej.

„To co wydaje się być niezbywalnym prawem rodziny, może też zagrażać interesowi firmy” [Bocheński, online].

Jeżeli weźmiemy pod uwagę wszystkie wymienione motywy obsadzania najważniejszych stanowisk w firmie rodzinnej przedstawicielami rodziny, nie dziwi powszechne stosowanie pokrewieństwa jako klucza doboru kadr i to nawet ze świadomością popełnianego błędu. Argumenty przemawiające na rzecz nepotyzmu przy doborze są na tyle silne, że często nie docenia się grożących niebezpieczeństw.

Często firmy rodzinne zatrudniają krewnych bez odpowiednich kwalifikacji lub o niskich kwalifikacjach. Zdarza się również, że są to osoby o wysokich kwalifikacjach, ale nieadekwatnych do profilu działalności firmy. Konsekwencje tak bezkrytycznego nepotyzmu bywają destrukcyjne dla firmy, począwszy od nieprofesjonalnych decyzji, na przeroście zatrudnienia ponad realne potrzeby firmy kończąc. W tym kontekście jest jeszcze jeden rezultat nepotycznej polityki personalnej, a mianowicie: trudno jest pozyskać specjalistów, ludzi kreatywnych i innowacyjnych, bo ich miejsca okupują niekompetentni pracownicy rodinni [Bocheński, online].

Przenikanie się interesów rodzinnych i biznesowych może generować konflikty w obu tych obszarach. Z jednej strony, właściciele – seniorzy mają trudności z zarządzaniem personelem o takiej proveniencji, bowiem niełatwo zdobyć się na obiek-

tywność konieczną na przykład w procesie oceny pracy, trudniej też egzekwować wykonywanie poleceń, kontrolować i karać. Konieczny może się również okazać dualizm systemu motywacyjnego, który nadmiernie preferuje „swoich”, a dyskryminuje „obcych”. Wszystko to może być przyczyną konfliktów, które zagrażają dezintegracją firmy, zarówno w sferze merytorycznej jak i społecznej.

Z drugiej strony, istnieje tendencja do przenoszenia konfliktów zawodowych do życia rodzinnego. Może to zaburzyć funkcjonowanie rodziny.

Negatywna rywalizacja pomiędzy członkami rodziny na polu zawodowym może budować rodzinne bariery, które silnie antagonizują członków rodziny. Wspomniana już trudność wzajemnej oceny i krytyki może negatywnie wpływać na możliwości osiągnięcia konsensusu na łonie rodziny.

„Problemem przedsiębiorstw rodzinnych bywa ‘przymusowa’ sukcesja na rzecz własnych dzieci. Często potomkowie nestora nie są zainteresowani czynną kontynuacją dzieła rodziców, a pozbawieni kompetentnych współpracowników doprowadzają do pogorszenia kondycji firmy, aż do upadku” [Bocheński, online].

W tym kontekście należy zaznaczyć, że nepotyzm, pojmowany konstruktywnie jako wsparcie kompetentnych następców w prowadzeniu biznesu rodzinnego, ma sens jedynie wówczas, gdy sukcesorzy faktycznie planują i przygotowują się do przejęcia firmy rodzinnej.

Powstaje pytanie, w jaki sposób równoważyć tę dychotomię motywów doboru personelu w firmach rodzinnych?

„Odpowiedzią jest budowanie przez nestorów pozytywnej kultury organizacyjnej, opartej o kompetencje, kultywowanie określonego systemu wartości i standardów zachowań, przyjazny pracownikom styl zarządzania wynikający z władzy autorytetu (a nie siły)” [Bocheński, online].

Nepotyzm w doborze pracowników – studium przypadku rodzinnej firmy inwestycyjnej

Studium przypadku dotyczy firmy inwestycyjnej będącej jednocześnie przedsiębiorstwem rodzinnym zarządzanym przez dwie zaprzyjaźnione rodziny.

Firma od 10 lat funkcjonuje na rynku kapitałowym świadcząc usługi maklerskie oferowania instrumentów finansowych. Jest także spółką notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie od lat budując w ten sposób swoją wartość i siłę. Spektakularnym osiągnięciem właścicieli jest również stworzenie grupy kapitałowej skupionej wokół firmy inwestycyjnej, wspierającej ją paletą komplementarnych usług.

W ramach grupy kapitałowej zbudowanej przez firmę prowadzona jest działalność transakcyjna i inwestycyjna. Ta pierwsza koncentruje się w samej firmie inwestycyjnej oraz w spółce córce pełniącej funkcję autoryzowanego doradcy, natomiast ramieniem inwestycyjnym grupy jest spółka o charakterze holdingowym posiadająca udziały w wehikułach inwestycyjnych o profilach inwestycyjnych związanych z wierzytelnościami i private equity.

Personel firmy stanowi zespół młodych, ambitnych i doskonale wykształconych profesjonalistów rynku kapitałowego, posiadających odpowiednie kwalifikacje zawodowe i bogate doświadczenie praktyczne.

Ponadto firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym zatrudniającym przedstawicieli dwóch rodzin. Obie rodziny mają swoich reprezentantów w zarządzie spółki oraz na wyższych stanowiskach menadżerskich. Co więcej przedstawiciele tych rodzin pełnią funkcje kierownicze w pozostałych spółkach grupy kapitałowej. Osoby te są również pomysłodawcami, organizatorami i właścicielami firmy, ale także kreatorami autorskiej kultury organizacyjnej.

Znamienny, oprócz wielorodzinności, jest jeszcze inny atrybut rodzinności firmy, mianowicie „rodzinność odwrócona”.

„Rodzinność odwrócona” polega na tym, że dzieci pełnią funkcje w zarządzie firmy i to one są głównymi decydentami i kreatorami biznesu, natomiast rodzice pełnią funkcje kierownicze ale na średnim szczeblu zarządzania podlegając służbowo dzieciom. Dodatkowo sytuację komplikują relacje właścicielskie skutkujące tym, że rodzice są dominującymi właścicielami (akcjonariuszami) i członkami rady nadzorczej spółki, a więc, w tym zakresie pełnią rolę nadrzędną w stosunku do dzieci. Ta zależność ma charakter formalny, ale w małym stopniu sprawczy – dzieci nadal pozostają głównymi decydentami, choć obdarzają rodziców pełnym zaufaniem.

W związku z tym, że grupa kapitałowa utworzona przez firmę jest strukturą skomplikowaną i wymagającą profesjonalnego zarządu, a de facto dysponuje ograniczonym personelem, we wszystkich spółkach wchodzących w skład grupy znajduje zastosowanie unia personalna w ramach zarządów oraz zatrudnienie krzyżowe wśród pracowników.

W tym kontekście o istocie więzi personalnych w grupie stanowią powiązania generowane przez członków zarządu (juniorów), będących jednocześnie, wraz z rodzicami, właścicielami przedsiębiorstw grupy. W zgrupowaniu tym znajduje zastosowanie model dualnych mandatów polegający na pełnieniu przez prezesa zarządu spółki nadrzędnej jednocześnie funkcji prezesa zarządu spółki podporządkowanej, a przez wiceprezesa zarządu spółki nadrzędnej funkcji prezesa kolejnej spółki podporządkowanej [Jagoda, Haus 1995, ss. 123–130]. Dodatkowym

elementem integrującym i intensyfikującym więź personalną, ale również zapewniającym przepływ wiedzy i doświadczenia jest przeprowadzana co kilka lat rotacja zarządzających na tych stanowiskach (prezes zarządu obejmuje obowiązki wiceprezesa i vice versa).

Tabela 1. Role i funkcje członków rodzin w sferze rodzinnej, biznesowej i własnościowej firmy

Rodzina	Sfera rodzinna	Sfera biznesowa	Sfera własnościowa
Rodzina I	Syn (junior)	Prezes Zarządu	Akcjonariusz mniejszościowy
Rodzina I	Matka (seniorka)	Dyrektor działu księgowości i administracji	Akcjonariusz większościowy
Rodzina II	Syn (junior)	Wiceprezes Zarządu	Akcjonariusz mniejszościowy
Rodzina II	Ojciec (senior)	Dyrektor działu sprzedaży	Akcjonariusz większościowy

Źródło: opracowanie własne.

Obserwując konstruktywne relacje personalne pomiędzy przedstawicielami obu rodzin można w odpowiedzialny sposób stwierdzić, że ich podstawową bazą jest wzajemne zaufanie, które nota bene ma również krzyżowy charakter. Z jednej strony zaufaniem obdarzani są członkowie każdej rodziny z osobna, co znajduje odzwierciedlenie w powierzeniu obowiązków kierowniczych na średnim stopniu zarządzania rodzicom, z drugiej zaś mamy do czynienia z przepływem zaufania pomiędzy członkami dwóch rodzin, gdzie jego wysoki poziom jest szczególnie dostrzegalny na poziomie zarządu firmy (długoletnia, zgodna współpraca). Zaufanie na poziomie właścicielskim i zarządczym w żadnym razie nie jest zawłaszczane przez członków obu rodzin, a raczej emanuje na pozostałych pracownikach firmy. Badając kapitał zaufania w firmie posłużono się narzędziem diagnozującym stan zaufania wewnątrz organizacji, zaproponowanym przez D. Reinę i M. Reinę [Grudzewski, Hejduk, Sankowska i in. 2009, ss. 70–71 za: Reina, Reina 2006] Okazało się, że skwantyfikowany poziom zaufania grupowego w organizacji mieścił się w przedziale 40-50 punktów, co jest interpretowane jako powszechność praktyk dotyczących zaufania.¹ Skuteczne zarządzanie pojawia się tylko tam, gdzie dochodzi do kooperacji, a przestrzeganie zasad kooperacji ma tylko wtedy sens, kiedy

1. Badania kapitału zaufania w firmie prowadzone są przez autora cyklicznie. W roku 2016 badania przeprowadzono wśród wszystkich pracowników spoza rodziny (tj. 11 spośród 15-osobowego personelu) zakładając, że poziom zaufania wśród członków rodziny jest bardzo wysoki i uwzględnienie ich w badaniu zniekształci wynik.

można założyć, że zastosuje się do nich również druga strona. Do tego potrzebne jest zaufanie. Nic więc dziwnego, że stanowi ono istotne kryterium doboru kadr i jest pielęgnowane w całej firmie.

Formalne zatrudnienie członków rodziny, szczególnie tych, którzy są członkami zarządu jest zdeterminowane przepisami Ustawy o obrocie instrumentami finansowymi, które nakazują zastosowanie odpowiedniej formy umowy o pracę dla osób posiadających licencję maklerską i/lub certyfikat doradcy inwestycyjnego, co legitymizuje możliwość świadczenia przez firmę inwestycyjną określonych usług maklerskich. Licencję maklerską posiadają w firmie wszyscy członkowie rodziny oprócz seniorki pełniącej funkcję dyrektora. W związku z tym, że do spełnienia wymogów ustawowych wystarczy jedna osoba posiadająca licencję, z seniorem rodziny II podpisano umowę o pracę, a członkowie zarządu pełnią swoją funkcję z powołania.

Natomiast niematerialne aspekty relacji między pracownikiem i pracodawcą stanowiące treść kontraktu psychologicznego są zawsze kształtowane indywidualnie.

Prowadząc indagację ankietową pracowników firmy na temat kontraktu psychologicznego stwierdzono dwa znamienne fakty².

Po pierwsze, biorąc pod uwagę, że umowa ta jest często porozumieniem domyślnym, gdzie artikulacja jego postanowień jest mało dobitna, mało klarowna, a nawet dla niektórych, niedostrzegalna, logicznym pytaniem było czy kontrakt psychologiczny jest dla respondentów porozumieniem dostrzeganym i uświadamianym. Okazało się, że w grupie pracowników będących przedstawicielami rodzin i jednocześnie właścicielami firmy istniała pełna świadomość zawarcia takiego porozumienia. Można wręcz stwierdzić, że w tej grupie miała miejsce premedytacja w zakresie formułowania jego postanowień.

Po drugie, treść kontraktu była ściśle ukierunkowana na zaufanie, lojalność, zaangażowanie, uczestnictwo i konsensus. Przekaz został zaakceptowany jako naturalne wymagania wobec członków rodzin odpowiedzialnych za biznes rodzinny.

W grupie pracowników spoza rodziny okazało się, że percepcja kontraktu psychologicznego jest zgodna z jego ezoteryczną naturą, postrzeganie jest w tym przypadku ułomne – większość przyznaje się jedynie do częściowego uświadamiania sobie istnienia takiego porozumienia.

Jego treść preferuje lojalność, zaangażowanie, zgodność, kompetencje, wysiłki gdzie np. zaufanie nie występuje, ponieważ traktowane jest jako wartość kumulująca się w czasie.

2. W tym przypadku autor przeprowadził badania ankietowe na próbie pełnej obejmującej wszystkich pracowników firmy (15 pracowników). Jednocześnie zindywidualizowano pytania kierowane do członków rodziny i pracowników spoza rodziny.

Różnice są wyraźne. Członkowie rodziny decydując się na udział w biznesie rodzinnym świadomie zobowiązują się do kultywowania wartości zaufania, lojalności i zaangażowania, co wydaje się im naturalnym wkładem wspierającym biznesowe starania rodziny. Natomiast percepcja dotycząca istnienia kontraktu, w przypadku pracowników spoza rodziny, jest ograniczona, a jego treść zdeterminowana prozaicznymi wymaganiami stawianymi pracownikom najemnym – w ich przypadku zaufanie i zaangażowanie rośnie lub maleje wraz z upływem czasu i w zależności od nabytych doświadczeń. Wartości te w przypadku pracowników rodzinnych są pakietem startowym, zaś w przypadku pracowników spoza rodziny pakietem kumulacyjnym.

Ponadto można stwierdzić, już na podstawie obserwacji, że członkowie rodziny nie traktują tych wartości deklaratywnie, ale kultywują je w praktyce. Pełne zaufanie, lojalność i wsparcie niejednokrotnie były dobitnie okazywane przez seniorów wówczas gdy juniorzy zmagali się z często kontrowersyjnymi decyzjami.

Firma jako uczestnik rynku kapitałowego działa w określonym reżimie czasowym i decyzyjnym, co determinuje potrzebę ponadprzeciętnego zaangażowania. Dowody takiego zaangażowania były niejednokrotnie dawane przez wszystkich członków rodziny, szczególnie w licznych sytuacjach kryzysowych, co jednocześnie stanowiło wzór do naśladowania dla członków organizacji spoza rodziny.

Kwestia kwalifikacji pracowników wywodzących się z rodziny w przypadku omawianej firmy nie jest w żadnym razie kontrowersyjna. Wręcz odwrotnie – wszyscy członkowie obu rodzin mają długoletnie doświadczenie i praktykę pracy w instytucjach finansowych (dotyczy to przede wszystkim rodziców, choć juniorzy, obecnie stanowiący zarząd firmy, również mają kilkuletni staż pracy w instytucjach finansowych). Ponadto wszyscy członkowie rodzin mają kierunkowe wykształcenie poparte licencjami maklerskimi i/lub certyfikatem doradcy inwestycyjnego.

Jak wskazują badania wśród pracowników spoza rodziny, fachowość i wysokie kwalifikacje członków rodziny stanowią istotny argument dla tolerowania zachowań nepotycznych w firmie, w tym również w obszarze zatrudniania i obsadzania stanowisk kierowniczych³.

Respondenci zdecydowanie twierdzą, że zachowania nepotyczne nie są kontrowersyjne i ich zdaniem wykluczają tendencyjność w ocenie kompetencji i kwalifikacji zatrudnionych członków rodzin.

3. W tym przypadku autor przeprowadził również badania ankietowe obejmujące pracowników firmy spoza rodziny, dotyczące szerszej problematyki niż tylko dobór pracowników – badania dotyczyły nepotyzmu w całej sferze zarządzania firmą rodzinną. Dlatego w artykule przedstawiono wybrane odpowiedzi respondentów adekwatne do poruszanego w artykule tematu.

Reasumując stwierdzić można, że zachowania nepotyczne w większości przypadków są tolerowane bądź postrzegane przez pracowników firmy spoza rodziny jako naturalny element ładu rodzinnego. Postawy wobec tych zachowań są z reguły neutralne, a same zachowania traktowane jako uprawnione, bo wynikające z własności i władzy członków rodziny. Tak więc oceny zachowań nepotycznych w omawianej firmie rodzinnej są wyważone, stwierdza się bowiem, że nie szkodzą one efektywności organizacji, nie wprowadzają fermentu społecznego, a w pewnych warunkach mogą konsolidować firmę.

Abstrahując od wszystkich dotychczas podanych motywów zachowań nepotycznych w firmie rodzinnej, należy stwierdzić, że plany sukcesyjne właścicieli wobec innych członków rodziny, ich następców, są prawdziwie wszechstronnym usprawiedliwieniem takich zachowań.

W przypadku omawianej firmy nie są one jednak argumentem istotnym. Trudno sobie wyobrazić sukcesję, gdzie w roli sukcesorów występują rodzice. Taka sukcesja stawia pod znakiem zapytania ciągłość biznesu rodzinnego i jego wielopokoleniową perspektywę, choć w praktyce zdarzają się odosobnione przypadki tzw. „sukcesji odwróconej”. W tym kontekście można przypuszczać, że strategia omawianej firmy rodzinnej polega raczej na budowie wartości firmy i jej sprzedaży w przyszłości. Potwierdzają to aktualne starania właścicieli w znalezieniu potencjalnych kupców, którzy byliby zainteresowani jej nabyciem.

Zakończenie

Zachowania nepotyczne w firmie rodzinnej są niezbywalnym prawem rodziny, są czymś naturalnym i wynikają z relacji rodzinnych. Ponadto są źródłem budowania najcenniejszej formy kapitału społecznego, który pozwala utrzymać i powiększać przewagę konkurencyjną organizacji [Popczyk 2014, s. 16]. Ten ostatni argument jest decydujący w procesie doboru kadr w firmie rodzinnej, bowiem to rodzina stanowi fundament biznesu rodzinnego.

Pozytywny wpływ nepotyzmu na biznes rodzinny przejawia się w wykorzystaniu kapitału społecznego rodziny, na który składają się: zaufanie emocjonalne, tożsamość, reputacja, zaangażowanie. Takie motywy zachowań nepotycznych, szczególnie w zakresie kompletowania kadr, znajdują silne wsparcie w planach sukcesyjnych wobec zatrudnianych członków rodziny, które formułują założyciele i/lub właściciele firmy rodzinnej.

Gdy tym kryteriom i planom towarzyszą kompetencje i kwalifikacje zatrudnianych lub gdy zatrudnieni członkowie rodziny zdobywają je na zasadach meritokracji, nepotyzm w doborze kadr diametralnie zmienia swoją konotację na pozytywną i konstruktywną.

Podobna interpretacja nepotyzmu wynika również z zaprezentowanego studium rodzinnej firmy inwestycyjnej, gdzie trudno wprawdzie mówić o apoteozie nepotyzmu, ale nepotyzm racjonalny tzn. wsparty wiedzą i umiejętnościami kandydatów do pracy rekrutowanych spośród członków rodziny jest oceniany jako konstruktywny i homogeniczny w odniesieniu do wszystkich pracowników firmy. Oczywiście jest wiele wątpliwości, ale „skoro nepotyzm może być skutecznym sposobem na sukces, to niech tak będzie” [Popczyk 2014, s. 16].

Bibliografia

Armstrong M. (2007), *Zarządzanie Ludźmi*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.

Bocheński A. *Nepotyzm w firmie rodzinnej*, <http://portal.firmyrodzinne.eu/erelacje/nepotyzm-w-firmie-rodzinnej>, dostęp: 17 stycznia 2017.

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

Budziak T. (2012), *Sukcesja w rodzinie biznesowej. Spojrzenie praktyczne*, Wydawnictwo Pol-text, Warszawa.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, za: **Reina D.S., Reina M.L. (2006),** *Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationship in Your Organization*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Jagoda H., Haus B. (1995), *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, PWE, Warszawa.

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa.

Kaczyńska-Maciejowska R. [online], *Kontrakt psychologiczny. Nie tylko płaca*, www.fzpep.com.pl/pracodawca/01_05/kontrakt.htm, dostęp: 4 stycznia 2017.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Projekt realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP, Warszawa, <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf>, dostęp: 4 stycznia 2017.

Popczyk W. (2014), *Nepotyzm czy relacje w firmach rodzinnych*, „Relacje” Magazyn Firm Rodzinnych, nr 1(2).

Robbins S.P. (2004), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

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

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

Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, http://www.mikroekonomia.net/system/publication_files/1076/original/19.pdf?1315294358 dostęp: 17 stycznia 2017.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Wolska M., *Rodzinna lojalność*, <http://psychoterapia-certyfikat.pl/wp-content/uploads/Malgorzata-Wolska-Rodzinna-Lojalnosc.pdf>, dostęp: 17 stycznia 2017.

Zajac Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.

Sebastian Skolik

Politechnika Częstochowska

Katarzyna Kukowska | przykuta@gmail.com

Politechnika Częstochowska

Kapitał społeczny turystycznych przedsiębiorstw rodzinnych Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Studium przypadku

Social Capital of Tourist Family Businesses in Polish Jura Region. Case Study

Abstract: Economic activity of companies depends on the social environment. Because rural areas are more homogeneous than the urban population, in terms of both social and economic aspects, it may impinge on a necessity of a greater effort to adapt businesses to their environment. Family businesses operating in rural areas, which's range of activity transcends their local environments, gain greater independence. At the same time bonds typical for a homogeneous environment can generate more stable social capital. The authors of this paper present the results of empirical research on social capital of family businesses operating in rural areas. Qualitative research in the form of free in-depth interview has been conducted among tourist companies of Polish Jura Region. The issue included: family relationships in running tourist enterprise, neighborly relations conducive to building social capital, rural community and customer relationships that generate ecological system of a household.

Key words: social capital, family relationships, family businesses, rural areas

Wprowadzenie

Z punktu widzenia socjoekonomicznego jednym z istotniejszych procesów w relacjach między społeczeństwem i gospodarką jest przekształcanie się kapitału społecznego w kapitał ekonomiczny. Problematyce tej poświęca się uwagę przede wszystkim ze względu na źródła kapitału społecznego i jego korzyści dla jednostek oraz zbiorowości [Kukowska, Skolik 2013, ss. 20–34]. W transformacji różnych form kapitału w podejściu ekonomicznym podkreśla się różnorodne sposoby dystrybuowania wytworzonych dóbr [Ostrom, Ostrom 1994], z kolei w podejściu socjologicznym ważne jest określenie sposobów budowania relacji społecznych i tworzenia się na ich bazie struktury społecznej.

Biorąc pod uwagę odmienną perspektywę w dyscyplinach nauk społecznych, autorzy podejmowali we wcześniejszych publikacjach próbę interdyscyplinarnego podejścia do relacji między przepływami różnych typów dóbr oraz różnymi formami społecznego zorganizowania [Kukowska, Skolik 2014, 2015]. W niniejszym artykule przedstawiono studium przypadku trzech rodzinnych firm turystycznych, działających na obszarze Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Dobór podmiotów gospodarczych dystrybuujących dobra w sektorze usług działających na terenie wsi turystycznej wynikał z założenia, że tego typu podmioty mają większą łatwość tworzenia sieci relacji ponadlokalnych. Celem podjętych badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób firmy rodzinne budują kapitał społeczny na terenach wiejskich. Zaprezentowane w artykule wyniki badań pilotażowych pozwoliły na sformułowanie hipotez badawczych, które będą weryfikowane w dalszych badaniach.

Rola firm rodzinnych w budowaniu kapitału społecznego

Do centralnych składowych oraz źródeł trwałości kapitału społecznego zaliczyć można zaufanie [Fukuyama 2000, Pogonowska 2004, Łopaciuk-Gonczarzyk 2008]. W perspektywie psychoewolucyjnej przyjmuje się, że jest ono zależne od stopnia pokrewieństwa lub od bliskości terytorialnej, generującej częstsze interakcje. Działanie jednostek spokrewnionych wynika z uwarunkowań biologicznych, co jest określane mianem łącznej wartości dostosowawczej [Buss 2003, ss. 251–256]. W przypadku jednostek niespokrewnionych zaufanie jest zależne od możliwości wykrywania działań niezgodnych z regułami przyjętymi w społeczności [Osiński 2013, ss. 27–30]. Zaufanie jest tutaj wzmacniane poprzez zwrotną zachowaną o charakterze altruistycznym. W badaniach pierwotnych społeczności zbieracko-łowieckich zauważono,

że altruizm odwzajemniony zależy od zmienności podaży żywności [tamże, s. 31]. W społecznościach rolniczych, w tym w tradycyjnej wsi polskiej, reguły altruizmu budowały silną wspólnotę, a dodatkowo było to sankcjonowane poprzez rozbudowany system pokrewieństwa, w którym rodzina była przede wszystkim instytucją gospodarczą [Bukraba-Rylska 2013, ss. 139–147]. System gospodarczy nakładał się na system pokrewieństwa. Wraz z procesami urynkwienia, odchodzenia od działalności rolniczej na wsi oraz specjalizacji, silne więzi między wiejskimi rodzinami zaczęły ulegać osłabieniu. Doprowadziło to do tego, że sfera gospodarowania na wsi stała się marginalna dla budowy kapitału społecznego [Krzyminiewska 2005, s. 154].

Chociaż przy opisywaniu kapitału społecznego wskazuje się na wartość działań kolektywnych, to znacznie bardziej podkreśla się indywidualne korzyści [Sztompka 2016, ss. 299–309; Bartkowski 2007, ss. 58–77]. Może to wynikać z tego, że podejście do wartości ujmowanych wcześniej jako wspólnotowe, w procesie transformacji społeczno-gospodarczej stało się bardziej liberalne. Dotyczy to nie tylko kwestii gospodarowania i życia społecznego, ale także języka nauki. Samo pojęcie kapitału społecznego jest efektem ekonomizacji opisu zjawisk społecznych, aczkolwiek jego popularność wiązana jest z alternatywą dla neoliberalnego porządku rynku [Pogonowska 2004, s. 15]. Jak zauważyła część badaczy, kapitał społeczny definiowany jest jako zasoby w trwałej sieci relacji społecznych lub jako struktury społeczne ułatwiające wykonywanie zadań [Robak 2008, s. 88; Ostaszewska 2005, s. 138]. Ważną kwestią jest tu odpowiedź na pytanie, czy kapitał społeczny jest zjawiskiem uniwersalnym, czy raczej typowym dla społeczeństwa nowoczesnego i ponowoczesnego. O ile niektórzy autorzy lokują go w grupach pierwotnych i społecznościach lokalnych [Bartkowski 2007, s. 74], o tyle inni lokują go w społeczeństwie obywatelskim, mogącym być jedynym nośnikiem tego kapitału [Przybysz, Sauś 2004, s. 34]. Wydaje się jednak, że im bardziej zamykana będzie struktura, tym bardziej jej kapitał będzie mieć funkcje odgradzające niż spajające wobec otoczenia. Zamykanie sieci może mieć wpływ na lepsze efekty wynikające z istnienia sieci relacji społecznych, ale zarazem osłabiany jest potencjał jej rozwoju, a więc wzrostu kapitału społecznego.

Jeżeli zmiana sposobów gospodarowania osłabiła kapitał społeczny lokalnych społeczności wiejskich, to jego wzmocnienia należałoby poszukiwać nie w powrocie do wspólnotowego, kolektywnego gospodarowania, ale w działalności podmiotów, które mogłyby generować nowe formy sieci relacji społecznych. Można zatem przyjąć, że są to podmioty, które tworzą relacje zarówno z członkami swojej społeczności, jak i z podmiotami spoza obszarów wiejskich, tym samym wzmacniając i rozbudowując kapitał społeczny. Za takie katalizatory rozwoju kapitału społecznego można uznać turystyczne firmy rodzinne. Rodzaj ich działalności przyczynia się

do wytwarzania mniej lub bardziej trwałych relacji z turystami. Z drugiej strony dla turystów nie bez znaczenia pozostaje atrakcyjność przestrzeni społecznej, do której przybywają. Firmy turystyczne stają się kluczowym węzłem sieci kapitału społecznego, którego beneficjentami mogą być zarówno klienci (turyści), jak i rezydenci (członkowie społeczności wiejskiej). Pragmatyzm i przejawy indywidualnej przedsiębiorczości mieszkańców wsi powodują, że zazwyczaj są to firmy rodzinne.

Wytworzony w ten sposób kapitał społeczny przyczynia się do wzrostu atrakcyjności obszarów wiejskich i tym samym transformuje się w kapitał ekonomiczny. Warto podkreślić, że głównymi zasobami rozumianymi tutaj jako dobra ekonomiczne są w tym przypadku dobra publiczne takie jak krajobraz, architektura, ład estetyczny i ekologiczny. Są to dobra nierywalizacyjne (podzielne), a dostęp do ich konsumpcji trudno jest ograniczyć [Ostrom, Ostrom 1994, s. 163].

Dla zbadania, w jaki sposób turystyczne firmy rodzinne partycypują w budowie kapitału społecznego na obszarach wiejskich, autorzy zdecydowali o przeprowadzeniu badań pilotażowych.

Metodyka badań

Autorzy zauważyli, że brakuje badań, które ukazywałyby, w jaki sposób firmy rodzinne na obszarach wiejskich budują kapitał społeczny w odniesieniu do całej społeczności. Z tego względu zdecydowano, że pierwszym etapem procesu badawczego będzie zwiad terenowy z wykorzystaniem metod jakościowych, a dokładnie wywiad swobodnego opisywanego jako wywiad jakościowy terenowy [Babbie 2004, ss. 327–330]. Jego celem było nie tyle zweryfikowanie założeń teoretycznych, ile pozyskanie informacji, które pozwoliłyby na sformułowanie sprecyzowanych pytań badawczych i zbudowanie na ich podstawie hipotez. Wywiad swobodny pozwala raczej uzyskać spójny opis postrzeganego przez badanych świata społecznego [Silverman 2009, ss. 74–79], niż wiedzę o stosowanych przez nich praktykach. Niemniej kształt narracji pozwala określić relacje badanych podmiotów do innych członków życia społecznego, z którymi wchodzi w interakcje.

W badaniach jakościowych nierzadko we wstępnym etapie stosuje się studium przypadku. Pozwala ono na kompleksowe poznawanie danego zjawiska. Dla części metodologów jest to jednak metoda zarezerwowana do badania unikatowych zjawisk, której celem nie jest weryfikowanie założeń teoretycznych. Mowa jest tutaj o rozróżnieniu autotelicznego i instrumentalnego studium przypadku [Stake, ss. 625–637]. Autorzy przyjęli, że początkowy etap badań będzie mieć formę instru-

mentalnego studium przypadku, co wymagało podjęcia decyzji o sposobie doboru do badań turystycznych firm rodzinnych. W badaniach jakościowych proces wyboru kolejnych respondentów ma charakter iteracyjny. Oznacza to, że wraz z pozyskiwaniem materiału empirycznego badacze uzyskują wiedzę i doświadczenie pozwalające na docieranie do osób najlepiej poinformowanych o danym zjawisku oraz mających wobec niego różne punkty widzenia [Flick 2012, ss. 62–63]. Biorąc pod uwagę powyższe, zdecydowano się na dobór respondentów w sposób najbardziej dogodny z punktu widzenia organizacji badań.

Jako operat losowania stworzono listę adresową na podstawie dostępnych baz danych firm turystycznych w zachodniej części Jury Krakowsko-Częstochowskiej. Na jej podstawie wytypowano miejscowości, w których funkcjonowało najwięcej firm turystycznych. Kolejnym krokiem był wybór jednej miejscowości, będącej w tym przypadku siedzibą gminy, a następnie wybrano trzech respondentów, współzarządzających turystycznymi firmami rodzinnymi, którzy zgodzili się na udział w wywiadzie. Aby zapewnić respondentom swobodę wypowiedzi, rozmowy odbywały się w miejscu prowadzenia przez nich turystycznej działalności gospodarczej. Takie zaaranżowanie miejsca interakcji umożliwia zaobserwowanie niektórych praktyk związanych z ich działalnością [Flick 2012, ss. 63–64]. Badania przeprowadzono w styczniu 2017 roku.

Ponieważ część informacji przekazanych przez respondentów dotyczy ich bliskich relacji, autorzy uznali, że zasadne jest zachowanie anonimowości badanych podmiotów. Z tego względu w artykule nie ujawniono nazw firm, określając je jako: X, Y, Z, a także nie podano nazwy wsi, w której prowadzą działalność.

Rodzinne firmy turystyczne w sieci relacji społecznych – analiza materiału empirycznego

We wszystkich trzech badanych przypadkach działalność turystyczną prowadziły dwa pokolenia: rodziców i ich dzieci, a o kolejnym, najmłodszym pokoleniu respondenci mówili jako o przyszłych sukcesorach. Rozmowy były prowadzone z przedstawicielami średniego pokolenia: dwie respondentki były córkami osób, które rozpoczęły działalność gospodarczą w swojej miejscowości, a jeden respondent był zięciem założycieli firmy. W rozmowach podkreślano przedsiębiorczość najstarszego pokolenia, która była odpowiedzią na potrzeby lokalnego rynku.

Prowadzenie działalności turystycznej nie było wynikiem ani przymusu ekonomicznego, ani celowego działania biznesowego. W jednym przypadku wynikało to z „wybudowania zbyt dużego domu”, w drugim była to potrzeba

zainwestowania zgromadzonego wcześniej kapitału, a w trzecim rozszerzono działalność gastronomiczną pod wpływem potrzeb noclegowych wyrażanych przez klientów. Decyzje te doprowadziły do zaangażowania w działania na rzecz firm wszystkich dorosłych członków rodzin.

Współzałożycielami firmy X jest małżeństwo aktywnych w swoim zawodzie prawników, którzy zamieszkali w badanej miejscowości 20 lat wcześniej, przenosząc się z Częstochowy. Po 10 latach od zamieszkania wraz z zaprzyjaźnionym małżeństwem założyli w ponad stuletnim dworku restaurację, część pomieszczeń przeznaczając na miejsca noclegowe. Firma jest zarządzana od 5 lat przez ich zięcia, który wcześniej przez ponad dwadzieścia lat mieszkał w Gliwicach, jednak jego rodzina pochodzi z badanej miejscowości. Najbardziej zaangażowani w działalność firmy są teściowie oraz zięć, dla którego jest to główne źródło utrzymania. Żona respondenta jest kosmologiem i prowadzi odrębną działalność, biorąc jednak czynny udział w „rodzinnych dyskusjach” dotyczących biznesu i składając swoje propozycje rozwiązań. Strategiczne decyzje są podejmowane razem przez wszystkich członków rodziny, za to wspólnicy teściów angażują się w działalność tylko w minimalnym stopniu. Praca biurowa jest dzielona między teściów i zięcia, który poza tym zajmuje się wszelkimi pracami organizacyjnymi, włączając w to również drobne prace konserwacyjno-naprawcze. W firmie zatrudniony jest także personel, do którego należą: kucharka i kucharz, dwie sprzątaczkę oraz osoba do „większych remontów”. Chociaż decyzje są podejmowane kolektywnie, działalność biznesowa podlega profesjonalizacji. Prowadzenie firmy odbywa się w sposób zaplanowany. Zięć przyjmuje rolę profesjonalnego menedżera, spisuje pomysły, buduje na ich podstawie strategię, które następnie wdraża. To podejście wynika z jego wcześniejszych doświadczeń zawodowych związanych z zarządzaniem. Ponadto podwyższa on swoje kompetencje, uczestnicząc w szkoleniach przydatnych w prowadzeniu działalności turystycznej.

Rodzina prowadząca firmę Y od pokoleń zamieszkuje badaną miejscowość. Działalność rozpoczęła matka respondentki 20 lat wcześniej od prowadzenia małej gastronomii. Po 13 latach poszerzono działalność o ofertę noclegową, udostępniając turystom pokoje na piętrze zamieszkiwanego domu. Dwa lata później dzięki funduszom z pracy na emigracji średniego pokolenia zdecydowano się na budowę domu przeznaczonego dla turystów. W badanej firmie role związane z jej prowadzeniem są względnie zamienne, ale każda osoba jest odpowiedzialna za dany obszar działalności. Respondentka odpowiada przede wszystkim za kontakt z turystami, jej mąż, który poza tym jest aktywny zawodowo, odpowiada za remonty i zaopatrzenie, siostra wraz z matką obsługują kuchnię. Sprzątanie wcześniej należące do obowiązków respondentki i jej matki, zostało powierzone osobie spoza rodziny. Zmienność

ról pojawia się szczególnie w okresie letnim, gdy część członków rodziny wyjeżdża na urlop. Podobnie jak w poprzednim przypadku ważne decyzje dotyczące działalności firmy są podejmowane wspólnie przez członków rodziny. Nie przywiązuje się tu natomiast wagi do profesjonalizacji. Respondentka na temat podwyższania kompetencji wyraziła się następująco: „myślałam o szkoleniach, ale nie ma na to czasu, szkolenia niewiele dają, lepiej popytać znajomych”. Biorąc udział w jednym szkoleniu dotyczącym gastronomii, oceniła je jako ciekawe, podkreślając jednak, że cenniejsza jest wiedza „wyniesiona z domu”.

Trzecia z badanych respondentek prowadzi firmę Z wspólnie z mężem. W ramach jej działalności oferowane są dwie lokalizacje z miejscami noclegowymi w sąsiednich miejscowościach należących do tej samej gminy. Respondentka zamieszkuje sąsiednią wieś, w której działalność turystyczna jest prowadzona od 12 lat, natomiast w badanej miejscowości w 2012 roku wybudowano do tych celów kolejny dom. Wynikało to, zdaniem badanej, z atrakcyjniejszej dla turystów lokalizacji. Podział ról w tej firmie wygląda następująco: respondentka prowadzi wszelkie prace organizacyjno-biurowe, podkreślając zaangażowanie w działania marketingowe; mąż zajmuje się zaopatrzeniem i sprawami organizacyjno-technicznymi; jej matka przyjmuje gości i pierze bieliznę pościelową, a ojciec wykonuje drobne naprawy. Przejmowanie bezpośrednich kontaktów z turystami w godzinach dopołudniowych przez rodziców wynika z czynnej pracy zawodowej respondentki i jej męża. Sprzątaniem pokoi oraz księgowością zajmują się osoby spoza rodziny. Podobnie jak w firmie Y, w sezonie urlopowym lub w wyniku wyjazdów służbowych, obowiązki są przejmowane przez pozostałych członków rodziny. Odmienne od wcześniej opisywanych przypadków respondentka ma pełną decyzyjność w prowadzeniu firmy. Posiada ona profesjonalną wiedzę, gdyż jej praca zawodowa w samorządowej instytucji publicznej jest związana z działalnością marketingową w obszarze turystyki. Jednocześnie podkreśla ona, że w pracy zawodowej wykorzystuje doświadczenia z prowadzenia własnego biznesu.

Respondenci oceniają, że relacje sąsiadów wobec ich działalności gospodarczej oraz w stosunku do turystów, będących ich klientami, nie zmieniają się w czasie. Jednocześnie we wszystkich opisywanych przypadkach oceny sąsiedztwa są znacząco różne. Respondentka współprowadząca firmę Y przedstawiała jako naturalną wzajemną pomoc sąsiedzką, także w kontekście funkcjonowania w branży turystycznej. Menedżer firmy X opisywał bliższych i dalszych sąsiadów jako partnerów biznesowych, jednocześnie podkreślając osobistą identyfikację z zamieszkiwaną wsią. Z kolei współwłaścicielka firmy Z definiowała relacje z sąsiadami jako chłodne, szczególnie w badanej miejscowości, w której jako „obca” mieszkanka sąsiedniej wsi pojawiła się z ofertami noclegowymi. Tylko w firmie Y działalność turystyczna jest głównym

źródłem utrzymania dla rodziny. Chociaż zawodowo pracuje mąż respondentki, to jego praca jest traktowana jako „dodatkowe zabezpieczenie”. Profil działalności tej firmy do pewnego czasu był bliski agroturystyce. Wcześniej wykorzystywano zasoby gospodarstwa (kurze jaja, kozie mleko) w prowadzeniu lokalu gastronomicznego. Firma X posiada winnicę i wędzarnię, z których produkty traktowane są raczej jako dodatkowa atrakcja dla turystów, niż jako dobra, które przynoszą wymierne dochody.

Jak twierdził menedżer firmy X, mieszkańcy wsi rzadko odwiedzają lokalne restauracje, ale od czasu otwarcia przez nich sali weselnej, wynajmują ją do organizacji przyjęć rodzinnych i innych uroczystości. Zaznaczył też, że firma kooperuje z lokalną konkurencją z branży turystycznej m.in. w kwestii „wypożyczania personelu”. Oceniając stosunek mieszkańców do turystów, respondent wskazał na ich otwartość, podkreślając, że szczególnie młodzi ludzie widzą w turystyce potencjał rozwoju ekonomicznego dla lokalnej społeczności. Przedstawiając walory wsi, wskazał przede wszystkim na ład ekologiczny i estetyczny: czystość, spokój, „przyjemny klimat”, a także na poczucie bezpieczeństwa i korzyści wynikające z braku anonimowości (rozpoznawalność, prestiż). Biorąc pod uwagę udział firmy w budowaniu kapitału społecznego wiejskiej społeczności, należy wskazać jej aktywność w organizowaniu imprez kulturalnych i charytatywnych, która przegrywa jednak z kwestiami ekonomicznymi. Do czasu wybudowania sali weselnej przestrzeń gospodarstwa była wykorzystywana do organizacji ponadlokalnego festiwalu muzycznego. O ile specyfika tego festiwalu nie przyczyniała się do integracji mieszkańców, o tyle budowała renomę miejscowości i jej atrakcyjność dla turystów.

Firma Y pozostaje w ścisłej współpracy ze swymi sąsiadami, którzy również oferują noclegi turystom. Współpraca ta polega np. na wzajemnym polecaniu się turystom w przypadku braku miejsc noclegowych lub dostarczaniu posiłków osobom nocującym u sąsiadów, którzy nie mają ich w swojej ofercie. Sąsiedzi nie są de facto traktowani jako konkurenci, ponieważ nie muszą ze sobą rywalizować o turystów. Jak zaznacza respondentka, wynika to z tego, że turyści wracają do „swoich” gospodarzy. Można tu zauważyć, że opisywany lokalny rynek turystyczny nie jest jeszcze nasycony, o czym świadczy inwestowanie mieszkańców w tworzenie nowych miejsc noclegowych. Podobnie jak w przypadku firmy X mieszkańcy są klientami firmy Y przy okazji organizacji imprez rodzinnych (komunie, stypy itp.). Respondentka nie zauważa jednak, by mieszkańcy rzadko korzystali z usług gastronomicznych w swojej miejscowości, co może wynikać z długiego czasu prowadzenia takiej działalności przez jej firmę. Aktywność firmy w przestrzeni wsi jest artykułowana jako prezentowanie się na dożynkach, targach, imprezach organizowanych przez gminę, a co za tym idzie, firma sama nie inicjuje budowy instytucjonalnego kapitału społecznego wsi.

Właścicielka firmy Z w wywiadzie przedstawiła odmienne od pozostałych respondentów doświadczenia w relacjach z mieszkańcami badanej wsi. Podkreślała różnice między stopniem współpracy przedstawicieli branży turystycznej, działających w tej wsi, oraz tego typu przedstawicieli w gminie, w której pracuje także na rzecz rozwoju turystyki. Jako ekspert społeczny stwierdziła, że stopień współpracy w badanej miejscowości jest niski. W jej opinii relacje między mieszkańcami są chłodne: „lokalna współpraca turystyczna jest zaniedbana; jako gmina turystyczna nie podejmuje działań”. Respondentka postrzega siebie jako osobę „tu” obcą, traktowaną przez otoczenie jako zagrażającą mu konkurencję. W miejscowości, w której mieszka, podejmuje inicjatywy na rzecz rozwoju wsi. Będąc poza tym radną, nie angażuje się jednak w działania na rzecz całej gminy, co wynika z potencjalnego konfliktu interesów, gdyż jest pracownikiem urzędu gminy sąsiedniej. Jednocześnie zaznaczyła, że gdyby miała możliwość działania na poziomie instytucjonalnym, jako ekspert mogłaby profesjonalnie wspierać rozwój turystyki w gminie, w której zamieszkuje.

Ostatnią kwestią poruszaną w wywiadach był stosunek respondentów do kształtowania relacji z turystami. Ze względu na specyfikę tego typu działalności szczególnie interesująca była kwestia integracji badanych rodzin z klientami, biorąc pod uwagę zajmowanie wspólnej przestrzeni i częstotliwość interakcji.

Rodzina prowadząca firmę X zamieszkuje z dala od miejsca działalności: restauracji, budynku z noclegami i sali weselnej. Integruje się ona z turystami w zależności od ich wieku. Przede wszystkim teść i zięć nawiązują trwalsze relacje ze swoimi rówieśnikami. Skwer znajdujący się we wspólnej przestrzeni pomiędzy lokalami firmy pozostaje do dyspozycji wszystkich gości korzystających z ich usług. Właściciele firmy są inicjatorami integracji różnych grup gości. Dla uatrakcyjnienia pobytu korzysta się także z usług mieszkańców gminy przy organizowaniu specjalnych wydarzeń dla turystów. Osobami najczęściej korzystającymi z noclegów są grupy zorganizowane, w tym goście z zagranicy. Początkowo ich wizyty ograniczały się do sezonów turystycznych, trwających tu od wiosny do jesieni. Poszerzenie oferty o wynajem sali na imprezy okolicznościowe spowodowało, że obiekty są wykorzystywane całorocznie. Natomiast w okresie świątecznym są one częściowo rezerwowane przez właścicieli dla członków wizytującej u nich rodziny.

Członkowie rodziny firmy Y w odróżnieniu od pozostałych badanych zamieszkują przestrzeń, którą częściowo współdzielą z turystami. Dla rodziny przeznaczony jest parter, a dla gości piętro. Respondentka podkreśliła różnorodność grup turystów, z których znaczna część corocznie powraca. Inicjatorami integracji są sami turyści, którzy zapraszają gospodarzy do uczestnictwa we wspólnych im-

prezach organizowanych zazwyczaj poza miejscowością. Integracja w przestrzeni domu następuje spontanicznie, w restauracji członkowie rodziny dosiadają się do gości bądź odwrotnie.

Budynek z noclegami firmy Z umiejscowiony w badanej wsi jest całkowicie przeznaczony dla gości. Właściciele mają bezpośredni kontakt z turystami przede wszystkim w momentach ich zakwaterowania i wykwaterowania. Jak podkreśla respondentka, jej zaufanie wobec gości jest duże i często zdarza się, że zostawia im klucze, aby mogli się sami zakwaterować. Wychodząc z założenia, że „w dzisiejszych czasach ludzie są skupieni na sobie”, nie podejmuje działań w kierunku integrowania się z turystami. Co więcej, starając się w pełni zapewnić im komfort, układa grafik noclegów w taki sposób, by różnorodne grupy nie przeszkadzały sobie wzajemnie ze względu na różne preferencje.

Wnioski

Relacje rodzinne w prowadzeniu biznesu są najbliższe relacjom wspólnotowym w firmie Y, gdzie decyzje podejmowane są wspólnie, role odgrywane są wymienianie i nie przykłada się wagi do profesjonalizacji, zakładając, że kapitał kulturowy wyniesiony z domu jest znacznie cenniejszy niż profesjonalna wiedza. W firmach X i Z występuje wyraźna profesjonalizacja działalności. W przypadku firmy X role są wyraźnie przypisane do członków rodziny, natomiast decyzje są podejmowane kolektywnie. Odwrotnie w przypadku firmy Z, decyzje są podejmowane jednoosobowo, a role są względnie wymienne.

Charakteryzując badane firmy, można zaobserwować różne podejścia do udziału w budowaniu lokalnego kapitału społecznego. W przypadku firmy Y mamy do czynienia ze spontanicznie nawiązywanymi relacjami z sąsiadami, co wynika z zamieszkiwania we wspólnej przestrzeni od pokoleń. Firmy X i Z pojawiły się w tej przestrzeni stosunkowo niedawno. Jednocześnie w obu tych przypadkach podejście do kształtowania relacji z sąsiadami jest przeciwstawne. Firma X aktywnie działa na rzecz budowania kapitału społecznego, a firma Z unika takich relacji ze względu na wcześniejsze negatywne doświadczenia.

Relacje członków badanych firm rodzinnych z turystami są podobne do relacji ze społecznością wsi. Firma X także w tym przypadku inicjuje interakcje służące utrwalaniu więzi z turystami. W firmie Z można zauważyć unikanie tworzenia bliskich więzi, co niezależnie od sposobu uzasadniania wynika z aktywnej pracy zawodowej właścicieli, znacząco ograniczającej czas, który mogą poświęcić na interakcje z go-

ści. Członkowie rodziny prowadzącej firmę Y przyjmują względnie bierną postawę, oddając inicjatywę budowania relacji goszczonym turystom.

Budowanie kapitału społecznego na obszarach wiejskich przez rodzinne firmy turystyczne wiąże się z tworzeniem więzi z członkami rodziny, sąsiedztwem i turystami. Przeprowadzone badania pozwalają wysnuć wniosek, że dążenie do profesjonalnej obsługi turystów jest prawdopodobnie przeciwstawne wobec budowania silnych więzi osobistych zarówno z turystami, jak i z członkami rodziny. Profesjonalizacja i związany z nią podział pracy zmienia wspólnotowe relacje w rodzinie, będącej grupą pierwotną, w relacje sformalizowane, typowe dla grup wtórnych. Dominujący w rodzinie rodzaj stosunków społecznych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej rzutuje na relacje z turystami. Nie zauważono natomiast zależności między siłą więzi osobistych z turystami, a rozległością sieci relacji. Zauważalne jest również, że profesjonalne podejście do prowadzenia firmy przekłada się na tworzenie słabszych więzi z sąsiadami. Siła tych więzi wydaje się jednak bardziej zależna od wcześniejszych doświadczeń w stosunkach sąsiedzkich, niż od stopnia profesjonalizacji działalności. Ponieważ powyższe wnioski zostały sformułowane na podstawie studium zaledwie trzech przypadków, na obecnym etapie badań nie jest możliwe ich uogólnianie. Na podstawie przeprowadzonego badania pilotażowego sformułowano natomiast następujące hipotezy:

- Skłonność do tworzenia więzi firm rodzinnych z mieszkańcami wsi jest w większym stopniu zależna od wcześniejszych doświadczeń w relacjach z tą społecznością, niż od stopnia profesjonalizacji, która transformuje kapitał społeczny w kapitał ekonomiczny;
- Siła więzi tworzonych przez firmy rodzinne w relacjach z turystami nie wpływa na rozległość sieci relacji ponadlokalnych tych firm.
- Utrwalanie kapitału społecznego lokalnej społeczności w większym stopniu zależy od czasu funkcjonowania w niej podmiotów, niż od inicjatyw podejmowanych przez te podmioty na rzecz społeczności;

Bibliografia

- Babbie E. (2004)**, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bartkowski J. (2007)**, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym* [w:] **M. Herbst** (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Scholar, Warszawa.
- Bukraba-Rylska I. (2013)**, *Socjologia wsi polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Buss D.M. (2003)**, *Psychologia ewolucyjna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Flick U. (2012)**, *Projektowanie badania jakościowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fukuyama F. (2000)**, *Social Capital and Civil Society*, "International Monetary Fund Working Paper", WP/00/74.
- Krzyminiewska G. (2005)**, *Współpraca a tworzenie kapitału społecznego. Przypadek wsi wielkopolskiej* [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Kukowska K, Skolik S. (2013)**, *A Critical Analysis of the Term "Social Capital" in the Context of the Functioning of Organization* [w:] C.B. Illes, F. Bylok, A. Dunay and others (red.), *People, Knowledge and Modern Technologies in the Management of Contemporary Organizations. Theoretical and Practical Approaches*, Szent Istvan Egyetemi Kiado Nonprofit Kft., Gödöllő.
- Kukowska K, Skolik S. (2015)**, *Przepływy dóbr w różnych formach organizacji społecznej w ujęciu typologicznym* [w:] I. Pawełoszek, C. Stępiak (red.), *Wiedza w przedsiębiorczości – aspekty technologiczne, organizacyjne i społeczne*, WWZPCz, Częstochowa.
- Kukowska K., Skolik S. (2016)**, *Evolutionary Conditions of Goods Flow in the Different Forms of Social Organization* [w:] S. Bezdekova, T. Klusak (red.), *Management Trends Into Turbulent Environment*, Mendel University in Brno, Brno.
- Łopaciuk-Goncarczyk B. (2008)**, *Kapitał społeczny a nowa ekonomia instytucjonalna* [w:] M.S. Szczepański, K. Bierwiaczonek, T. Nawrocki (red.), *Kapitały ludzkie i społeczne a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo UŚ, Katowice.

Osiński J. (2013), *Darwinowski algorytm. Wymiana społeczna z perspektywy psychologii ewolucyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Ostaszewska A. (2005), *Rola kultury organizacyjnej w procesie tworzenia kapitału społecznego organizacji* [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny we wspólnotach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Ostrom E., Ostrom V. (1994), *Administrowanie dobrami i usługami publicznymi* [w:] V. Ostrom (red.), *Federalizm amerykański. Tworzenie społeczeństwa samorządnego*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne – Pracownia Wydawnicza, Warszawa – Olsztyn.

Pogonowska B. (2004), *Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej* [w:] H. Januszek (red.), *Kapitał społeczny – aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Przybysz J., Sauś J. (2004), *Kapitał społeczny. Szkice socjologiczno-ekonomiczne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Robak E. (2009), *Rola kapitału społecznego w kształtowaniu zasobów ludzkich organizacji* [w:] F. Byłok, A. Kwiatek (red.), *Oblicza kapitału społecznego. Studium teoretyczno-empiryczne*, WWZPCz, Częstochowa.

Silverman D. (2009), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Stake R.E. (2009), *Jakościowe studium przypadku* [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 1., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sztompka P. (2016), *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Znak, Kraków.

Anna Walecka | anna.walecka@p.lodz.pl

Politechnika Łódzka, Wydział Organizacji i Zarządzania

Kapitał relacyjny przedsiębiorstw rodzinnych¹

Relational Capital of Family Enterprises

Abstract: This paper shows the relational capital of family enterprises. The purpose is attempt to answer the question about the nature of the relationship of these companies with external stakeholders. In order to accomplish its objectives the study was conducted among 50 companies in Lodz region (including 20 family businesses), and two case studies. The research shows that family businesses generally make relationships with customers, suppliers and strategic allies and banks. These relationships are evaluated by respondents as crucial or very important from the point of view of business development. Frequently they have a character of contractual relations and partnerships. Although the companies surveyed are aware of the importance of relational capital, they do not use any specific methods to manage it.

Keywords: relational capital, intellectual capital, family business

Wprowadzenie

Specyfika działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest niezwykle złożonym i interdyscyplinarnym zagadnieniem, związanym z nakładaniem się dwóch silnych systemów pozostających we wzajemnej korelacji: systemu rodziny i biznesu [Chua, Chrisman,

1. Publikacja zrealizowana w ramach grantu: *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw a ich odporność na kryzys*, Projekt badawczy NCN nr 2014/15/D/HS4/01170.

Sharma 1999, ss. 19–39]. Wzajemne przenikanie sfery rodziny i biznesu powoduje, że przedsiębiorstwa rodzinne są szczególnym rodzajem organizacji.

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne. Trudności polegają tu na tym, że nauka dotychczas nie wypracowała jednoznacznych kryteriów wyróżniania tej grupy przedsiębiorstw, co powoduje, że zalicza się do niej firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkościach i różnych metodach zarządzania [Sułkowski, Marjański 2009, s. 1]. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa, kontrolowane przez jedną rodzinę. Nie ma nawet zgody, co do kryteriów wyróżniania *family business*, choć najczęściej literatura przedmiotu wskazuje na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy [Handler 1989, ss. 257–276].

M. Bertrand i A. Schoar zauważają, że o przedsiębiorstwie rodzinnym można mówić wtedy, gdy własność, kontrola oraz kluczowe stanowiska znajdują się w rękach członków rodziny [2006, ss. 73–96].

Tym, co decyduje o specyfice firm rodzinnych, jest z pewnością nadzór właścicielski oraz zaangażowanie członków rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa [Anderson, Reeb 2003, ss. 1301–1328]. Własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesja rodzinna to czynniki, które wymienia się wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny [Sułkowski 2011, s. 10].

Przyjmując w niniejszym opracowaniu, że przedsiębiorstwem rodzinnym jest podmiot gospodarczy, w którego funkcjonowanie zaangażowany jest więcej niż jeden członek danej rodziny i w rękach przedstawiciela tej rodziny pozostają również kontrola własnościowa lub zarządzanie, warto sprawdzić, jak specyfika tego typu organizacji wpływa na posiadany kapitał relacyjny.

Biorąc pod uwagę powyższe za cel niniejszego opracowania, wyznaczono próbę odpowiedzi na pytanie o charakter relacji przedsiębiorstw rodzinnych z interesariuszami zewnętrznymi.

Kapitał relacyjny przedsiębiorstw rodzinnych

Kapitał relacyjny jest częścią kapitału intelektualnego. Ten zazwyczaj definiuje się jako całokształt aktywów organizacji, wynikających z posiadania wiedzy. Jest on wynikiem zarządzania wiedzą, a jednocześnie wiedza jest jego składnikiem [Jarugowa, Fijałkow-

ska 2002]. Wyraża się w kompetencjach organizacji, kumulowanych dzięki tworzeniu, rozwijaniu, transferowi i wykorzystaniu wiedzy [Kasiewicz, Rogowski, Kicińska 2006].

Obecnie kapitał intelektualny odgrywa coraz większą rolę w organizacji. Można bowiem zaobserwować istotny wzrost znaczenia niematerialnych aktywów w kapitale przedsiębiorstwa, które są różnicą między rynkową a księgową wartością przedsiębiorstwa [Pietruszka-Ortyl 2004, s. 12].

Kapitał relacyjny odnosi się do zasobów relacyjnych, powstających z potencjału nagromadzonego w przedsiębiorstwie, czyli umiejętności, jakimi dysponują pracownicy [Bąkowska-Morawska 2008, s. 115] oraz do relacji zewnętrznych, jakie zachodzą między przedsiębiorstwem i podmiotami z jego otoczenia.

Relacje te nawiązywane są zarówno z interesariuszami wewnętrznymi, wśród których wymienić należy m.in. właścicieli przedsiębiorstw, kadre zarządzającą, pracowników, związki zawodowe oraz zewnętrznymi (dostawcami, odbiorcami, dystrybutorami, klientami, konkurentami, instytucjami finansowymi, administracją państwową i samorządową, społecznościami lokalnymi, klastrami i innymi interesariuszami). Na potrzeby niniejszego opracowania skupiono się wyłącznie na relacjach przedsiębiorstw z interesariuszami zewnętrznymi. Relacje te mogą mieć charakter formalny (w formie kontraktu rozumianego jako pisemne, prawnie wiążące porozumienie pomiędzy dwoma lub więcej podmiotami), bądź nieformalny (odnoszący się do relacji społecznych utrzymywanych przez kadre kierowniczą organizacji, w których najważniejszą kwestią jest zaufanie) [Lewicka, Zakrzewska-Bielawska 2016, s. 109].

W celu tworzenia wartości przedsiębiorstwa wymaga się od niego samego, a także jego rynkowych interesariuszy współdziałania i stałej, wzajemnej adaptacji do zmieniających się warunków wymiany [Gulati, Singh 1998, s. 796]. Współpracujące podmioty są ze sobą współzależne, a stopień i zakres tej współzależności zależy od: kompleksowości wzajemnego oddziaływania stron wymiany, zaangażowania w przekazywanie informacji, wzajemnego uczenia się, transferu produktów i/lub usług oraz specyficznych cech i kompetencji pracowników, którzy zajmują się kształtowaniem relacji [Piwoni-Krzeszowska 2013, s. 89].

Wydaje się, iż kapitał relacyjny w firmach rodzinnych jest wyjątkowy. W środowisku, gdzie współdziałają członkowie rodziny relacje są często silniejsze i stabilniejsze. Przekłada się to również na relacje podejmowane z interesariuszami zewnętrznymi. Te silne więzi wewnątrz organizacji wpływają pozytywnie na relacje między firmą a klientami, dostawcami i sojusznikami strategicznymi, społecznością lokalną i innymi interesariuszami. Kapitał relacyjny w firmie rodzinnej często kształtowany jest poprzez wspólne wartości i artefakty, zaufanie, wspólne zobowiązania i reputację firmy, która ma wpływ na wszystkich członków rodziny.

Te czynniki często pozwalają koncentrować się firmom rodzinnym na wartościach istotnych dla uczestników otoczenia zewnętrznego i relacjach z nimi.

Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka respondentów

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej przeprowadzono badania pilotażowe, poświęcone kapitałowi relacyjnemu przedsiębiorstw. Badaniami objęto 50 przedsiębiorstw zlokalizowanych na terenie Polski Centralnej, w tym 20 przedsiębiorstw rodzinnych. Jako metodę badawczą wybrano metodę sondażu diagnostycznego, w ramach której wykorzystano technikę ankiety rozdawanej. Narzędziem badawczym był przygotowany autorski kwestionariusz ankiety. Szczegółową charakterystykę badanych firm przedstawia tabela 1.

2. Por. A. Walecka, *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie* [2016], „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 158–172.

Tabela 1. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Charakterystyka	N	% ¹	Charakterystyka	N	%
Forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa			Liczba lat funkcjonowania przedsiębiorstwa		
osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą	5	25%	do 1 roku	2	10%
spółka cywilna	5	25%	powyżej 1 roku do 3 lat	7	35%
sp. z o.o.	7	35%	powyżej 3 lat do 5 lat	4	20%
spółka akcyjna	2	10%	powyżej 5 lat do 10 lat	7	35%
inna	1	5%	powyżej 10 lat	2	10%
Dominujący pod względem przychodów sektor, w którym działa firma			Obszar działania rynkowego firmy		
handel	6	30%	lokalny	8	40%
usługi	10	50%	regionalny	0	0
produkcja	4	20%	krajowy	7	35%
Wielkość zatrudnienia			międzynarodowy	5	25%
mikroprzedsiębiorstwo	5	25%			
małe przedsiębiorstwo	5	25%			
średnie przedsiębiorstwo	7	35%			
duże przedsiębiorstwo	3	15%			

1. Autorka zdaje sobie sprawę z tego, iż przy tak niewielkiej próbie badawczej nie powinno się stosować zapisu procentowanego, robi to jednak celem uzyskania większej przejrzystości danych.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 1, firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem formy organizacyjno-prawnej, wielkości (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), branży, w której funkcjonują, obszaru działania, a także wieku. Spośród ogółu objętych badaniem przedsiębiorstw, 35% stanowiły spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, funkcjonujące na rynku 1–3 lat lub 5–10 lat (po 35% wskazań), zatrudniające 50–249 pracowników (35% wskazań).

Profil prowadzonej działalności badanych przedsiębiorstw wskazuje na przewagę firm usługowych (50% wskazań) i handlowych (30%), a obszar działania przedsiębiorstwa na zasięg lokalny (40%) i krajowy (35% wskazań).

Respondentami w badaniach byli przedstawiciele kadry kierowniczej, będący jednocześnie właścicielami lub współwłaścicielami przedsiębiorstw rodzinnych. Ich strukturę przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Charakterystyka respondentów

Charakterystyka	N	%
Wiek		
do 30 lat	4	20%
31–40 lat	8	40%
41–50 lat	7	35%
powyżej 50 lat	1	5%
Płeć		
Kobieta	12	60%
mężczyzna	8	40%
Wykształcenie		
wyższe	12	60%
średnie	8	40%
zawodowe	0	0

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 2, respondentami były osoby w średnim wieku (do 50 lat – łącznie 95% wskazań), przede wszystkim kobiety (60% wskazań), legitymujące się wykształceniem wyższym i średnim.

Badania przeprowadzono techniką wywiadu, z wykorzystaniem sporządzonego kwestionariusza wywiadu ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji.

W celu uzupełnienia ww. badań przeprowadzono również case studies dwóch przedsiębiorstw rodzinnych, działających głównie na rynku lokalnym.

Charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych, poddanych badaniom case study

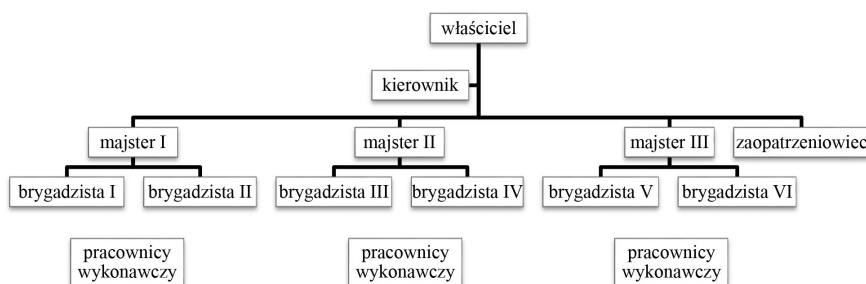
Pierwszym przedsiębiorstwem, w którym przeprowadzono badania case study, było Przedsiębiorstwo Budowlane DĄBROWSKI Henryk Dąbrowski – jedna z małych firm województwa łódzkiego, działająca głównie na rynku lokalnym.

Przedsiębiorstwo działa na rynku od 1991 roku. Jest to od samego początku jednoosobowa działalność gospodarcza, działająca w branży budowlanej. Specjalizuje się zarówno w branży ogólnobudowlanej, ale także ciesielskiej, dekarskiej oraz robót wykończeniowych i elewacyjnych. Do wykonania zadań budowlanych przedsiębiorstwo posiada własny specjalistyczny sprzęt budowlany. Współpracuje ze sprawdzonymi firmami z branży elektrycznej oraz hydraulicznej. Dzięki temu wszystkie zlecenia mogą być wykonane w sposób kompleksowy.

Przedsiębiorstwo jest małą firmą, zatrudniającą obecnie 27 pracowników, zarządzaną przez jedną osobę – Henryka Dąbrowskiego. Jest to mężczyzna w średnim wieku, żonaty, posiadający dwoje dorosłych dzieci. Jedno z nich (syn) przygotowywany jest do przejęcia przedsiębiorstwa po ojcu. Właściciel legitymuje się wykształceniem wyższym, technicznym.

Jego „prawą ręką” jest kierownik, który pomaga mu w przygotowaniu i realizacji prac. Te dzielone są na 3 ekipy budowlane, każda z nich ma inny zakres obowiązków. Na czele każdego zespołu stoi majster, który przekazuje zadania brygadzystom i pracownikom wykonawczym. Firma zatrudnia jednego zaopatrzeniowca, który jest odpowiedzialny za dostarczanie wszystkich narzędzi, urządzeń, a także materiałów potrzebnych na budowach. Strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa budowlanego przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Struktura organizacyjna P.B. Dąbrowski Henryk Dąbrowski



Źródło: Opracowanie własne.

Do najważniejszych przedsięwzięć zrealizowanych przez P.B. Dąbrowski można zaliczyć następujące:

- rozbudowa i modernizacja budynku hotelowego Kolumna Park – 2009 r,
- rozbudowa i modernizacja pawilonu handlowego dla sklepu spożywczo-przemysłowego Czwórka – 2011 r,

- budowa kompleksu rehabilitacyjno-hotelowego Columna Medica – 2012 r,
- rozbudowa zakładu produkującego podłoża do pieczarek firmy Mykogen Polska – 2013 r,
- budowa lecznicy dla zwierząt Amikus – 2014 r,
- budowa pawilonu handlowo usługowego – 2015 r,
- rozpoczęcie rozbudowy i modernizacji budynku biurowo warsztatowego dla firmy transportowej Jotmex – 2016 r,
- rozpoczęcie budowy pawilonu handlowo usługowego – koniec 2016 r,
- a także budowy i remonty/rozbudowy domów jednorodzinnych.

Drugim z przedsiębiorstw poddanych case study jest Olmat Urszula Dąbrowska – jedna z mikrofirm województwa łódzkiego, działająca głównie na rynku lokalnym.

Badane przedsiębiorstwo zostało założone w 2003 roku pod nazwą Akant Urszula Dąbrowska. Jego celem było uzupełnienie działalności przedsiębiorstwa budowlanego DĄBROWSKI (prowadzonego przez męża właścicielki) w zakresie robót tynkarskich i posadzkarskich. Akant zatrudniał ośmiu pracowników mających do dyspozycji specjalistyczny sprzęt budowlany do tego typu prac. Jednak w 2009 roku wyłoniła się potrzeba zmiany zakresu działalności firmy. Akant został przekształcony w firmę handlowo-usługową, specjalizującą się w sprzedaży materiałów budowlanych. Nowe przedsiębiorstwo – Olmat Urszula Dąbrowska pozostało jednoosobową działalnością gospodarczą. Firma zajmuje się kompleksowym zaopatrzeniem w materiały budowlane i wykończeniowe dla budownictwa. Zapewnia materiały do budowy fundamentów, ścian, stropów, na pokrycia dachowe, docieplanie budynków, do robót wykończeniowych i remontowych.

Posiada duże doświadczenie w zakresie stosowania odpowiednich materiałów budowlanych. Olmat sprzedaje materiały wysokiej jakości, które zostały sprawdzone na dotychczas zrealizowanych budowach.

Swoim klientom zapewnia obsługę technologiczną oraz fachowe porady dotyczące realizacji budynków, remontów i robót wykończeniowych. Firma oferuje dowóz zakupionych materiałów na plac budowy własnym transportem, zapewnia także obsługę HDS.

W 2012 roku po rozbudowie pawilonu handlowego w Dobroniu przy ulicy Sienkiewicza została otworzona filia Olmatu. Jest to nieduży sklep obsługujący mieszkańców Dobronia, okolic, ale także osoby przejezdne oraz działkowiczów. W momencie otworzenia tego sklepu powstał pomysł rozszerzenia zakresu sprzedawanych towarów o akcesoria ogrodnicze. Tak więc klient oprócz podstawowych materiałów budowlanych znajdzie tam przedmioty ogrodnicze niezbędne do codziennych prac.

Przedsiębiorstwo charakteryzuje się prostą strukturą organizacyjną, zatrudnia obecnie ośmiu pracowników: jednego kierownika, dwóch doradców technicznych, dwóch kierowców i trzech magazynierów.

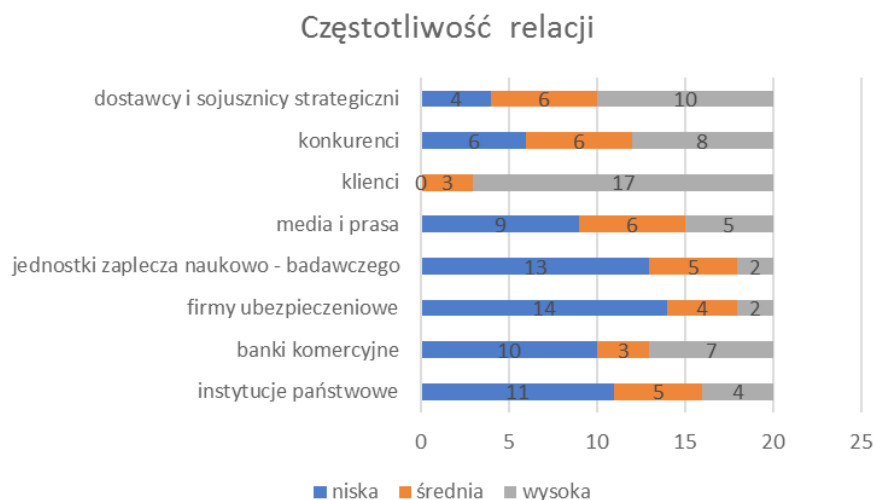
Nad funkcjonowaniem całego przedsiębiorstwa czuwa właścicielka – Urszula Dąbrowska. Jest to kobieta w średnim wieku, pozostająca w związku małżeńskim, posiadająca dwoje dorosłych dzieci. Jedno z nich (córką) przygotowywana jest do objęcia przedsiębiorstwa w przyszłości. Właścicielka legitymuje się wykształceniem policealnym o profilu ogrodniczym. Zajmuje się ona kontrolą prac w głównej siedzibie firmy (w Pabianicach) oraz filii mieszczącej się w Dobroniu. Najważniejszą funkcję w firmie pełni kierownik. Jest to osoba wykwalifikowana, która zna się na prowadzeniu firmy, kierowaniu ludźmi, a przede wszystkim na materiałach budowlanych. Kierownik sprawuje nadzór zarówno nad główną hurtownią, ale także filią w Dobroniu. Bezpośrednio pod zarządzającego podlegli są doradcy techniczni, którzy pomagają klientom w wyborze materiałów, służą fachową poradą i swoją opinią na temat wszystkich produktów dostępnych w firmie. Jeden doradca obsługuje główną siedzibę firmy, zaś drugi dostępny jest dla nabywców w Dobroniu. Firma zatrudnia dwóch kierowców, którzy odpowiedzialni są za dostarczenie towaru do klienta, ale również przewóz brakujących rzeczy między oddziałami firmy. Mają oni wszystkie niezbędne uprawnienia na przewóz towarów oraz na obsługę HDS-a. Magazynierzy zajmują się wydawaniem zakupionych materiałów budowlanych klientom, a także służą pomocą przy ich załadunku. Podczas dostaw to właśnie magazynierzy zajmują się rozładunkiem przywiezionego towaru i odpowiednim jego ułożeniem. Dwóch z nich odpowiedzialnych jest za magazyn i plac przy głównej siedzibie firmy, zaś trzeci oddelegowany został do filii w Dobroniu.

Relacje badanych firm rodzinnych

Przeprowadzone badania dowodzą, iż firmy rodzinne posiadają wysoki poziom kapitału relacyjnego. Na potrzeby niniejszego opracowania skupiono się na określeniu rodzajów, częstotliwości i jakości relacji badanych firm z klientami, konkurentami, dostawcami i sojusznikami strategicznymi, a także ośrodkami wiedzy, instytucjami państwowymi i finansowymi.

Okazuje się, iż badane przedsiębiorstwa rodzinne najczęściej nawiązują relacje z klientami (co wydaje się oczywiste), dostawcami i sojusznikami strategicznymi oraz bankami komercyjnymi (rys. 2).

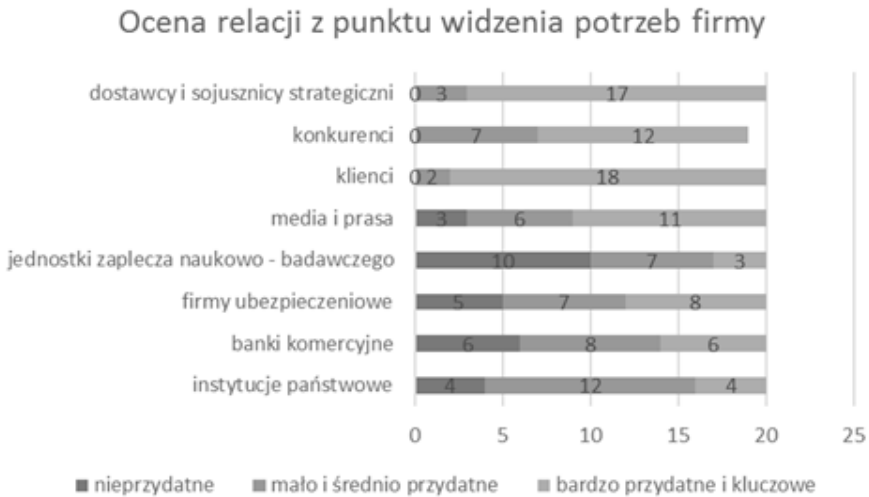
Rysunek 2. Częstotliwość relacji badanych firm z różnymi grupami interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne.

Biorąc pod uwagę ocenę relacji z różnymi grupami interesariuszy z punktu widzenia ich potrzeb okazuje się, iż za bardzo przydatne i kluczowe badane przedsiębiorstwa uznają relacje z klientami (z którymi mają bardzo częsty kontakt), z dostawcami i sojusznikami strategicznymi (jw.), a także konkurencją i mediami. Co ciekawe z tą ostatnią grupą interesariuszy, jak sami badani przyznają, mają raczej rzadki kontakt (rys. 3).

Rysunek 3. Ocena relacji badanych firm z różnymi grupami interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne.

Znając już grupy interesariuszy badanych firm, postanowiono poznać rodzaje nawiązywanych z nimi relacji. W pytaniu tym zaproponowano katalog relacji przedstawionych poniżej [Kurowska, Matejun 2013]:

- relacje kontraktowe – oparte na umowie między partnerami;
- relacje kapitałowe – oparte na powiązaniach kapitałowych między partnerami;
- relacje sieciowe oparte na wielostronnych interakcjach między partnerami;
- relacje klastrowe – udział w klastrach;
- relacje partnerskie – oparte na wzajemnym zaufaniu i zaangażowaniu w realizowane działania;
- relacje transakcyjne, w których dominuje myślenie nakierowane na realizację celów ekonomicznych;
- spółki – bliskie relacje oparte na łączeniu podmiotów;
- licencje – sformalizowane wykorzystywanie wiedzy, know-how;
- outsourcing – ograniczenie zakresu działań firmy i powierzenie pewnych obszarów działania do realizacji przez partnerów zewnętrznych;
- inne relacje.

Okazuje się, iż badane przedsiębiorstwa najczęściej rozwijają relacje kontraktowe, partnerskie, outsourcingowe oraz transakcyjne (tab. 3).

Tabela 3. Rodzaje relacji badanych firm rodzinnych z otoczeniem

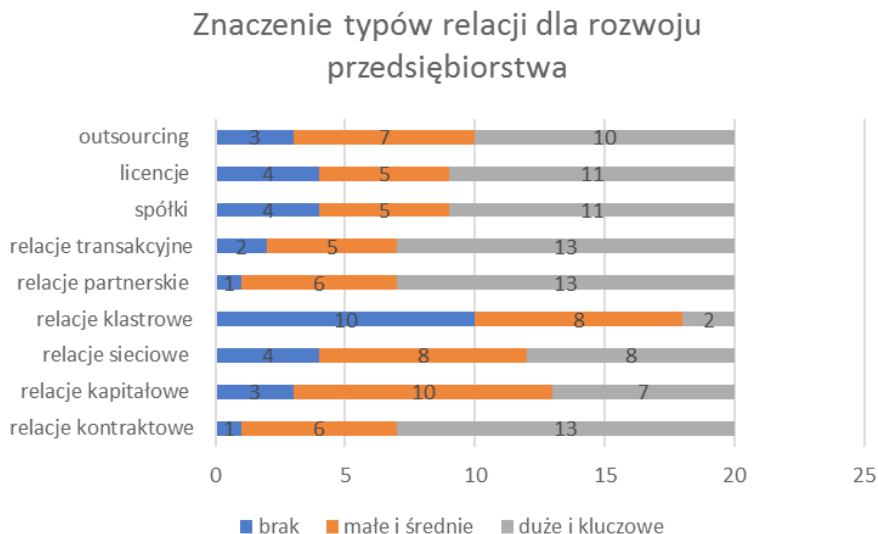
relacje interesariusze	kontraktowe	kapitałowe	sieciowe	klastrowe	partnerskie	transakcyjne	spółki	licencje	outsourcing	inne
klienci firmy	10	3	3	1	5	8	3	1	3	4
konkurenci firmy	2	1	4	0	3	2	2	2	1	3
dostawcy i so- juszniczy strate- giczni	10	1	2	2	4	4	5	2	1	1
instytucje pań- stwowe i samo- rządowe	3	1	2	1	4	1	0	2	1	5
banki i inne insty- tucje finansowe	4	5	2	1	2	3	1	2	2	2
jednostki zaple- cza naukowo-ba- dawczego	4	1	0	2	3	0	1	1	2	1
ośrodki wspie- rania	1	1	0	2	2	0	2	0	11	3
media i prasa	2	1	4	2	3	0	1	1	2	3
inne	2	0	1	1	1	0	0	0	0	5
Suma	38	14	18	12	27	18	15	11	23	27

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 3, duża część badanych rozwija relacje kontraktowe z klientami firmy oraz dostawcami i sojusznikami strategicznymi. W relacje kapitałowe najczęściej wchodzi z bankami i innymi instytucjami finansowymi, w sieciowe z konkurencją, a partnerskie z dostawcami i sojusznikami strategicznymi oraz – co ciekawe – z instytucjami państwowymi i samorządowymi. Relacje transakcyjne najczęściej nawiązywane są z klientami firmy, a współpraca na zasadach outsourcingu nawiązywana jest z ośrodkami wsparcia.

Biorąc pod uwagę znaczenie nawiązywanych relacji z punktu widzenia rozwoju badanych przedsiębiorstw, okazuje się, iż najistotniejsze znaczenie – według badanych – mają relacje transakcyjne, partnerskie i kontraktowe. Najmniejsze zaś – relacje klastrowe (rys. 4).

Rysunek 4. Znaczenie typów relacji z różnymi grupami interesariuszy dla rozwoju badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne.

Dość istotnym miernikiem relacji przedsiębiorstwa z otoczeniem wydaje się ich jakość. Jakość relacji z poszczególnymi grupami podmiotów gospodarczych, na potrzeby niniejszych badań, mierzona była za pomocą 5-stopniowej skali Likerta (w której 1 – oznacza całkowity brak zgody, a 5 – całkowitą zgodę z daną opinią). Respondenci ustosunkowywali się do 6 opinii³:

01: Uzyskujemy od danej grupy podmiotów ważne informacje o rynku, na którym działamy.

02: Dana grupa podmiotów ma istotny wpływ na naszą ofertę produktów/usług (pod wpływem jej opinii/uwag/sugestii modyfikujemy/rozszerzamy ofertę produktów/usług; wprowadzamy nowości).

03: Dana grupa podmiotów ma wpływ na jakość procesów w naszej firmie (pod wpływem opinii/uwag/sugestii poprawiamy jakość produktów/usług/procesów).

04: Współpraca ma charakter długofalowy.

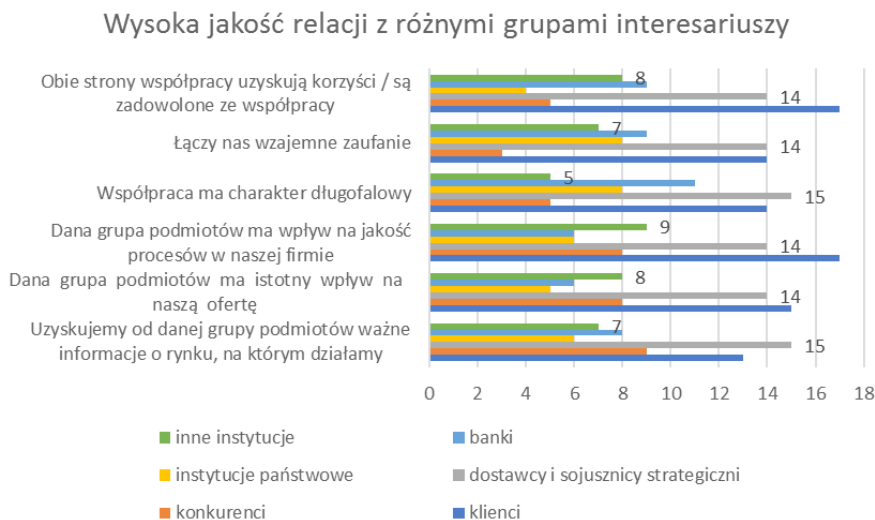
05: Łączy nas wzajemne zaufanie.

3. Do badania wykorzystano opinie zaproponowane przez Czubę, Szczepańca i Jurkiewicza [2011].

O6: Obie strony współpracy uzyskują korzyści/są zadowolone ze współpracy.

Jakość relacji badanych firm rodzinnych z różnymi grupami interesariuszy przedstawia rys. 5.

Rysunek 5. Jakość relacji badanych firm z różnymi grupami interesariuszy



Źródło: Opracowanie własne.

Analizując uzyskane wyniki, można stwierdzić, iż badani najwyżej oceniają jakość swoich kontaktów z klientami, dostawcami i sojusznikami strategicznymi oraz z bankami i innymi instytucjami finansowymi (rys.5⁴). Najgorzej zaś wyglądają relacje badanych firm z instytucjami państwowymi, które najczęściej kojarzą się badanym pejoratywnie.

4. Na rysunku przedstawiono wyłącznie odpowiedzi „zgadzam się” i „całkowicie się zgadzam” na zadane pytania.

Relacje firm rodzinnych P.B. Dąbrowski Henryk Dąbrowski i Olmat Urszula Dąbrowska

Podobne wnioski do przedstawionych w poprzedniej części opracowania nasuwają się po analizie kwestionariuszy wywiadów realizowanych w ramach case study. Zarówno Olmat, jak i P.B. Dąbrowski najczęściej współpracują z klientami przedsiębiorstwa, konkurentami oraz dostawcami i sojusznikami strategicznymi, a także firmami ubezpieczeniowymi, bankami komercyjnymi (tylko P.B. Dąbrowski) i instytucjami państwowymi i samorządowymi (Olmata Urszula Dąbrowska). Ze średnią częstotliwością realizują kontakty z izbami gospodarczymi oraz ośrodkami szkoleniowo-doradczymi i informacyjnymi, a także z prasą i mediami (tylko Olmat Urszula Dąbrowska). Dokładnie te grupy interesariuszy badani wskazali również jako kontakty kluczowe lub bardzo ważne z punktu widzenia potrzeb firmy.

Oceniając znaczenie wykorzystania poszczególnych rodzajów relacji z otoczeniem w procesie rozwoju przedsiębiorstwa, badane firmy wskazywały szczególnie na kluczowe znaczenie relacji kontraktowych, kapitałowych i partnerskich, a także transakcyjnych. Rodzaje zawieranych przez badane firmy relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy przedstawia tabela 4.

Jak wskazuje p. Henryk Dąbrowski, najważniejsze dla rozwoju jego firmy jest podpisywanie umów z klientami na realizację prac. Jest to kluczowy czynnik prowadzenia przez niego działalności, ponieważ w takim kontrakcie zawarte są terminy, których firma musi się trzymać i które są ważne dla jej dalszego funkcjonowania. Niedotrzymanie czasu realizacji danego projektu może wpłynąć na relacje z klientami, które są dla firmy bardzo ważne. Zaufanie, jakim muszą obdarzyć firmę inwestorzy, jest niezwykle istotne, ponieważ powierzają oni swoje projekty badanej firmie. Projekty te są dla inwestorów bardzo ważne, często życiowe, pochłaniające duże nakłady finansowe (zarówno własne, jak i obce). Dlatego też istotne dla firmy jest to, że inwestorzy zdają się głównie na wiedzę i doświadczenie zarówno właściciela przedsiębiorstwa, jak i jego personelu.

Dla rozwoju Olmat Urszula Dąbrowska, najważniejsze są relacje kapitałowe, gdyż bez kapitału właścicielka nie może dokonywać nowych inwestycji. Podkreśla jednak, iż nie byłoby to możliwe również bez zaangażowania i zaufania ze strony jej kontrahentów. Ważne dla firmy są również kontrakty, jakie są zawierane z dostawcami i odbiorcami, szczególnie że firma nastawiona jest na długofalową współpracę w tym zakresie⁵.

5. Do szczególnie ważnych dla przedsiębiorstwa kontrahentów zalicza się: m.in. Agroskład – dostawcę

Tabela 4. Rodzaje relacji firm P.B. Dąbrowski i Olmat Urszula Dąbrowska z otoczeniem

relacje interesariusze	kontrak- towe	kapitało- we	sieciowe	klastrowe	partner- skie	transak- cyjne	spółki	licencje	outsour- cing	inne
P.B. Dąbrowski Henryk Dąbrowski										
klienci firmy	X				X	X				
konkurenci firmy						X				
dostawcy i sojusznicy strategiczni	X				X	X			X	
instytucje państwowe i samorządowe	X					X				
banki i inne instytucje finansowe						X				
Olmata Urszula Dąbrowska										
relacje interesariusze	kontrak- towe	kapitało- we	sieciowe	klastro- we	partner- skie	transak- cyjne	spółki	licencje	outsour- cing	inne
klienci firmy	X	X			X	X				
konkurenci firmy						X				
dostawcy i sojusznicy strategiczni	X	X			X					
instytucje państwowe i samorządowe						X		X		
banki i inne instytucje finansowe						X				
ośrodki wspierania małych i średnich przedsiębiorstw, ośrodki transferu technologii itp.						X				

Źródło: Opracowanie własne.

cementu, płyt kartonowo-gipsowych oraz cegieł, Termo Organikę – producenta styropianu, Kerakoll – producenta chemii budowlanej, Farby Kebe Polska, TECHNITynk – producenta różnego rodzaju tynków i farb, Arsen – dostawcę farb oraz innych rzeczy do remontu, Rozenberg – hurtownię ogrodniczą, P.B. DĄBROWSKI, ZBIG BUD, Mat-Bud, Agre, Drew-Pol, Budmeg, J. Kałużnego, W. Franciszkiewicza, Blue Dolphin Tapes – dostawcę taśm, wałków, pędzli malarskich i budowlanych, Tikkurilę – dostawcę farb, Jurek – dostawcę gazu, Jurek, LAUER.

Biorąc pod uwagę liczbę interakcji badanych firm z różnymi elementami otoczenia, okazuje się, iż przedsiębiorstwo Olmat Urszula Dąbrowska największą liczbę relacji nawiązało z dostawcami i sojusznikami strategicznymi (ponad 60), około 30 relacji ze stałymi klientami przedsiębiorstwa (setki jednorazowych, które nie podlegają analizie w tym opracowaniu), 8 z konkurentami firmy i 6 z instytucjami państwowymi i samorządowymi. Pozostałe relacje mają charakter pojedynczy.

P.B. Dąbrowski Henryk Dąbrowski największą liczbę relacji nawiązało z konkurentami firmy (ponad 20 relacji), dostawcami i sojusznikami strategicznymi (około 15), około 7 relacji ze stałymi klientami przedsiębiorstwa (dziesiątki jednorazowych, które nie podlegają analizie w tym opracowaniu), a także 7 z instytucjami państwowymi i samorządowymi. Pozostałe relacje – podobnie jak w Olmat Urszula Dąbrowska – mają charakter pojedynczy.

Poddając analizie jakość poszczególnych interakcji pomiędzy firmami a elementami otoczenia, okazuje się, iż badani najwyżej oceniają jakość swoich kontaktów z dostawcami i sojusznikami strategicznymi (100% zgodności we wszystkich aspektach), następnie z klientami (5/6 wskazań), a także konkurentami (4/6 wskazań). Co ciekawe, P.B. Dąbrowski bardzo wysoko ocenia jakość swoich kontaktów również z bankami komercyjnymi. Jest to wynikiem specyfiki jego pracy, w której firma często pośredniczy w pozyskiwaniu środków finansowych dla swoich klientów (tab. 5).

Tabela 5. Jakość relacji firm P.B. Dąbrowski i Olmat Urszula Dąbrowska z otoczeniem⁶

Jakość relacji	Klienci	Konku- renci	Dostawcy i sojuszni- cy strate- giczni	Instytucje państwo- we	Banki komer- cyjne
P.B. Dąbrowski Henryk Dąbrowski					
Uzyskujemy od danej grupy podmiotów ważne informacje o rynku, na którym działamy		x	x	x	
Dana grupa podmiotów ma istotny wpływ na naszą ofertę	x	x	x	x	x
Dana grupa podmiotów ma wpływ na jakość procesów w naszej firmie	x	x	x		x
Współpraca ma charakter długofalowy	x		x	x	x
Łączy nas wzajemne zaufanie	x		x		x
Obie strony współpracy uzyskują korzyści/są zadowolone ze współpracy	x		x		x
Olmät Urszula Dąbrowska					
Uzyskujemy od danej grupy podmiotów ważne informacje o rynku, na którym działamy	x	x	x		
Dana grupa podmiotów ma istotny wpływ na naszą ofertę	x	x	x		x
Dana grupa podmiotów ma wpływ na jakość procesów w naszej firmie	x	x	x		
Współpraca ma charakter długofalowy			x	x	
Łączy nas wzajemne zaufanie	x		x		x
Obie strony współpracy uzyskują korzyści/są zadowolone ze współpracy	x	x	x		

Źródło: Opracowanie własne.

6. W tabeli przedstawiono wyłącznie odpowiedzi „zgadzam się” i „całkowicie się zgadzam” na zadane pytania.

Uzupełniając ocenę jakości poszczególnych interakcji z elementami otoczenia p. Urszula Dąbrowska wskazuje na fakt, iż dla niej samej to klienci, dostawcy i konkurenci są najlepszymi informatorami na temat tego, co dzieje się na rynku, co jest „modne”, na co jest obecnie zapotrzebowanie. Wówczas w wyniku wszystkich uwag stara się dane towary wprowadzić do swojej oferty. Ważna jest również relacja z konkurentami, którzy również wyznaczają trendy na rynku i stawiają poprzeczkę na wysokim poziomie. Mimo iż współpraca pomiędzy konkurencją a badaną firmą nie ma charakteru długofalowego i strony nie zawsze darzą się zaufaniem (co wydaje się być oczywiste), p. Urszula zaznacza, iż bez konkurencji nie mogłaby się rozwijać. Dzięki tym relacjom korzyści osiąga nie tylko badana firma, ale również druga strona. Badaną szczególnie cieszy fakt, iż często dla swoich kontrahentów i konkurencji staje się wzorem. Analizując jakość relacji Olmatu z instytucjami państwowymi i samorządowymi, badana wskazuje na średnią ich wartość. Są one oczywiście istotne, gdyż to przepisy i formalne wytyczne wyznaczają firmie granice i zakres działania.

Biorąc pod uwagę spostrzeżenia na temat jakości swoich relacji z różnymi grupami interesariuszy właściciela P.B. Dąbrowski, po raz kolejny podkreśla on największą rolę relacji z klientami. Opinia i wskazówki klientów pomagają w poprawianiu i poszerzaniu oferty usługowej firmy, a także podnoszeniu jakości wykonywanych usług. Jak zaznacza badany, bardzo często relacje te są długofalowe, dzięki czemu klient dobrze poznaje firmę, może przekonać się o jej doświadczeniu i profesjonalizmie. Jest to szczególnie ważne, biorąc pod uwagę fakt, iż w dzisiejszych czasach firmy budowlane i remontowe powstają jak „grzyby po deszczu”.

Konkludując rozważania na temat kapitału relacyjnego badanych firm, zadano ich właścicielom pytania na temat ewentualnego sposobu zarządzania tym kapitałem. Okazuje się, iż ani Olmat, ani P.B. Dąbrowski raczej nie używają do tego żadnych specjalnych sposobów. Ich metodą zarządzania kapitałem relacyjnym jest po prostu nieustanny kontakt i rozmowa z kluczowymi kontrahentami firmy. Dzięki temu firmy wychodzą naprzeciw oczekiwaniom klientów przy ścisłej relacji z dostawcami, przedstawiającymi firmom wszelkie nowości (produkty wysokiej jakości, dzięki którym firmy będą mogły spełniać coraz to bardziej wyszukane oczekiwania nabywców). Dzięki temu badane firmy stają się konkurencyjne.

Jak wskazuje p. Urszula, „śledzenie” na bieżąco konkurencji, nowych produktów w ich ofertach, cen i stosowanych promocji jest również bardzo ważne w branży, w jakiej działa firma. Dlatego też takie praktyki można w Olmat zaobserwować. Do ciągłego rozwoju, oprócz dobrych relacji z klientami i dostawcami, należy również dodać poszukiwania nowych możliwości finansowych, które pozwolą na rozszerzanie hory-

zontów firmy. Jak zaznacza właścicielka, nie są to żadne specjalne metody zarządzania kapitałem relacyjnym, jednak najprostsze i najbardziej – jej zdaniem – przydatne.

Uzupełniając te słowa p. Henryk dodaje, iż dla niego również najważniejsze są bezpośrednie relacje z klientami i dostawcami, którzy istotnie determinują funkcjonowanie firmy P.B. Dąbrowski. Właściciel stara się omawiać z inwestorami wszelkie wykonywane prace zarówno przed, w trakcie, jak i po ich realizacji. W ten sposób na bieżąco jest w stanie rozwiewać wątpliwości swoich inwestorów, odpowiada na ich pytania związane z procesem technologicznych i nie tylko. Poznając swoich klientów, ich gusta, preferencje i sposoby funkcjonowania, jest w stanie dopasować swoje prace do ich oczekiwań. Często oczekiwania te zmieniają się w trakcie realizacji zamówienia, dlatego też niezwykle ważny jest ten bezpośredni kontakt zarówno z inwestorem, jak i innymi interesariuszami, który ma znaczenie dla funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa.

Zakończenie

Jak wykazano w niniejszym opracowaniu, poddane badaniom przedsiębiorstwa rodzinne cechują się wysokim poziomem kapitału relacyjnego. Istotne są dla nich zarówno relacje z klientami, dzięki którym na bieżąco są w stanie reagować na coraz bardziej wyszukane ich potrzeby, ale także z innymi interesariuszami zewnętrznymi. Szczególnie wysoko badani przedsiębiorcy oceniają własne relacje z dostawcami i sojusznikami strategicznymi, a także z konkurencją. Dzięki tej ostatniej mają szansę cały czas się rozwijać, gdyż zdrowa rywalizacja, jaka ma miejsce pomiędzy badanymi firmami a jej bezpośrednimi konkurentami, zmusza ich do poszukiwania nowych dróg do realizacji celów. By rozwój ten był jednak możliwy, dość istotne dla badanych przedsiębiorstw wydają się relacje z bankami i innymi instytucjami finansowymi. To dzięki nim badane firmy mają szansę na uzupełnienie kapitałów własnych, obcymi.

Choć badane firmy zdają sobie sprawę z istoty swoich kapitałów relacyjnych, dbając o nie, nie stosują żadnych specjalnych metod zarządzania nimi. Wydaje się, iż może to być specyfika firm sektora MŚP, jednak nie tylko. Żadna z firm poddana badaniu nie potwierdziła szczególnego podejścia do zarządzania kapitałem relacyjnym. Z pewnością jest to obszar, nad którym należy szczególnie pracować.

Autorka zdaje sobie jednak sprawę z tego, iż w żaden sposób wyników przedstawionych w niniejszym opracowaniu nie wolno uogólniać. Wynika to przede wszystkim z niewielkiej grupy przedsiębiorstw poddanych badaniom (w żaden sposób nie-reprezentatywnej). Dlatego też w najbliższej przyszłości planuje się przeprowadzić

szersze badania na temat kapitału relacyjnego przedsiębiorstw, a także porównać wyniki firm rodzinnych z innymi.

Bibliografia

Anderson R., Reeb D. (2003), *Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from S&P 500*, „Journal of Finance”, vol. 58, No. 3.

Bertrand M., Schoar A. (2006), *The Role of Family in Family Firms*, „The Journal of Economic Perspectives”, vol. 20, No. 2.

Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999), *Defining the Family Business by Behavior*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 23, No. 4.

Czuba T., Szczepaniec M., Jurkiewicz T. (2011), *Kapitał relacyjny w małych i średnich firmach. Raport z badań ilościowych*, Marzec.

Gulati R., Singh H. (1998), *The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 43, No. 4.

Handler W. (1989), *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, „Family Business Review”, No. 2.

Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Ośrodki Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M. (2006), *Kapitał intelektualny*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kurowska M., Matejun M. (2013), *Rola relacji z otoczeniem w procesie rozwoju przedsiębiorczości technologicznej badanych przedsiębiorstwa* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.

Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa* [w:] G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Pietruszka-Ortyl A. (2004), *Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji*, „Przegląd Organizacji”, nr 6.

Piwoni-Krzeszowska E. (2013), *Logiki kreowania wartości relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (155).

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań* [w:] Ł. Sułkowski (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 6, Łódź.

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

Walecka A. (2016), *Kapitał relacyjny przedsiębiorstw w kryzysie*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 422, *Zasoby organizacji. Zagadnienia epistemologiczne i metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Andrzej Brzeziński | abf@op.pl

Politechnika Częstochowska

Formy zatrudnienia a interes pracowników

Forms of Employment and the Interests of Employees

Abstract: Human resources are the most valuable, but labile component of each organization. The common bonds of employee-organization are the forms of employment, which are contracts of employment, based on the labor code or civil-legal contracts, based on the regulations of the Civil Code of the extended appropriate regulations. Article is a review of current (from 1 January 2017) forms of employment and an attempt to evaluate them for the interest of workers. Scientific considerations were confronted with results of the empirical research conducted on a sample of employees, in which the forms of employment were in bundle of their goals and expectations.

Key words: worker, employer, stakeholder, human resources, forms of employment.

Wstęp

Pracownicy to ważny, ale i szczególnie zasób każdej organizacji niezależnie od charakteru działalności i stawianych celów. Specyfika zasobów ludzkich wiąże się z więzami, jakie łączą ludzi z organizacją, które mogą mieć formę umów cywilno-prawnych, opartych o Kodeks cywilny lub umów o pracę bazujących na przepisach Kodeksu pracy. Pierwsze z nich wykorzystują dowolność zawierania przez strony umów i nazywane są elastycznymi formami zatrudnienia. Z tej swobody zawierania

umów wynikają określone korzyści, ale też i wady dla obu stron, dlatego w różnym stopniu są pożądane przez zainteresowanych pracą. Ich zasięg jest zróżnicowany w poszczególnych krajach i dość szerokie jest ich występowanie na rynku pracy USA, gdzie trzecia część umów jest takim kontraktem. W naszym kraju, głównie za sprawą działaczy związkowych, umowy cywilno-prawne nazywane są umowami „śmieciowymi”, co ma podkreślać ich niekorzystne rozwiązania dla pracowników. Umowy o pracę są formami zatrudnienia, które nadają osobom zatrudnionym status pracownika, z szeregiem uprawnień pracowniczych.

Celem artykułu jest przegląd aktualnych form zatrudnienia, z uwzględnieniem zmian wprowadzonych z początkiem 2017 r. w kontekście interesów pracowniczych. Rozważania zestawiono z wynikami badań wśród pracowników, jako interesariuszami przedsiębiorstwa, gdzie w wiązce celów i oczekiwań umieszczono umowę o pracę na czas nieokreślony, z którą wiąże się najszerzy wachlarz uprawnień.

Elastyczne formy zatrudnienia

Elastyczność jest zdolnością lub łatwością przystosowywania się jakiegoś stanu do nowych, zmieniających się warunków [Stabryła 1990, ss. 6–7]. W przypadku zatrudnienia oznacza to zdolność dostosowania liczby zatrudnionych w przedsiębiorstwie do aktualnych potrzeb wynikających z: koniunktury, rentowności, płac realnych, wydajności pracy, wywołanych postępem technicznym i technologicznym [Kryńska 2007, s. 1]. Elastyczne, zwane też nietypowymi, formy zatrudnienia to różnorodne sposoby wykonywania pracy na zasadach odbiegających od modelu tradycyjnego, czyli takiego, który spełnia następujące warunki [Bąk 2009, ss. 9–10]:

- Forma zatrudnienia – umowa o pracę,
- Rodzaj umowy – umowa na czas nieokreślony,
- Wymiar czasu pracy – pełny etat,
- Miejsce zatrudnienia – siedziba pracodawcy,
- Regulamin zatrudnienia – praca w wyznaczonych i stałych godzinach,
- Długość okresu zatrudnienia – długoletnie i nieprzerwane zatrudnienie.

Nieelastyczne są więc te formy, które naruszają przynajmniej jeden z tych warunków. W przypadku naruszenia pierwszego warunku mamy do czynienia z zatrudnieniem niepracowniczym, w pozostałych przypadkach występuje zatrudnienie pracownicze z obowiązującymi regułami prawa pracy. Należy dodać, że występują formy, takie jak: kontrakt menedżerski, praca tymczasowa, telepraca i praca nakładcza, które można zaliczyć do obu rodzajów zatrudnienia.

Rozwój elastycznych form zatrudnienia wynika głównie z dążenia pracodawców do ograniczenia kosztów związanych z zatrudnieniem, większej swobody zatrudnienia oraz możliwości optymalizacji wielkości personelu..

Ze względów ograniczeń objętościowych artykułu, analizowane będą tylko formy zatrudnienia niepracowniczego oraz kontrakt menedżerski z uwagi na jego szerokie zastosowanie. Elastyczne formy zatrudnienia niepracowniczego dzielą się na [Bąk 2009, s. 11]:

- Umowy cywilno-prawne,
- Samozatrudnienie.

Na umowy cywilno-prawne składają się:

- Umowa zlecenia,
- Umowa o dzieło,
- Umowa agencyjna.

Według kodeksu cywilnego przez umowę zlecenia przyjmujący zlecenie (zleceniobiorca) zobowiązuje się do dokonania określonej czynności prawnej dla dającego zlecenie (zleceniodawcy) [Kodeks cywilny, art. 734. § 1]. Czynność prawna to czyn (ludzkie zachowanie), w którym norma prawna wiąże określone konsekwencje (np. sprzedaż). Przedmiotem umowy jest wykonanie czynności z należytą starannością, ale zleceniobiorca nie ponosi odpowiedzialności za nieosiągnięcie pożądanego przez zleceniodawcę rezultatu [Bąk, s. 231]. Pomiędzy stronami, którymi mogą być osoby fizyczne (prowadzące lub nieprowadzące działalności gospodarczej) oraz osoby prawne prowadzące działalność gospodarczą, nie powstają zależności służbowe. Nie ma tu stosunku podporządkowania, ani trwałego związku (ciągłości) [Gersdorf 1993, s. 71]. Zlecenie jest umową konsensualną, dwustronnie zobowiązującą, odpłatną lub nieodpłatną, ale w tym drugim przypadku wymagany jest odpowiedni zapis. Zleceniobiorca w trakcie wykonywania zlecenia jest zobowiązany do bieżącego kontaktowania się ze zleceniodawcą, co daje zleceniodawcy możliwość bieżącej kontroli i uniknięcia popełnienia błędów w trakcie pracy [Kodeks cywilny, art. 740]. Obligatoryjnie zleceniobiorca jest zobowiązany zdać sprawozdanie z wykonania zlecenia, po jego zakończeniu. Strony umowy mają możliwość jej wypowiedzenia [KC, art. 746]. Zleceniodawca wypowiadając zlecenie jest zobowiązany do pokrycia wszelkich wydatków poniesionych przez zleceniobiorcę, które poniósł w celu starannego wykonania zlecenia oraz części wynagrodzenia należnego za wykonaną pracę. Zleceniobiorca, który ma prawo wypowiedzieć umowę w każdym czasie, jest odpowiedzialny za powstanie szkody.

Umowa o dzieło jest także umową nazwaną, na podstawie której przyjmujący zamówienie zobowiązuje się do wykonania oznaczonego dzieła, a zamawiający do zapłaty wynagrodzenia za to dzieło i jego odbioru [KC, art. 627]. Umowa

jest więc umową odpłatną, dwustronnie zobowiązującą, wzajemną i konsensualną [Bąk 2009, s.77]. Zwana jest także umową rezultatu, gdzie wykonawca ma obowiązek osiągnięcia określonego wyniku i tylko za to zapłaci zamawiający. W przeciwieństwie do umowy zlecenia nie ma tu znaczenia, jakie wysiłki podejmował wykonawca w trakcie realizacji, a liczy się tylko efekt końcowy, który musi być przyjętym w umowie dziełem. Dzieło zaś może mieć charakter materialny (napisanie książki), ale może też występować w niematerialnej postaci (organizacja eventu), co odróżnia tę umowę od zlecenia i od innych podobnych stosunków zobowiązaniowych. Wykonanie dzieła oznacza jego stworzenie bądź przetworzenie. Umowa jest zawierana w podobny sposób jak umowa zlecenie i do jej ważności konieczne są zgodne oświadczenia woli stron. Nie jest tu wymagana wyłącznie forma pisemna, choć celowe jest jej zawarcie w formie pisemnej, zwłaszcza dla szczegółowego określenia dzieła. Może być zawarta z własnym pracownikiem, a także ze zleceniobiorcą [Grzonka 2013, s. 60]. Poza sprecyzowaniem w umowie dzieła istotne jest również określenie terminu jego odbioru.

Umowa agencyjna jest cywilno-prawną umową obrotu profesjonalnego, w której stronami są wyłącznie przedsiębiorcy, stosujący zasadę lojalności [Drela 2011, s. 241]. Przez umowę agencyjną przyjmujący zlecenie (agent) zobowiązuje się w ramach działalności swego przedsiębiorstwa do stałego pośredniczenia, za wynagrodzeniem, przy zawieraniu z klientami umów na rzecz dającego zlecenie przedsiębiorcy albo do ich zawierania w jego imieniu [Kc. Art. 758. § 1]. Przedmiotem umowy może być pośrednictwo lub przedstawicielstwo [Grzonka 2013, s. 81]. Pośrednictwo oznacza stałe wykonywanie różnego rodzaju czynności (wyszukanie klientów, prezentacja oferty itp.), które zmierzają do zawarcia przez zleceniodawcę umowy z klientem. Przedstawicielstwo to posunięta dalej forma, która oznacza zawieranie umów na rzecz i w imieniu zleceniodawcy. Umowa agencyjna jest konsensualna, wzajemna i odpłatna. Ważną cechą tej umowy, w odróżnieniu od zlecenia, jest stałość świadczenia usług przez agenta na rzecz zlecającego, rozumiana jako wielokrotność i powtarzalność czynności, do których świadczenia musi posiadać pełnomocnictwo. Umowa zawierana jest w oparciu o zasadę lojalności i wzajemnego zaufania. Agent za świadczone usługi otrzymuje zwykle prowizję, której wysokość zależy od efektów jego działań na rzecz zleceniodawcy [KC. art. 758]. Umowa powinna mieć formę pisemną a w odróżnieniu od umowy o pracę, brak jest podległości służbowej agenta kierownictwu podmiotu zlecającego, ale powinien stosować się do jego wskazówek. Inne cechy odróżniające te umowy przedstawia tabela nr 1.

Umowa agencyjna, podobnie jak inne umowy może zawierać zakaz konkurencji, który nie może być dłuższy niż dwa lata po zakończeniu współpracy, za

co zleceniodawca jest zobowiązany do wypłaty agentowi określonej sumy pieniężnej [Kc, art. 764].

Tabela 1. Podstawowe różnice pomiędzy umową agencyjną a umową o pracę

Umowa agencyjna	Umowa o pracę
Wykonawcą jest przedsiębiorca	Pracownikiem jest wyłącznie osoba fizyczna
Brak zależności pomiędzy stronami umowy	Zależność pracownika od pracodawcy
Agent powinien stosować się do wskazówek zleceniodawcy.	Pełne podporządkowanie służbowe pracownika
Nie określa się miejsca i czasu świadczenia usługi	Pracownik świadczy pracę w określonym miejscu i czasie
Agent ma pełną swobodę dysponowania swoim wynagrodzeniem	Pracownik nie może zrzec się wynagrodzenia ani przenieść go na osoby trzecie
Spory rozstrzyga sąd cywilny	Spory rozstrzyga sąd gospodarczy lub sąd polubowny
Agent w pełni odpowiada za szkodę, chyba że jest inny zapis w umowie	Pracownik odpowiada za szkodę do wysokości trzech wynagrodzeń
Agent nie ma obowiązku osobistego świadczenia i może ją powierzyć osobom trzecim	Pracownik musi wykonywać swoją pracę osobiście

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Kaniewski, 2008, s. 9.

Samozatrudnienie to, podobnie jak umowa agencyjna, związek dwóch stron, które są przedsiębiorcami. Określa się przez nie pracę na własny rachunek, świadczoną dla jednego lub głównie jednego przedsiębiorcy, w ramach prowadzonej działalności gospodarczej. Na gruncie prawnym samozatrudnienie jest to jednoosobowa działalność gospodarcza, wykonywana samodzielnie przez przedsiębiorcę, gdzie nie zatrudnia się żadnych osób. Działalność taka jest podyktowana najczęściej brakiem możliwości zatrudnienia, głównie w regionach o wysokim bezrobociu. Aby uniemożliwić „zamianą” umów o pracę na samozatrudnienie wprowadzono zakaz zawierania takich umów z byłym pracodawcą.

Kontrakt menedżerski jest umową nienazwaną (nieregulowaną bezpośrednio w polskim prawie), dlatego umowa ta przyjmuje jedną z trzech postaci: umowy o pracę, umowy o świadczenie usług lub tzw. umowy o współpracy. W pierwszym przypadku jest to umowa z regulacjami prawa pracy z osobą, która będzie pełniła funkcje kierownicze. Jest to więc umowa o pracę, która została nazwana przez strony kontraktem menedżerskim a menedżer jest pracownikiem z wszelkimi

uprawnieniami pracowniczymi [Kodeks pracy, art. 22§ 1]. Ostateczna kwalifikacja kontraktu jako umowy o pracę lub umowa cywilno-prawna zależy od okoliczności konkretnego przypadku [Wyrok SN 2005, I PK 42/05]. Kontrakt jako umowa cywilno-prawna jest specyficzną formą zatrudnienia kadry menedżerskiej, w której menedżer zobowiązuje się do samodzielnego prowadzenia przedsiębiorstwa (lub jego oddziału) drugiej strony, na jej rachunek i ryzyko, przy czym kierowanie to jest we własnym lub cudzym imieniu. Od menedżera oczekuje się zwykle wniesienia nowego sposobu zarządzania, wspartego jego wiedzą, doświadczeniem i kontaktami w otoczeniu. Zakres zadań menedżera jest tu dowolny. W tej formie kontrakt jest regulowany przepisami o zleceniu. Kontraktowi menedżerskiemu jest często przypisywana nazwa umowy o zarządzanie przedsiębiorstwem, ale jest to błędne, ponieważ taka forma występuje odrębnie i jest regulowana w Ustawie o przedsiębiorstwach państwowych. Czas i miejsce pracy menedżera określają strony w oparciu o czynności, jakie stanowią nakreślone obowiązki. Podobna swoboda występuje przy określaniu wynagrodzenia i najczęściej składa się ono z części stałej, powiększanej o premie, których wielkość uzależniona jest od efektów kierowania. W przypadku menedżerów najwyższego szczebla dość często występuje odprawa, jako dodatkowe wynagrodzenie w przypadku rozwiązania kontraktu (przed określonym terminem). Podobnie jest z zakazem konkurencji, czyli pozbawieniem menedżera prawa zajmowania się interesami konkurencyjnymi w trakcie zatrudnienia i przez pewien okres od jego ustania. Okres ochrony dla „wiedzy” o firmie może wynosić, podobnie jak przy umowach o pracę, nawet trzy lata i wiąże się z tym wypłata odszkodowania, określona w kontrakcie. Kontrakt menedżerski może być nieodpłatny, a korzystają z takiego rozwiązania menedżerowie, będący właścicielami (wspólnikami) przedsiębiorstwa, szczególnie w fazach startu podmiotu gospodarczego, a ich dochodem będzie przyszły, wypracowany zysk (dywidenda).

Do niepracowniczych form zatrudnienia należy zaliczyć, zdaniem autora, pracę tymczasową nazywaną także leasingiem pracowniczym, która jest w literaturze przypisywana do grupy pozostałych (mieszanych) form [Bąk 2009, s.11]. Wprawdzie osoby, których dotyczą zawierane umowy z agencją pracy tymczasowej, mogą być jej pracownikami (są także zleceniobiorcami), ale w przypadku przedsiębiorcy korzystającego z leasingu, nie ma żadnych związków pracowniczych. Jest to natomiast rozwiązanie, które daje chyba najwyższy poziom elastyczności w dopasowaniu wielkości zasobów ludzkich do potrzeb operacyjnych firmy.

Umowy o pracę – korzyści pracowników

Regulacje dotyczące rynku pracy i zawieranych umów są rodzajem interwencjonizmu państwa, w celu nadania praw osobom zatrudnianym przez przedsiębiorców w oczywistym braku równowagi w układzie pracownik-pracodawca. Umowy o pracę to szczególny rodzaj umów regulujących relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem, które określa Dział II Kodeksu pracy. Umowy te są nawiązaniem stosunku pracy, w którym „pracownik zobowiązuje się do wykonywania pracy określonego rodzaju na rzecz pracodawcy i pod jego kierownictwem oraz w miejscu i czasie wyznaczonym przez pracodawcę, a pracodawca - do zatrudniania pracownika za wynagrodzeniem” [KP, art.22. § 1.]. Praca pod kierownictwem pracodawcy jest szczególną cechą, która nie może występować w umowach cywilno-prawnych. Wprowadzona z dniem 22.02.2016 nowelizacja Kodeksu pracy przewiduje zawieranie trzech rodzajów umów, jakie mogą być zawierane z pracownikami i są to [KP, art. 25]:

- umów na okres próbny,
- umowy o pracę na czas określony,
- umowy o pracę na czas nieokreślony.

Umowa na okres próbny jest zwykle pierwszą fazą zatrudnienia pracownika i może być zawartą na maksymalny okres trzech miesięcy. Jej celem jest sprawdzenie kwalifikacji pracownika i możliwości jego zatrudnienia na określonym stanowisku. Dopuszczalne jest więc jej ponowne zawarcie przy zmianie rodzaju wykonywanej pracy, a poza tym w przypadku ponownienia zatrudnienia po okresie co najmniej trzech lat.

Umowy na czas określony mają także szerokie zastosowanie w polskich przedsiębiorstwach. Na koniec 2015 roku dotyczyły 27,9% pracowników [Raport Rynek pracy, 2016]. Umowa na czas określony jest to taka umowa terminowa, której czas obowiązywania lub termin końcowy są dokładnie znane stronom w chwili jej zawierania [Culepa 2016, s. 24]. Ograniczenie w poprzednich latach do liczby umów, zostało poszerzone ostatnią nowelizacją także o dopuszczalny, całkowity okres zatrudnienia, który wcześniej nie był określony. Liczba takich umów zawartych z pracownikiem nie może być większa niż trzy, a maksymalny okres zatrudnienia to 33-miesiące, niezależnie od występowania przerw w zatrudnieniu [Kp, art.25. § 1]. Wyjątki dotyczą tylko umów zawartych w celu:

- zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy,
- - wykonania pracy o charakterze dorywczym lub sezonowym,
- - wykonania pracy w okresie kadencji.

Ograniczenie to dotyczy całej kariery zawodowej u jednego pracodawcy i przekroczenie któregoś z tych warunków jest uważane za zatrudnienie na podstawie umowy

opracę na czas nieokreślony. Umowy czasowe zostały również zrównane z umowami na czas nieokreślony w obszarze ich wypowiedzeń, które obowiązują wszystkie umowy bez konieczności takowych zapisów. Pracowników czasowych obowiązują już okresy wypowiedzeń, które są uzależnione od czasu zatrudnienia [Kp, art. 36]. W przypadku stażu przekraczającego trzy lata, okres wypowiedzenia wynosi także trzy miesiące. Należy dodać, że do umów na czas określony zaliczane są umowy na zastępstwa pracownika w czasie jego usprawiedliwionej nieobecności w pracy [Zob. Culepa 2016, ss. 21–31].

Umowy na czas nieokreślony to rodzaj kontraktu, który pozwala budować stabilny zespół pracowników w przedsiębiorstwie i chyba taki cel przyświeca pracodawcom przy ich zawieraniu. To z tymi umowami wiążą się największe uprawnienia pracownicze, jakie zabezpieczone są zapisami prawa pracy, a które są zobowiązaniami pracodawcy na rzecz zatrudnionych ludzi. Poza wymienionym okresem wypowiedzenia, który daje możliwość „spokojnego” szukania nowego pracodawcy, Kodeks pracy określa czas pracy i odpoczynku oraz gwarantuje różnorodne świadczenia w postaci: urlopu, zasiłku chorobowego czy odpraw (emerytalna, rentowa, pośmiertna). Pracodawca jest zobowiązany również do świadczeń związanych z zapewnieniem bezpiecznych i higienicznych warunków pracy i są to wydatki na:

- odzież ochronną i roboczą,
- posiłki profilaktyczne i regeneracyjno-wzmacniające wydawane pracownikom zatrudnionym w warunkach szczególnie uciążliwych, jak również napoje,
- dopłaty do stołówek i bufetów zakładowych,
- środki czystości lub ekwiwalenty za nie,
- badania lekarskie wstępne, okresowe i kontrolne,
- okulary korygujące.

W Dziale trzecim Kodeksu określone są wymagane warunki wynagradzania pracowników dotyczące: terminu, formy i zasad (układ zbiorowy pracy lub regulamin wynagrodzeń) czy dodatków za pracę: w godzinach nadliczbowych, w niedzielę i święta. Przepisy dodatkowe określają minimalne wynagrodzenie za pracę, które w 2017 r. wynosi 2 000 zł brutto [Rozporządzenie RM 2016]. Pracownikowi przysługują także uprawnienia rodzicielskie (urlopy, zasiłki), które gwarantuje Dział ósmy Kodeksu [zob. Lenart, 2013].

W tabeli nr 2 zestawiono umowę o pracę z najczęściej występującymi w praktyce elastycznymi formami zatrudnienia, wskazując korzyści pracowników przez porównanie głównych cech tych umów. Do głównych korzyści pracowniczych pokazanych w zestawieniu należy jeszcze dodać ochronę przed zwolnieniem pracowników: na urloпах macierzyńskich i wychowawczych, przed emeryturą, w okresie chorób czy

kobiet w ciąży. Ochrona dotyczy także wynagrodzeń, gdyż musi być wypłacane co najmniej raz w miesiącu, a w przypadku różnego rodzaju egzekucji, musi być zachowana kwota wolna od potrąceń w wysokości minimalnej pensji [Kp, art. 87–88]. Takiej ochrony nie gwarantuje żadna z elastycznych form zatrudnienia. W przypadku zwolnień grupowych pracownicy otrzymają odprawy, natomiast zleceniodawcy i inni świadczący usługi takiego prawa nie posiadają [Skowron-Milenik, Wojtkowiak 2016, ss. 81–84]. Ponadto badania pokazują, że warunki pracy, w jakich funkcjonują pracownicy, w większym stopniu spełniają wymogi pod względem bezpieczeństwa i higieny pracy, mierzone wskaźnikami wypadkowości [Brzeziński 2015, s. 358; Żaczekiewicz-Zborska, Marczuk, 2014].

Tabela 2. Porównanie umowy o pracę z umową zleceniem, umową o dzieło i kontraktem menedżerskim – stan po 1 stycznia 2017 r.

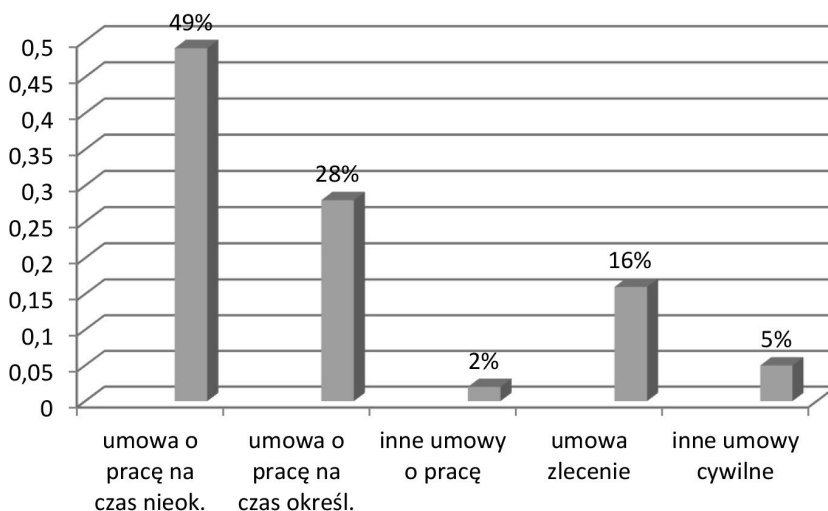
Zatrudnienie na podstawie stosunku pracy	Umowy	cywilno-prawne			
Umowa o pracę	Umowa zlecenie	Umowa o dzieło			
Stronami umowy są: Pracodawca i pracownik	Stronami umowy są: Zleceniodawca i zleceniobiorca	Stronami umowy są: Zlecający i wykonawca	Stronami umowy są: przedsiębiorca zlecający i przedsiębiorca wykonawca	Stronami umowy są: przedsiębiorca zlecający i przedsiębiorca wykonawca	Kontrakt menedżerski
Umowę reguluje Kodeks pracy a rozstrzygnięcia dochodzi się przed sądem pracy przed upływem 3 lat.	Zlecenie reguluje Kodeks cywilny, a rozstrzygnięcia dochodzi się przed sądem cywilnym przed upływem 2 lat.	Umowę reguluje Kodeks cywilny, a rozstrzygnięcia dochodzi się przed sądem cywilnym przed upływem 2 lat.	Jest umowa nienazwana, a rozstrzygnięcia dochodzi się przed sądem cywilnym przed upływem 2 lat.	Jest umowa nienazwana, a rozstrzygnięcia dochodzi się przed sądem cywilnym przed upływem 2 lat.	Jest umowa nienazwana, a rozstrzygnięcia dochodzi się przed sądem cywilnym przed upływem 10 lat dla świadczeń jednorazowych i 3 lat dla sw. okresowych.
Pracownik jest dobrowolnie podporządkowany pracodawcy, który może mu wydać polecenia.	Zleceniodawca może jedynie wydawać wskazówki odnośnie świadczonej usługi	Wykonawca ma dużą swobodę wykonywania dzieła. Zamawiający ma prawo do kontroli sposobu (zmian) wykonywania dzieła oraz odstąpienia od umowy, jeśli dzieło nie zostanie wykonane lub będzie wadliwe.	Przedsiębiorca wykonawca ma zwykle swobodę wykonania usługi.	Przedsiębiorca wykonawca ma zwykle swobodę wykonania usługi.	Menedżer ma dużą swobodę działania. Nie jest podporządkowany bieżącym poleceniom właściciela. Nie można mu powierzyć dodatkowych zadań..
Pracownik musi świadczyć swoją pracę osobiście.	Zleceniobiorca powinien wykonywać zlecenie osobiście ale może wskazać zastępcę, za zgodą zleceniodawcy.	Wykonawca może, choć nie musi wykonywać swojej pracy osobiście.	Wykonawca nie musi wykonywać swojej pracy osobiście, chyba że jest taki zapis w umowie.	Wykonawca nie musi wykonywać swojej pracy osobiście, chyba że jest taki zapis w umowie.	W kontrakcie można przewidzieć zastępstwo menedżera.
Pracownik musi otrzymać wynagrodzenie za pracę na w minimalnej wysokości 2 000 zł brutto (pełny etat).	Zlecenie może być niepłatne lub płatne, z minimalnym wynagrodzeniem brutto 13 zł/godz. świadczonych usług.	Umowa o dzieło może być wyłącznie płatna. Wynagrodzenie następuje za wykonanie oznaczonego dzieła.	Wynagrodzenie jest zwykle promiżynne, ale nie powinno być niż od 13 zł/godz. brutto za świadczonych usług.	Wynagrodzenie jest zwykle promiżynne, ale nie powinno być niż od 13 zł/godz. brutto za świadczonych usług.	Menedżer otrzymuje wynagrodzenie w wysokości ustalonej w kontrakcie, ale może też świadczyć usługę za darmo.
Umowa musi być zawarta pisemnie nie później niż w dniu rozpoczęcia pracy.	Zlecenie może być w dowolnej formie: ustnej, pisemnej lub w sposób dorozumiany.	Umowa może być w dowolnej formie: ustnej, pisemnej lub w sposób dorozumiany.	Umowa może być w dowolnej formie: ustnej, pisemnej lub w sposób dorozumiany.	Umowa może być w dowolnej formie: ustnej, pisemnej lub w sposób dorozumiany.	Kontrakt menedżerski powinien być sporządzony na piśmie.
Pracownikowi przysługują szereg uprawnień (urlop, zasiłek chorobowy i in.).	Świadczenia przysługują tylko takie, jakie uzgodniły strony w umowie.	Świadczenia przysługują tylko takie, jakie uzgodniły strony w umowie.	Świadczenia przysługują tylko takie, jakie uzgodniły strony w umowie.	Świadczenia przysługują tylko takie, jakie uzgodniły strony w umowie.	Świadczenia przysługują tylko takie, jakie uzgodniły strony w kontrakcie.
Odszkodowania za szkody jest ograniczone do wysokości 3 wynagrodzeń.	Odszkodowanie zleceniobiorcy za wyrządzone szkody może być do jej wysokości.	Ponosi pełną odpowiedzialność za wady dzieła i nie ma ograniczeń co do wysokości szkody.	Wykonawca ponosi odpowiedzialność za odczkodowawcą	Wykonawca ponosi odpowiedzialność za odczkodowawcą	Menedżer ponosi pełną odpowiedzialność za odczkodowawcą za wyrządzone szkody

Źródło: opracowanie własne.

Korzyści związane z umowami o pracę, na czas nieokreślony w szczególności, są dostrzegane przez pracowników i ta forma zatrudnienia jest wysoko umieszczana w wiązce celów i oczekiwań pracowników. Pokazały to badania przeprowadzone przez autora w latach 2014–2015 wśród studentów studiów niestacjonarnych uczelni ekonomicznych z Wrocławia, Częstochowy i Cieszyna. Samodzielnie skonstruowanym narzędziem badawczym był kwestionariusz wywiadu. W badaniach wzięło udział 225 osób, ale analizie poddano 221 ankiet, ponieważ 3 osoby były bezrobotne, a jeden kwestionariusz nie był w pełni uzupełniony. Dobór osób był losowy, jednak jego ograniczenie to zbiór osób, z którymi autor prowadził zajęcia, co nie daje prawa do uznania próby za reprezentatywną. Badania traktowane są jako pilotażowe i będą kontynuowane przez autora.

Formy zatrudnienia ankietowanych pokazano na rys. 1.

Rysunek 1. Formy zatrudnienia ankietowanych pracowników

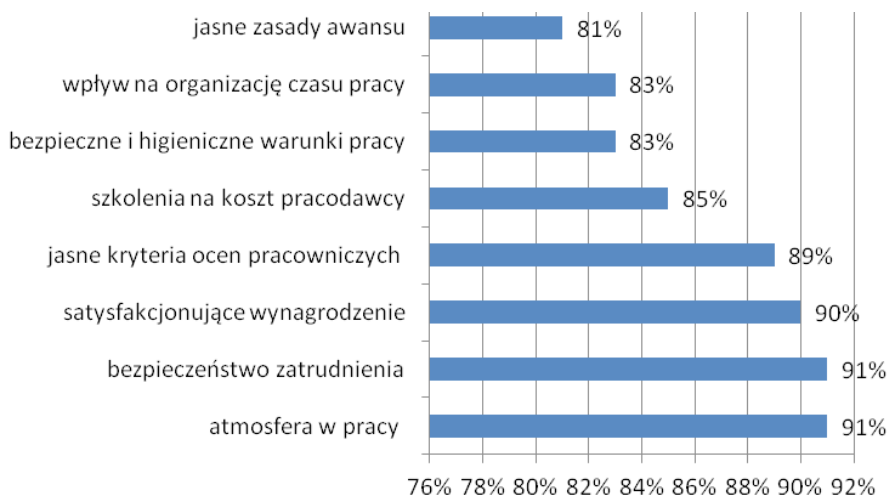


Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Umowa o pracę na czas nieokreślony jest dominującą formą i dotyczy prawie połowy badanych (49%). Nieco mniej jest umów czasowych (28%) i niewiele (2%) pozostałych umów o pracę (umowy na zastępstwa). W próbie znalazło się 79% pracowników, a pozostali (21%) związani są elastycznymi formami zatrudnienia. Największą grupę wśród umów cywilnych stanowią umowy zlecenia i zleceniobiorcy – to 16% próby. Podział ankietowanych na trzy regiony, tak jak zlokalizowane są

uczelnie, pokazał, że pracownicy stanowią od 74% (Cieszyn) do 91% próby (Wrocław), co może mieć związek z różnym lokalnym poziomem bezrobocia. Wśród identyfikowanych celów i oczekiwań pracowniczych umieszczono bezpieczeństwo zatrudnienia, które reprezentowało tu umowę o pracę na czas nieokreślony, a wyniki przedstawia rys. 2.

Rysunek 2. Bezpieczeństwo zatrudnienia w wiązce celów i oczekiwań ankietowanych



Źródło: Brzeziński 2015, s. 355.

Najbardziej istotne dla ankietowanych okazały się atmosfera w pracy oraz zatrudnienie na czas nieokreślony, które uzyskało aż 91% wskazań. Interesującym jest, że bezpieczeństwo zatrudnienia okazało się nawet ważniejsze, choć bardzo nieznacznie (o 1%), od satysfakcjonującego wynagrodzenia. Zauważyć należy, że we wcześniejszych badaniach autora (2010–2013) wynagrodzenie i trwałość zatrudnienia były zamiennie najważniejszymi celami i oczekiwaniami pracowników. Pokazuje to, znaczenia jakie przywiązują ankietowane osoby do tej formy zatrudnienia i, jak się wydaje, świadomość przywilejów, jakie daje pracownikom umowa o pracę na czas nieokreślony.

Podsumowanie

Zaprezentowane aktualne formy zatrudnienia pokazują wyraźną przewagę korzyści umów o pracę nad elastycznymi formami zatrudnienia w odniesieniu do pracowników. Szerokie występowanie umów cywilnych w praktyce gospodarczej jest także potwierdzeniem korzyści po stronie oferujących pracę. Przeprowadzone badania pokazały wagę umów o pracę wśród ankietowanych. Mimo że występują one w dość szerokim zakresie to wydają się pewnym przywilejem na rynku pracy i są wskazywane jako główny cel i oczekiwanie ankietowanych pracowników. Wprowadzane ostatnio zmiany w prawie pracy są kolejnymi, które mają służyć ochronie interesów pracowniczych. Nowelizacje form zatrudnienia mogą mieć jednak ograniczony efekt. W przypadku części przedsiębiorców, którzy w pełni respektują wszelkie regulacje prawa pracy, mogą nawet stwarzać dodatkowe problemy. Przykładem mogą być państwowe uczelnie, gdzie już wcześniejsze ograniczenie (przed 22.02.2016) liczby umów czasowych do dwóch oznaczało – w przypadku stanowisk, gdzie przewidziane są wyłącznie umowy czasowe (stanowiska asystentów i adiunktów) – wymuszanie niechcianych obustronnie przerw w zatrudnieniu. Nowelizacja z ograniczeniem całkowitego okresu zatrudnienia do 33 miesięcy wprowadza problem, z którym aktualnie muszą zmierzyć się uczelnie w poszukiwaniu rozwiązania. Tego typu zmiany mogą dodatkowo zachęcać pracodawców do sięgania po elastyczne formy zatrudnienia.

Bibliografia

Bąk E. (2009), *Nietypowe formy zatrudnienia na rynku pracy*, wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Brzeziński A. (2015), *Bezpieczeństwo i higiena pracy w wiązce celów i oczekiwań pracowniczych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 7, Wyd. Społecznej Akademii Nauk, Łódź.

Culepa M., Rotkiewicz M. (2016), *Umowy o pracę. Umowy na czas określony i nieokreślony*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Grzonka L. (2013), *Alternatywne formy zatrudnienia z wzorami umów i pism*, Polskie Wydawnictwo Prawnicze, Poznań.

Kalinowska I., Kujszczyk B., Mańturz M., Świercz B. (2013), *Elastyczne formy zatrudnienia. Informator*, Wojewódzki Urząd Pracy w Warszawie Centrum Informacji i Planowania Kariery Zawodowej, Warszawa.

Kaniewski J. (2008), *Zalety i wady umów cywilno-prawnych*, „Serwis Prawno-Pracowniczy” nr 16.

Lenart B., Tonder R. (2013), *Urlopy rodzicielskie i zasiłki macierzyński*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Kryńska E. (2007), *Elastyczność zatrudnienia na polskim rynku pracy*, Miesięcznik „Polityka Społeczna”, 11–12.

Raport Rynek pracy w Polsce w 2015 (2016), Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa.

Skowron-Mielnik B., Wojtkowiak G. (2016), *Formy zatrudnienia – analiza elastyczności pracowników*, „Organizacja i kierowanie”, nr 3(173).

Stabryła A. (1990), *Modelowanie elastycznych rozwiązań struktury organizacyjnej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie nr 323, Wydawnictwo AE, Kraków.

Żaczekiewicz-Zborska K., Marczuk B. (2014), *Pracujący w elastycznych formach są bardziej narażeni na wypadki niż etatowi pracownicy*, *Gazeta Prawna*.

Akty prawne

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 9 września 2016 r. w sprawie wysokości minimalnego wynagrodzenia za pracę w 2017 r., Dz.U. 2016, poz. 1456 tom 1.

Ustawa z dnia 9 lipca 2003 r. o zatrudnianiu pracowników tymczasowych, Dz.U. 2003 nr 166 poz. 1608.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141, z póź. zm.

Wyrok SN z 11 października 2005 r., I PK 42/05.

Agnieszka Biłkowska | pbab@wp.pl

Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Przedsiębiorstwa rodzinne w procesie zmian

Family Enterprises in a Process of Changes

Abstract: Family enterprises have a possibility to use market niches and quickly adapt to answer the needs and requirements of customers. One of the major issues related to family enterprises is their development in change perspective. The main aim of this article is to present the family enterprises in the process of change.

Key words: family enterprises, changes, organizational life cycle

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce stają się coraz bardziej rozpowszechnioną formą działalności, przyczyniając się w znacznym stopniu do rozwoju społecznego i ekonomicznego w poszczególnych regionach czy województwach. Większość z nich funkcjonuje w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. W aspekcie ekonomicznym obok funkcji właściwych małym i średnim przedsiębiorstwom, zauważa się stabilizujący wpływ biznesu rodzinnego na funkcjonowanie gospodarki co najmniej w dwóch wymiarach: zatrudnienia, (małe przedsiębiorstwa są mniej skłonne do zwalniania pracowników, nawet w sytuacjach kryzysowych) oraz finansowym (przedsiębiorstwa rodzinne są postrzegane przez potencjalnych inwestorów jako pewniejsza lokata kapitału) [King, King 2015, s. 129]. Przedsiębiorstwa rodzinne potrafią skutecznie wykorzystać nisze rynkowe i szybko przystosowywać się do potrzeb i wymagań klientów. Jednym z ważniejszych zagadnień dotyczących przedsiębiorstw rodzin-

nych jest ich rozwój postrzegany z perspektywy zmian. Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie przedsiębiorstw rodzinnych w procesie zachodzących zmian.

Perspektywy zmian a cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego

Narastająca konkurencja, bariery, które płyną z otoczenia, zmuszają mikro, małe i średnie firmy rodzinne do poszukiwania nowych możliwości pozyskania klienta oraz przetrwanie na rynku. Nowe warunki funkcjonowania i ciągłe zmiany stwarzają, z jednej strony, szansę na rozwój i ekspansję, z drugiej jednak, są zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstw rodzinnych. Połączenie systemów rodziny i przedsiębiorstwa implikuje odmienny rodzaj uwarunkowań funkcjonowania podmiotu gospodarczego, jak też koniecznych do pokonania barier i zagrożeń (Tabela 1) [King, King 2015, s. 129].

Tabela 1. Związki rodziny i przedsiębiorstwa w modelu zintegrowanym

Wpływ przedsiębiorstwa na rodzinę	Wpływ rodziny na przedsiębiorstwo
Ośrodek życia rodzinnego	Źródło pomysłów założycielskich
Ścieżka kariery zawodowej	Źródło kluczowych zasobów ludzkich
Źródło dochodów	Źródło finansów założycielskich
Źródło władzy i wpływów	Ośrodek decyzyjny i kontrolny
Przedmiot dumy i identyfikacji	Podstawa wartości i kultury organizacyjnej
Spoiwo rodziny	Źródło nepotyzmu
Racjonalna komponenta działania	Emocjonalna komponenta działania

Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański, *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Polten 2009, s. 32.

Każde przedsiębiorstwo w czasie swojego funkcjonowania przechodzi przez różne etapy rozwoju. Warunki powstania i początkowego okresu działalności przedsiębiorstwa wywierają znaczny wpływ na jego dalsze funkcjonowanie. Nawiązujące do cyklu życia modele biznesowe zakładają, że zmiany w organizacji następują według pewnego wzoru, który można przedstawić jako proces rozwoju. Istotą tego podejścia jest fakt, że etapy rozwoju mają charakter sekwencyjny i pojawiają się w określonej kolejności, której nie da się odwrócić. Cykl życia przedsiębiorstwa oznacza „na-

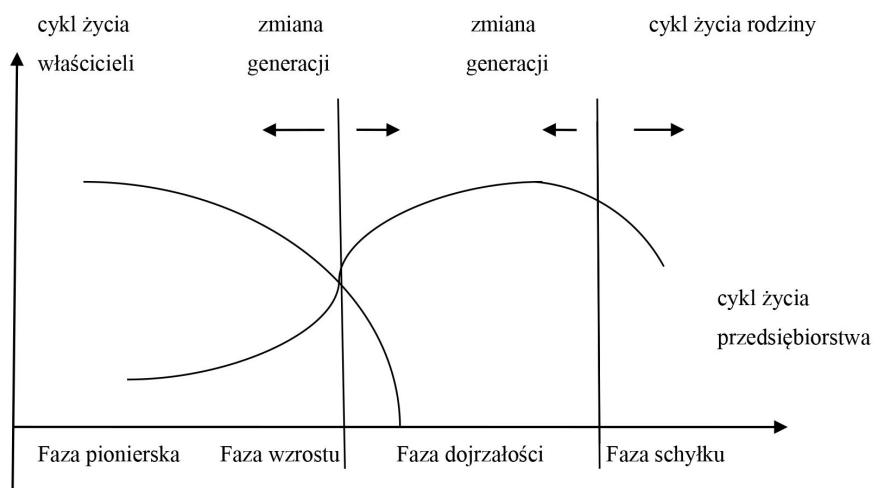
stępowanie kolejnych jego form rozwojowych, wykazujących pewne różnice, zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym” [Machaczka 1998, s. 44]. Zasadniczy cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego jest wypadkową różnych cykli (cyklu potencjału twórczego przedsiębiorcy, cyklu życia i wsparcia rodziny, siły konkurencji, cyklu innowacyjnego, cyklu koniunkturalnego) [Mugler 1995, s. 15]. W modelu metamorficznym C. Rosenbauer również przyjmuje założenie, iż cykl życia przedsiębiorstwa to ingerencja różnych cykli [Safin 2007, ss. 119–121].

Posługiwanie się cyklem życia w analizach rozwoju przedsiębiorstwa i wykorzystywanie go do diagnozy staje się przydatnym narzędziem. W rozbudowanej formie cykl życia przedsiębiorstwa składa się z wielu faz, zwykle jednak stosuje się uproszczony model czterech faz: narodzin, wzrostu, dojrzałości i schyłku. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych klasyczne modele rozwoju wydają się niewystarczające, gdyż w sposób marginalny uwzględniają wpływ relacji własnościowych oraz rodzinnych na przedsiębiorstwo. W związku z powyższym krzywa cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego, jak i poszczególne fazy jego rozwoju powinny być wzbogacone o cykl życia rodziny właścicieli. Można zdefiniować podstawowe etapy cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004]:

- 1)** Etap firmy w stadium tworzenia – przedsiębiorstwo jest małe, tworzą je głównie członkowie rodziny, koszty działalności pokrywane są z kapitału własnego, firma zyskuje stałych klientów i buduje swój pozytywny wizerunek;
- 2)** Etap rozwiniętej (dojrzałej) firmy rodzinnej – przedsiębiorstwo zwiększa skalę działalności oraz zatrudnienie spoza rodziny, a w szczególności kadrę kierowniczą, kompetencje założyciela nie są już wystarczające, nowe pokolenie wpływa na działanie firmy;
- 3)** Etap schyłku firmy rodzinnej – przedsiębiorstwo przekształca się w anonimową spółkę, poza kontrolą rodziny, jest to tzw. stadium zdominowania, które nie musi wystąpić i przedsiębiorstwo może dalej zachować rodzinny charakter, o ile zostaną podjęte odpowiednie działania.

W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego model rozwoju musi uwzględniać fakt, iż przechodzenie do poszczególnych faz cyklu jest związane nie tylko z systemem przedsiębiorstwa, ale także z systemami rodziny oraz własności. Rozwój każdego z tych systemów przebiega we własnym tempie i w zmiennym czasie (Rysunek 1) [Sułkowski, Marjański 2009, s. 21].

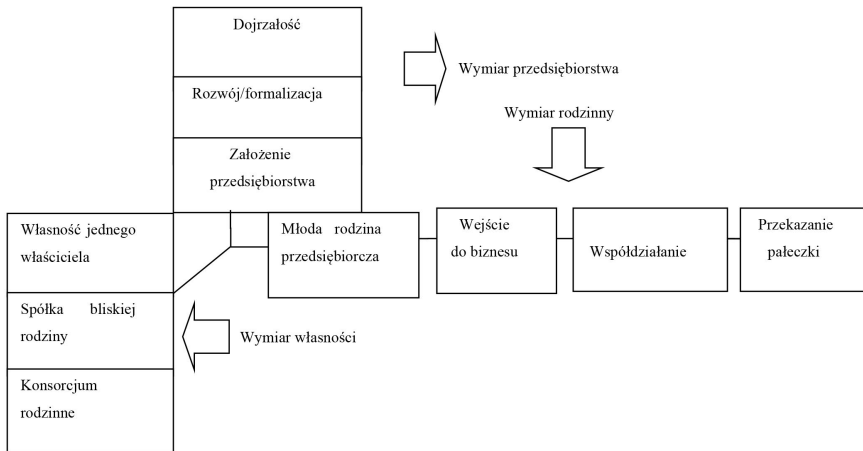
Rysunek 1. Model cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: K. Safin (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne - istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s.121.

Interesujący trójwymiarowy model rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego zaprezentowali Ł. Sułkowski, A. Marjański, obejmujący trzy wymiary: własności, rodziny oraz przedsiębiorstwa (Rysunek 2).

Rysunek 2. Trójwymiarowy model rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009), *Firmy rodzinne - jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa, s. 21.

Pierwszy wymiar to rozwój własności w czasie. Wiele rodzinnych podmiotów rozpoczyna swą działalność od etapu pojedynczego właściciela, przechodząc przez etap spółki bliskich członków rodziny, aż do konsorcjum rodzinnego. Nie jest to jednak jedyna droga rozwoju własności [Thornton 2006, ss. 44–45]. Wiele firm prowadzonych przez więcej niż jedno pokolenie przechodzi transformację własności w różnych kombinacjach, czego przykładem może być typ sukcesji, w którym następuje zastąpienie pojedynczego właściciela przez następcę. Mogą wystąpić też przypadki, gdzie następuje połączenie rozproszonej własności występującej w konsorcjum rodzinnym poprzez wykup udziałów i utworzenie spółki bliskiej rodziny lub własności jednej osoby.

Kolejny wymiar dotyczy rozwoju rodziny. Pierwsze stadium to okres intensywnej aktywności, w którym zostają podjęte podstawowe decyzje o rozwoju rodziny, ukazujące, w jakim stopniu małżonkowie wspierają właściciela zarządzającego przedsiębiorstwem. Stadium wejścia do biznesu ma miejsce po upływie 10–15 lat. W tym czasie trzeba zadbać o rozwój młodego pokolenia, które kończąc dzieciństwo zaczyna wchodzić w produktywny okres dorosłości. Rodziny wchodzące w biznes są postrzegane jako posiadające propozycję ścieżki kariery dla wchodzącego w życie młodego pokolenia, które musi podjąć decyzję, czy przyłączyć się do rodzinnego przedsiębiorstwa. Osiągnięcie przez pokolenie rodziców wieku około 50-lat, a przez

młode pokolenie wieku 20–30 lat to czas przejścia rodziny do stadium pracy wspólnej. Jednym z wielu skomplikowanych zmian w przedsiębiorstwach rodzinnych jest problem sukcesji. Jest on najbardziej dotkliwy, gdzie przedsiębiorca – założyciel jest „niezastąpiony” i nie zamierza przekazać firmy sukcesorowi. W miarę upływu czasu firmy kontrolowane przez rodzinę przechodzą kolejne zmiany pokoleniowe, trzeba więc zdawać sobie sprawę z zagrożenia, jakim dla firmy są obietnice zatrudniania członków rodziny bez ograniczeń. Rodzina powinna zająć się tym problemem i opracować odpowiednią politykę zatrudnienia.

Trzeci wymiar obejmuje rozwoju przedsiębiorstwa. Model cyklu życia wskazuje na specyficzne różnice, jakie występują w strukturze organizacyjnej i działaniu podmiotu [Thornton 2006, ss. 44–45]. W miarę upływu czasu przedsiębiorstwa kontrolowane przez rodzinę przechodzą kolejne zmiany pokoleniowe, trzeba więc zdawać sobie sprawę z zagrożenia, jakim dla firmy są obietnice zatrudniania członków rodziny bez ograniczeń. Rodzina powinna zająć się tym problemem i opracować odpowiednią politykę zatrudnienia [Thornton 2006, ss. 44–45].

Zmiany a kultura firm rodzinnych

Postawa przedsiębiorcza, jaką prezentują właściciele firm rodzinnych, stanowi kluczowy element rozwoju firmy [Entrialgo, Fernandez, Vazquez 2000, ss. 187–205]. Indywidualne cechy i umiejętności to elementy mające dominujący wpływ na wyniki firm rodzinnych [Man, Lau, Chan 2002, ss. 123–142]. W literaturze przedmiotu zauważa się, że takie cechy jak motywacja do działania, optymizm, zaangażowanie czy samodyscyplina, pozytywnie determinują sukces przedsiębiorcy w zarządzaniu [Anggadwita, Mustafid 2014, ss. 415–423]. Za nie mniej istotne uważane są zdolności do sprawnego podejmowania decyzji, doświadczenie, zdolności interpersonalne czy też zdolności do nawiązywania współpracy [Coy, Shipley, Omer, Khan 2007, ss. 181–198].

W przedsiębiorstwach rodzinnych występuje system wspólnych wartości. W tego typu organizacjach obserwuje się znacznie silniejsze poczucie wspólnej misji i celów przedsiębiorstwa. Tym samym pracownicy, często członkowie rodziny, są bardzo zaangażowani w ich realizację, a zaufanie jest podstawą budowania wspólnych relacji.

Rozważając problem kultury organizacyjnej przedsiębiorstw rodzinnych, konieczne staje się odniesienie do roli założyciela, który wywiera największy wpływ na jej tworzenie i funkcjonowanie. Wielu założycieli firm rodzinnych tworzy kulturę organizacyjną, opierając się na własnych systemach wartości, dzięki czemu mogą być autentyczni i skuteczni w podejmowanych działaniach. Kultura organizacyjna

przedsiębiorstwa rodzinnego jest jednym z głównych czynników wpływających na rozwój wartości integrujących rodzinę z firmą. Powinna równoważyć cele i wartości dwóch systemów: rodziny i przedsiębiorstwa i powodować ich wzajemne wspieranie się [Sułkowski, Marjański 2009, s. 108]. Do wartości wspierających w systemie rodziny zaliczamy: zaufanie, zaangażowanie, lojalność i wewnątrzrodzinną harmonię. Natomiast w katalogu wartości wspierających rozwój przedsiębiorstwa rodzinnego zaliczamy: współdecydowanie, komunikowanie się, ocenę efektów, strategiczną wizję, a także strategię rozwoju firmy [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 111].

Kultura organizacyjna firm rodzinnych analizowana jest przez wielu badaczy, jednak najczęściej cytowane są badania W.G. Dyera, który zaproponował w swoich badaniach podział przedsiębiorstw na cztery rodzaje kultur organizacyjnych:

- kultura paternalistyczna; władza spoczywa wyłącznie w rękach zarządzającego, a zaufanie koncentruje się na członkach rodziny, dominuje styl życiowego autokratyzmu,
- kultura leseferyzmu; zarządzający określa cele do osiągnięcia pozostawiając swobodę w doborze środków,
- kultura partycypacyjna; rzadziej występuje w biznesach rodzinnych, charakteryzuje się orientacją wspólnotową, otwartością na wpływy zewnętrzne,
- kultura profesjonalna zajmuje miejsce kultury paternalistycznej w przedsiębiorstwach rodzinnych zarządzanych przez drugą i kolejne generacje, charakteryzuje się ona: indywidualizmem, uniwersalizmem, kultem specjalizacji, profesjonalizmu i menedżeryzmu [Sułkowski, Marjański 2009, s. 109].

Specyfikę rodzinnej kultury organizacyjnej można opisać za pomocą kilku wymiarów [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 107–122]:

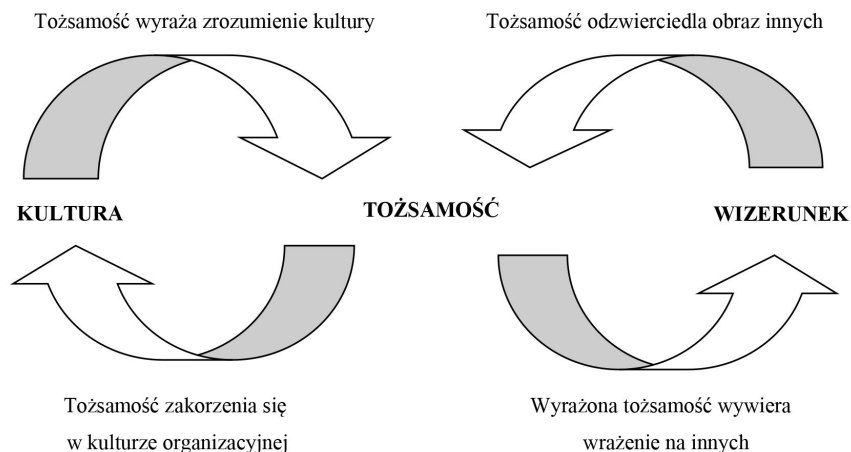
- kultura słaba – kultura silna,
- kultura pozytywna – kultura negatywna,
- kultura pragmatyczna – kultura biurokratyczna,
- kultura introwertyczna – kultura ekstrawertyczna,
- konserwatywna – kultura innowacyjna,
- kultura hierarchiczna – kultura równowartościowa,
- kultura indywidualistyczna – kultura kolektywistyczna.

Przeprowadzenie zróżnicowanych klasyfikacji kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego pozwala zastanowić się nad jej związkami z tożsamością i wizerunkiem organizacyjnym. Wizerunek organizacji to prezentowany na zewnątrz obraz najważniejszych cech odróżniających organizację od innych, jest związany z kulturą i tożsamością organizacji, ale również z misją, wizją i markami znajdującymi się pod kontrolą przedsiębiorstwa. Tożsamość organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego

jest często źródłem identyfikacji dla członków rodziny, jednak rodzi też poczucie alienacji i rozmycia tożsamości u pracowników nienależących do rodziny. Silna tożsamość i kultura związana z osobą założyciela w wielu biznesach prowadzi do kryzysu w okresie sukcesji. Analiza sfery kulturowej w wielu badanych przedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje na spójność kultury i tożsamości organizacyjnej wśród członków rodziny oraz możliwe napięcia pomiędzy subkulturą rodzinną i pozarodzinną w tych podmiotach. Wizerunku są silnie akcentowane: wspólnota, stabilność i ciągłość, uznawane za kluczowy warunek wiarygodności wśród klientów i partnerów biznesowych [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 107–122].

Kultura organizacyjna jest sprzężona z wizerunkiem i tożsamością firmy. Są to aktywa niematerialne bardzo trudno poddające się kontroli, a mające znaczenie dla pozycji rynkowej i konkurencyjności przedsiębiorstwa. Zatem kulturę, tożsamość i wizerunek firmy trzeba kształtować, ale nie można nimi manipulować [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 107–122].

Rysunek 3. Sprężenie kultury, tożsamości i wizerunku organizacji



Źródło: Hatch M.J., Schultz M. (2004), *The Dynamics of Organisational Identity*, w: *Organizational Identity*, Oxford University Press, Oxford. New York, s. 379.

Badania w zakresie procesów zmian w firmach rodzinnych

Badania instytutu biznesu rodzinnego wskazują, iż przedsiębiorstwa rodzinne stają w obliczu wielu zmian¹. Do najważniejszych można zaliczyć sukcesję, dostosowanie się do warunków otoczenia wynikających z transformacji cyfrowej, oraz tworzenie profesjonalnych mechanizmów ładu rodzinnego [Badanie firm rodzinnych 2016, s. 2]. 68% badanych pragnie zapewnić długoterminową przyszłość swojej organizacji, a 72% chciałoby przekazać zarządzanie biznesem rodzinnym następnemu pokoleniu. Cele rozwojowe, ekspansja na rynkach zagranicznych, generują dodatkowo wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami rodzinnymi. Ankietowani wskazali, iż rozumieją korzyści, jakie niesie za sobą transformacja cyfrowa oraz wiedzą, jak należy mierzyć efekty jej implementacji. 62% ankietowanych w Polsce i 45% na świecie uznało, że ich przedsiębiorstwa są dobrze przygotowane do odparcia zagrożeń związanych z atakami cybernetycznymi [Badanie firm rodzinnych 2016, s. 17]. Respondenci w Polsce i na świecie zadeklarowali, że obowiązująca strategia odpowiada na wyzwania transformacji cyfrowej. Najważniejszym wyzwaniem na najbliższe 5 lat będzie konieczność bycia innowacyjnym (45% badanych w Polsce, 64% badanych na świecie) (Badanie firm rodzinnych 2016, s.22). Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, które stawiają sobie jako priorytet wysoki wzrost, podejmują kroki zmierzające do zwiększenia profesjonalizacji. W tym celu poprawiają komunikację międzypokoleniową (89%), formalizują struktury zarządzania i procesy (87%) oraz przygotowują następców (85%). Najważniejszą kwestią dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych jest utrzymanie równowagi pomiędzy życiem rodzinnym a sprawami biznesowymi [Badanie firm rodzinnych 2016, s. 20].

Firmy rodzinne stoją przed wieloma wyzwaniami i nieuchronnymi zmianami². Prawie połowa polskich firm rodzinnych deklaruje, że jest gotowa do podjęcia decyzji polegających na zmianach w zarządzaniu spółką lub w strukturach własności. Aby zapewnić stabilny rozwój swojej spółki, zwiększyć ich profesjonalizację oraz

1. W edycji badania w 216 roku wzięło udział 2 802 osób z 50 krajów, w tym 34 ankietowanych z Polski.

2. „Barometr firm rodzinnych” jest piątą edycją europejskiego badania KPMG przeprowadzanego w wybranych krajach Europy, w badaniu wzięły również polskie firmy rodzinne. Celem badania było poznanie specyfiki działalności firm rodzinnych – problemów, jakie napotykają, zmian, których oczekują, oraz strategii, które wdrażają w swoich firmach. „Barometr firm rodzinnych” w Europie przeprowadzono metodą wywiadów internetowych (CAWI, ang. Computer Assisted Web Interview) w dniach 1 maja – 30 lipca 2016 roku. W badaniu brało udział 959 respondentów, w tym 139 pochodziło z Polski [European Family Businesses, KPMG, 2016].

sprawnie wdrożyć uzgodnione plany, właściciele firm rodzinnych podejmują szereg różnorodnych działań. Najczęstszą planowaną strategiczną zmianą wśród polskich firm rodzinnych jest przekazanie własności kolejnemu pokoleniu (18%) lub przekazanie funkcji zarządzania (15%) [European Family Businesses, KPMG, 2016]. Polscy przedsiębiorcy znacznie rzadziej deklarują chęć przekazania władzy osobom spoza rodzinnego grona, gdyż preferują rozwiązania pozostawiania przedsiębiorstwa w rodzinie. Nie są oni również przychylni sprzedaży firmy w stopniu, jaki deklarują przedstawiciele europejskich firm rodzinnych. Trwałość oraz sukces biznesu rodzinnego zależy od odpowiedniego przygotowania kolejnego pokolenia i włączenia go do procesów zarządzania. Trudności integracyjne mogą pojawić się jednak w przypadku złej komunikacji międzypokoleniowej. Formalne mechanizmy zarządzania pomagają w zapewnieniu odpowiednich relacji rodzinnych i dobrej komunikacji. Badania wskazują, iż 34% przedstawicieli kolejnego pokolenia w polskich firmach rodzinnych (35% w przypadku europejskich firm rodzinnych) obawia się zaistnienia potencjalnych konfliktów międzypokoleniowych. Kluczowym rozwiązaniem jest zatem skuteczna i odpowiednia komunikacja międzypokoleniowa (89% wskazań w Polsce, 92% na świecie) [European Family Businesses, KPMG, 2016]. Przygotowanie i szkolenie następcy przed przekazaniem przedsiębiorstwa jest bardzo istotnym działaniem, na co wskazali respondenci (85% w Polsce, 86% na świecie). W przypadku wejścia na nowe rynki lub przygotowania się do przejęcia kontroli nad biznesem przez następcę – odpowiednia kadra zarządzająca jest niezbędna do zapewnienia prawidłowej implementacji zachodzących procesów, co deklaruje ponad połowa ankietowanych polskich firm rodzinnych oraz prawie dziewięć na dziesięć firm europejskich, które wdrożyły formalne mechanizmy zarządzania [European Family Businesses, KPMG, 2016, s. 25]. Wyzwania przedstawicieli polskich firm rodzinnych w najbliższym okresie dotyczą: zdobywania utalentowanych pracowników, utrzymania kluczowych pracowników oraz ograniczenia kosztów. 30% ankietowanych z Polski i 34% ankietowanych na świecie stwierdziło, że sukcesja to jedno z najważniejszych wyzwań dla ich przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie najbliższych 5 lat [European Family Businesses, KPMG, 2016, s. 25].

Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa rodzinne stoją w obliczu wielu zmian wynikających z otoczenia zewnętrznego, jak również wewnętrznego. Kluczowym wyzwaniem jest sformułowanie odpowiedniej strategii, a także świadome planowanie procesu sukcesji.

Koniecznością jest zatem stworzenie odpowiednich mechanizmów wprowadzania zmian oraz warunków ich wdrażania poprzez odpowiednie motywowanie członków rodziny, pracowników, pobudzanie ich kreatywności oraz chęci nieustannego uczenia się czy też dzielenia się wiedzą. Zmiany w przedsiębiorstwie rodzinnym powinny być odpowiednio zaplanowane, jak również przygotowane oraz uwzględnione w długofalowym planie strategicznym. Wykorzystujące różne koncepcje metody zarządzania m.in. zarządzanie innowacjami, benchmarking czy zarządzanie wiedzą, bazujące na wspólnych wartościach oraz relacjach zaufania, przedsiębiorstwa rodzinne będą mogły szybko reagować na zachodzące zmiany w otoczeniu, a w konsekwencji podnosić swoją konkurencyjność na rynku lokalnym, jak i globalnym.

Bibliografia

Anggadwita G., Mustafid Q.Y. (2014), *Identification of Factors Influencing the Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, vol. 115.

European Family Businesses, KPMG (2016), *Barometr firm rodzinnych* <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2016/11/pl-Barometr-firm-rodzinnych-2016.pdf> [data pobrania 9.01.2017].

Badanie firm rodzinnych 2016, Firmy rodzinne w obliczu zmian, (2016) <http://www.pwc.pl/pl/pdf/firmy-rodzinne-raport-pwc-2016.pdf> [data pobrania 19.01.2017].

Buchacz T. (1998), *Przewodzenie zmianie* [w:] *IV Warsztaty Programu wdrażania ISO 9000*, Wyższa Szkoła Bankowości i Finansów, Bielsko-Biała.

Burns P., Dewhurst J. (1992), *Small Business and Entrepreneurship*, The Macmillan Press, London.

Coy S.P., Shipley M.F., Omer K., Khan R.N.A. (2007), *Factors Contributory to Success: A Study of Pakistans Small Business Owners*, „Journal of Developmental Entrepreneurship”, vol. 12, no. 2.

Entrialgo M., Fernandez E., Vazquez C.J. (2000), *Characteristic of Managers as Determinants of Entrepreneurial Orientation: Some Spanish Evidence*, „Enterprises and Innovation Management Studies”, vol. 1, no. 2.

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program.

Hatch M.J., Schultz M. (2004), *The Dynamics of Organisational Identity* [w:] *Organizational Identity*, Oxford University Press, Oxford. New York.

Hornaday R. (1990), *Dropping the E-word from small business research*, „Journal of Small Business Management”, vol. 49.

Jaffe D.T. (1990), *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA., Conari.

Jeżak J. (2016), *Rozwój przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce na tle tendencji światowych*, „Przegląd Organizacji”, nr 4.

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

Kaye K. (1996), *When Family Business is a Sickness*, „Journal of the Family Firm Institute”, December.

King E.B., King K. (2015), *Proces założenia i rozwoju firmy rodzinnej w: Metody podejścia procesowego w organizacjach. Teoria i praktyka* pod. red. A. Bitkowskiej, E. Weiss, Vizja Press&IT, Warszawa.

Kübler-Ross E. (1974), *Questions on Death And Dying*, N.Y.: Macmillan, New York.

Lee C., Hallak R., Sardeshmukh S.R. (2016), *Innovation, Entrepreneurship and Restaurant Performance: A Higher-order Structural Model*, „Turism Management”, vol. 53.

Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa, Kraków.

Man T.W.Y., Lau T., Chan K.F. (2002), *The competitiveness of Small and Medium Enterprises a Conceptualization with Fokus on Entrepreneurial Competencies*, „Journal of business Venturing”, vol. 17, no. 2.

Marjański A. (2012), *Sukcesja jako wyróżnik przedsiębiorstwa rodzinnego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 12, z. 7.

Matejun M. (2010), *Wyzwania i perspektywy zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach*, C.H. Beck, Warszawa.

Mugler J. (1995), *Betriebswirtschaftslehre der Klein- Und Mittelbetriebe*, Springer- Vienna.

Raport (2016), *Firmy rodzinne w obliczu zamian*, www.pwc.pl/firmy-prywatne (11.02.2017)

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

Silinevica I. (2011), *Survival Opportunities for Small Business under Economic Crisis Condition in the Case of Latgale Region*, „Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development”, vol. 26, no. 2.

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

Stredwick J. (2007), *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, Helion, Gliwice.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltex, Warszawa.

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

Thornton G. (2006), *Biznes Rodzinny*, Helion, Gliwice.

Wasilczuk J. (2001), *Analiza praktycznej przydatności teorii wzrostu MSP* [w:] T. Bławat (red.), *Gospodarka Polski w okresie transformacji*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.

Wasilczuk J. (2003), *Właściciel – menedżer małej firmy jako przedsiębiorca – wybrane zagadnienia*, Prace Naukowe Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem, Gdańsk.

Wiklund J., Davidsson P., Audretsch D.B., Karlsson C. (2011), *The Future of Entrepreneurship Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, vol. 35, no. 1.

Wyrwa D. (1999), *Wolność gospodarcza jako podstawa przedsiębiorczości* [w:] Jaremczuk K. (red.), *Przedsiębiorczość w procesie przemian strukturalnych w Europie Środkowo-Wschodniej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Zahra S.A., Filatotchev I. (2004), *Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-based Perspective*, „Journal of Management Studies”, vol. 41.

Zięba K. (2010), *Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych*, Politechnika Gdańska, Gdańsk.



SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK
ŁÓDŹ

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE)

- Administracja
- Architektura i urbanistyka
- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Film i sztuki audiowizualne
- Filologia angielska
- Finanse i rachunkowość
- Fizjoterapia
- Geodezja i kartografia
- Grafika
- Informatyka
- Kosmetologia
- Logistyka
- Ochrona środowiska
- Pedagogika
- Praca socjalna
- Prawo
- Psychologia
- Socjologia

- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja
- Zarządzanie
- Zdrowie publiczne

Studia podyplomowe

- Bezpieczeństwo
- Finanse i rachunkowość
- Informatyka
- Komunikacja i marketing
- Pedagogika
- Psychologia i socjologia
- Zarządzanie

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie

www.spoieczna.pl

CLARK
UNIVERSITY



Studia w języku angielskim:

- Master of Science in Professional Communication
- MBA (SAN) + Master
- Master + Magister

ISSN 1733-2486

www.clarkuniversity.eu