Redakcja
Andrzej Marjański
Krzysztof Wach

Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju

Nr 94
Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Redakcja
Andrzej Marjański
Krzysztof Wach

Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju

Nr 94
Studia i Monografie
Łódź-Warszawa 2019

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

Monografia recenzowana
Redakcja naukowa: **Andrzej Marjański, Krzysztof Wach**

Korekta językowa: **Dominika Świech, Agnieszka Śliz, Beata Siczek, Lidia Pernak, Zbigniew Pyszka, Małgorzata Pająk**

Skład i łamanie: **Marcin Szadkowski**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Copyright © by Społeczna Akademia Nauk
Studia i Monografie nr 94
2019

ISBN 978-83-64971-64-8

Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk
Kilińskiego 109
90-011 Łódź
tel. (42) 664 22 39
(42) 676 25 29 w. 339

Spis treści

5 **Wstęp** | *Andrzej Marjański, Krzysztof Wach*

7 Część I | *Aktualne aspekty przedsiębiorczości rodzinnej*

9 **Izabella Steinerowska-Streb** | *Ekspansja polskich przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki*

27 **Agnieszka Puto** | *The Conditions of the Operation and Development of Polish Family Businesses*

43 **Anna Korombel** | *Wykorzystanie crowdsourcingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym na przykładzie firmy rodzinnej*

57 **Wacław Szyguła, Ewa Więcek-Janka** | *Directions of International Expansion of Polish Micro, Small and Medium Enterprises Against the Background of the General Foreign Activity of Polish Companies – an Overview of Selected Research Studies*

71 **Nestor Rafael Manjarrez-Martínez, Leticia Myriam Sagarnaga Villegas, José María Salas González** | *Viabilidad Economica de Empresas Cunicolas Familiares en el Estado de México, México*

85 **Jędrzej Strumiłło, Beata Wierzbicka** | *Podejście procesowe w rozwoju nowych produktów w usługach w firmach rodzinnych*

99 Część II | *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*

101 **Adam Drozdek** | *Optymalizacja podatkowa firm rodzinnych przy wykorzystaniu procedury celnej 42*

115 **Miriam Adriana Bautista Velázquez, Leticia Myriam Sagarnaga Villegas, José María Salas González** | *Viabilidad Economica de una Empresa Familiar de Produccion de Tomate en Invernadero, Guanajuato, Mexico. Estudio de Caso*

129 **Dorota Starzyńska, Agnieszka Olejniczak** | *Aktywność inwestycyjna rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2010–2017*

147 **Jessica Alejandra Avitia Rodríguez, Diana Ruth Nervis Quevedo, Javier Jesús Ramírez Hernández** | *Análisis de los Valores de Consumo de la Rosa de Corte y Sus Diferencias por Zonas Geográficas*

165 **Dawid Olewnicki, Dagmara Stangierska** | *Ocena kondycji ekonomiczno-finansowej wybranych centrów ogrodniczych będących firmami rodzinnymi*

179 **Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka** | *Analiza działań proekologicznych w zakresie inwestycji w OZE w firmach rodzinnych województwa lubelskiego*

195 **Rosa Elia Martínez Torres, Patricia Rivera Acosta, Ursula Zulawska** | *Competitividad de una Empresa Familiar del Sector Minero-Metalúrgico, Medida Desde el Manejo de Personal*

211 Część III | *Funkcjonowanie firm rodzinnych w gospodarce*

213 **Ada Olimpia Calderón Marín, César Miguel Maldonado-Alcudia, Ernesto Renato Silva García** | *Diachronic Analysis of Decisión-Making in a Family Business in Mexico. Case: Dermatological Clinic In Mazatlan, Sinaloa*

225 **Wojciech Bożek** | *Znaczenie poręczeń i gwarancji udzielanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego dla rozwoju firm rodzinnych*

241 **Krzysztof Bartczak** | *Wpływ firm rodzinnych na gospodarkę*

257 **Wiktoria Czernecka** | *Determinanty efektywnych wdrożeń ergonomicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych*

271 **Sebastian Skolik, Katarzyna Kukowska** | *Firmy rodzinne jako marka w cyberprzestrzeni. Analiza treści witryn internetowych firm*

287 **José Adolfo Zepeda Zepeda, Benito Ramirez Valverde, Laura Leticia Vega López** | *Caracteristicas del Ingreso y el Empleo de las Empresas Familiares Agrícolas en Nayarit*

301 **Cecilia García Muñoz Aparicio** | *Business Reengineering in a Family Business*

313 **Anna Piotrowska** | *Uwarunkowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw innowacyjnych*

Wstęp

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego niewątpliwie wynika z łączenia działalności przedsiębiorstwa ze sferą rodziny i jej wpływu na funkcjonowanie i rozwój podmiotu. Badaczy interesuje także, jakie są uwarunkowania przedsiębiorczości rodzinnej i co decyduje o odniesieniu przez przedsiębiorstwo sukcesu lub poniesieniu porażki. Dorobek wiedzy naukowej i doświadczeń praktycznych przynosi nową wiedzę o poszczególnych obszarach determinujących wzrost biznesów rodzinnych i pozwala na zrozumienie ich skomplikowanej natury. Niezwykle cenne są możliwości porównania doświadczeń badawczych z różnych krajów i branż, w których funkcjonują firmy rodzinne.

Zarządzający firmami rodzinnymi stają przed wyzwaniami wynikającymi z rodzinnego charakteru ich podmiotów, ale także wyzwaniami rynkowymi. Muszą starać się zapewnić wzrost przedsiębiorstwa i zapewnić długookresowe utrzymanie się na rynku.

Prezentowana w monografii problematyka odzwierciedla interdyscyplinarny obszar badawczy przedsiębiorczości rodzinnej. Prowadzenie badań w tym specyficznym obszarze zawsze stanowi duże wyzwanie dla badaczy z wielu dyscyplin naukowych. W badaniach firm rodzinnych trudno uzyskać pogłębioną wiedzę z obszaru styku relacji i celów rodziny z relacjami i cechami charakterystycznymi dla prowadzonego biznesu. Sytuacja ta zachęca również do refleksji nad doborem metod badawczych. Tym cenniejsze są wyniki prezentowanych w niniejszej monografii badań. Powiększające się grono badaczy oraz rozwój współpracy międzynarodowej sprawiają, że pojawiają się nowe, dotąd nieeksplorowane obszary badawcze, dzięki czemu badania firm rodzinnych stanowią ważny element nauk o zarządzaniu oraz dyskusji metodologicznej, pozwalającej na dotarcie do często skrzętnie chronionych i niechętnie udostępnianych informacji.

Monografia składa się z trzech części, poruszających wybrane zagadnienia związane ze specyfiką przedsiębiorczości rodzinnej, aspektami zarządzania i uwarunkowaniami funkcjonowania i wzrostu firm rodzinnych. W pierwszej części monografii, która została poświęcona aktualnym aspektom przedsiębiorczości rodzinnej, autorzy poszczególnych rozdziałów prezentują analizy i wyniki przeprowadzonych badań empirycznych z rożnych obszarów funkcjonowania firm rodzinnych. W kolejnych rozdziałach odniesiono się do kwestii poszerzania obszarów działalności, internacjonalizacji oraz zróżnicowania podejść do zarządzania biznesami rodzinnymi.

W części drugiej zwrócono uwagę na wpływ zróżnicowanych aspektów ekonomicznych na funkcjonowanie i rozwój firm rodzinnych. Autorzy poszczególnych rozdziałów przedstawiają analizy związane z szeroką gamą czynników wpływających

na kwestie podatkowe, efektywność oraz inwestycje podejmowane przez badane podmioty. Odniesiono się także do aspektów związanych z kondycją ekonomiczną, decyzjami finansowymi i konkurencyjnością firm rodzinnych.

W trzeciej części Autorzy poszczególnych rozdziałów prezentują szereg aspektów związanych z funkcjonowaniem firm rodzinnych w gospodarce. W rozdziałach wskazano na specyfikę procesu decyzyjnego, zarządzania marką i procesami restrukturyzacji. Zwrócono także uwagę na rolę wykorzystania w procesie rozwoju podmiotu różnego rodzaju kontaktów z sektorem bankowym i instytucjami otoczenia biznesu. Przedstawiono także analizy odnoszące się do biznesów rodzinnych funkcjonujących w gospodarce meksykańskiej.

Monografia jest owocem współpracy środowiska naukowego oraz osób zajmujących się w środowisku otoczenia biznesu wspieraniem przedsiębiorczości rodzinnej, skupionych wokół odbywającej się corocznie od 2011 roku w Łodzi Konferencji Naukowej „Firmy Rodzinne". Różnorodność i wieloaspektowość podejmowanej problematyki w prezentowanej monografii pozwalają mieć nadzieję, że będzie ona stanowić inspirację do uważnej lektury oraz będzie zachętą do podejmowania nowych wyzwań w obszarze badawczym przedsiębiorstw rodzinnych. Mamy nadzieję, że przygotowane opracowania naukowe dostarczą wielu cennych impulsów do rozwoju wiedzy o przedsiębiorstwach rodzinnych.

Andrzej Marjański, Krzysztof Wach

Łódź, maj 2019 roku

Cześć I

Aktualne aspekty przedsiębiorczości rodzinnej

Izabella Steinerowska-Streb | streb@ue.katowice.pl
Katedra Przedsiębiorczości i Zarządzania Innowacyjnego
Wydział Ekonomii
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Ekspansja polskich przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki

Expansion of Polish Family Businesses into New Markets

Abstract
The article aims to recognise the impact of the firm characteristics on Polish family businesses expansion into new markets. Four categories *of the firm characteristics* are examined in this study, namely: the firm's size, the type of business, internationalization, and the type of manager (owner or an employee). This study is based on the results of primary research which was carried out in Poland. The empirical evidence found the type of manager, market range and the represented sector as the determining factors of family firms expansion.

Key words: family business, expansion, family firm characteristics

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w zglobalizowanym świecie, w którym niemal wszystko połączone jest ze sobą wieloma powiązaniami o charakterze integracyjnym. W świecie tym konsument i jego potrzeby ulegają szybkim zmianom.

W takich okolicznościach przeobrażają się także przedsiębiorstwa – dostosowują one swoje modele biznesowe do potrzeb rynku i coraz bardziej otwierają się na współpracę zarówno ze swoimi klientami, jak i innymi interesariuszami z otoczenia [Mróz 2013, s. 4, Steinerowska-Streb 2018, s. 420]. Uwarunkowania zewnętrzne zmuszają także firmy do rozszerzania działalności na nowe rynki. Dla niektórych koniecznością staje się internacjonalizacja [Gorynia 2007, s. 58].

Wśród przedsiębiorstw kierujących swoją ofertę do nowych grup odbiorców są takie, które dążą do zwiększania sprzedaży i zysków. Tego typu podmioty traktują wejście na nowe rynki jako szansę na wzrost i rozwój firmy. Inne przedsiębiorstwa rozszerzenie rynków zbytu uważają natomiast za sposób na utrzymanie zysków i dotychczasowej pozycji konkurencyjnej. Wśród przedsiębiorstw dokonujących ekspansji na nowe rynki są jednak i takie, dla których poszerzenie rynku zbytu to pomysł na przetrwanie.

Ekspansja poza dotychczasowe rynki, tak jak każde inne przedsięwzięcie biznesowe, może być dla przedsiębiorstw kosztowna i ryzykowna [Grzegorczyk 2018, s. 82]. Dlatego też przedsiębiorstwa decydujące się na realizację takiej koncepcji muszą się do tego odpowiednio przygotować. Oprócz opracowania strategii wskazane jest przeprowadzenie dokładnych badań rynkowych w celu poznania norm, wartości oraz zwyczajów wybranej grupy klientów.

Wśród firm, które dokonują ekspansji na nowe rynki znajdują się przedsiębiorstwa rodzinne. Podmioty te, ze względu na wielopokoleniową sukcesję, są szczególnie zainteresowane tym, aby sprostać wymaganiom współczesnego rynku. Niemniej jednak, rozszerzanie działalności poza dotychczasowe rynki zbytu często wymaga modyfikacji oferowanych produktów. Tymczasem wiele firm rodzinnych obawia się odejścia od rodzinnej tradycji i dokonania zmian w dotychczasowej strategii firmy. Dlatego też wiele z nich – jak wskazuje M.R.W. Hiebl – unika ryzykownych przedsięwzięć i – na co zwracają uwagę N. Clasen i jego zespół – realizuje konserwatywne strategie [Classen, Carree, Van Gils i in. 2014, s. 595, Hiebl 2014, s. 38].

Przywiązanie do tradycji jest tylko jednym z wielu czynników, który wpływa na decyzje przedsiębiorstw rodzinnych o rozszerzeniu działalności na nowe rynki. Duże znaczenie mogą mieć również koszty ekspansji i związane z nią ryzyko. Interesujące jest to, czy występują jakieś związki pomiędzy powiększaniem rynków zbytu przez przedsiębiorstwa rodzinne, a wielkością, rodzajem działalności, zasięgiem rynkowym tych firm, czy też tym, kim jest osoba zarządzająca firmą (właścicielem czy pracownikiem). Jak dotąd problematyka ta nie została wystarczająco rozpoznana, pomimo że przedsiębiorstwa rodzinne są przedmiotem licznych badań. Wskazanie tej luki badawczej stało się asumptem do przeprowadzenia badania zaprezen-

towanego w niniejszym artykule. Celem opracowania jest identyfikacja związków, które występują pomiędzy wskazanymi zmiennymi w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Do jego realizacji wykorzystano analizę wyników badania pierwotnego przeprowadzonego w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych.

Artykuł podzielono na kilka części. Na początku przedstawiono uzasadnienie przyjętych hipotez badawczych, następnie omówiono metodykę badawczą. W kolejnej części artykułu zaprezentowane zostały wyniki badań pierwotnych i ich analiza, a w zakończeniu dokonano krótkiego podsumowania przeprowadzonych badań.

Przegląd literatury uzasadniającej wybór hipotez badawczych

Przedsiębiorstwa rodzinne to ok. dwie trzecie firm działających na świecie. Podmioty te reprezentują wszystkie kategorie wielkościowe, a niektóre z nich należą nawet do grona największych korporacji globalnych. Z szacunków wynika, że aż 35% firm znajdujących się w rankingu Fortune 500 to przedsiębiorstwa rodzinne [Filser, Brem, Gast i in. 2016, s. 3]. Bardzo duże różnice w wielkości przedsiębiorstw rodzinnych powodują, że podmioty te – pomimo łączących je wielu cech wspólnych – pod wieloma względami różnią się od siebie. Do cech charakteryzujących wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne, niezależnie od ich wielkości, należą:

- rodzinna własność [Beck, Janssens, Kommelen i in. 2009]
- socjoemocjonalne zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu [Campbell, Jarzemowska 2017, Martin, Gomez-Mejia 2016, s. 216, P. Sharama, S. Sharama 2011, s. 309]
- wielopokoleniowa sukcesja [Memili, Welsh 2012, ss. 255–269, Sułkowski, Marjański 2009, ss. 38–39].

Różnice w wielkości powodują jednak, że firmy rodzinne mają – na co wskazują M.C. Sonfield i R.N. Lussier – odmienne problemy w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a także nie mają takiego samego dostępu do różnych zasobów, zróżnicowane są również bariery ograniczające ich działalność [Sonfield, Lussier 2008, s. 47]. Wszystko to może zatem powodować, że mniejsze i większe firmy rodzinne nie przejawiają w równym stopniu skłonności do rozszerzania rynków zbytu. Zakładając, że większe firmy rodzinne dysponują większym kapitałem niż mniejsze przedsiębiorstwa tego rodzaju można się spodziewać w ich przypadku większej skłonności do podejmowania ryzyka związanego z ekspansją na nowe rynki. Prawdopodobna wydaje się być zatem następująca hipoteza:

H1 – *Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa rośnie skłonność firm rodzinnych do ekspansji na nowe rynki*.

Przedsiębiorstwa rodzinne reprezentują wszystkie rodzaje działalności [European Commision 2009, s. 8, Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016, s. 31].

Są wśród nich podmioty prowadzące działalność handlową, ale także: usługową, produkcyjną, budowlaną i mieszaną. Powoduje to, że nie wszystkie impulsy, które docierają do nich z rynku odbierane są przez te przedsiębiorstwa jednakowo. Różne branże rozwijają się bowiem z różną intensywnością, a także w różnym czasie doświadczają zmian dokonujących się na rynku w obrębie poszczególnych faz cyklu koniunkturalnego. Ponadto w określonych branżach inaczej przebiegają procesy informatyzacji i automatyzacji, inne jest też ogólne tempo zachodzących zmian. Warto dodać, że różne jest nasilenie konkurencji, jak również odmienne są potrzeby i oczekiwania konsumentów. Wszystko to powoduje, że w poszczególnych typach działalności gospodarczej pojawiają się specyficzne problemy w sferze zarządzania. W różnych branżach inna jest także stopa przetrwania przedsiębiorstw [Mikulec, Misztal 2018, s. 23]. Uwzględniając te różnice, przyjęto następującą hipotezę:

H2 – *Rodzaj prowadzonej działalności determinuje ekspansję przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki*.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych dominują mikroprzedsiębiorstwa [Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016, s. 31, Mandl 2008, s. 2]. Ich działalność w przeważającej większości koncentruje się wyłącznie na rynkach lokalnych [Steinerowska-Streb 2017, s. 152]. Podmioty te mają najczęściej grono stałych klientów, z którymi utrzymują długoterminowe relacje. Ich strategie zazwyczaj bazują na tradycji, tych samych od lat produktach i rynkach. Jeżeli tego typu firmy rodzinne wprowadzają zmiany, to są one niewielkie. Oprócz takich przedsiębiorstw w praktyce gospodarczej można wskazać także innowacyjne przedsiębiorstwa rodzinne proaktywnie ustosunkowane do otoczenia. Firmy te chętnie podejmują ryzyko i dokonują zmian w swoich produktach [Kellermanns, Eddleston, Sarathy i in. 2012, s. 85]. Zasięg tego typu przedsiębiorstw rodzinnych bywa nawet globalny. Trzecią grupę firm rodzinnych tworzą podmioty, które charakteryzuje postawa mieszana, będąca połączeniem innowacyjnego i tradycyjnego podejścia do wdrażania zmian w firmie i jej produktach [Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016, s. 31]. Tak różne postawy firm rodzinnych wobec wdrażania nowości znajdują także odbicie w ich odmiennej skłonności do ekspansji na nowe rynki. Można się zatem spodzie-

wać, że przedsiębiorstwa rodzinne o zasięgu krajowym rzadziej rozszerzają swoje rynki zbytu niż przedsiębiorstwa o zasięgu międzynarodowym. W prezentowanym badaniu przyjęto więc następującą hipotezę:

H3 – *Firmy rodzinne o zasięgu krajowym istotnie rzadziej prowadzą ekspansję na nowe rynki niż firmy rodzinne o zasięgu międzynarodowym*.

W znacznej części współczesnych teorii wzrostu firmy przyjmuje się, że wzrost przedsiębiorstwa nie jest przypadkowy. Kluczowe znaczenie w tym aspekcie przypisuje się w nich przedsiębiorcy, który realizuje wiele planowych działań ukierunkowanych na osiągnięcie wzrostu. Zasadność tych teorii potwierdzają wyniki badań dowodzące występowania korelacji pomiędzy wzrostem firmy a motywacjami przedsiębiorców [Zięba 2009, ss. 485–486]. W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych związki między wzrostem firmy a przedsiębiorcą nie zawsze jednak występują. Tylko część z tych podmiotów jest bowiem zarządzana przez przedsiębiorców, pozostałymi zaś kierują zatrudnieni w tym celu menedżerowie, których intencje mogą być odmienne od intencji właścicieli. Na zagadnienie różnic w motywacji właścicieli firm i profesjonalnych menedżerów wskazuje się już od lat. Jednym z badań dotyczących tej kwestii jest badanie, które przeprowadził K. Glancey [Glancey 1998, ss. 18–27]. Dowodzi ono odmiennej motywacji właścicieli oraz osób zatrudnionych do zarządzania firmą. Głównych przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać w tym, że dla zatrudnionych menedżerów firma to wyłącznie miejsce pracy, natomiast dla właścicieli-menedżerów przedsiębiorstwo jest źródłem autonomii, bezpieczeństwa i dochodu [Steinerowska-Streb 2012, s. 749]. Istotne jest również, że dla nich firma stanowi dodatkowo spuściznę pokoleń. Różnice w motywacji właścicieli-menedżerów i zatrudnionych menedżerów mogą więc powodować, że firmy rodzinne zarządzane przez tych pierwszych będą wykazywać się inną skłonnością do ekspansji na nowe rynki, w porównaniu z pozostałymi firmami rodzinnymi. Dlatego też w prezentowanym badaniu przyjęto następującą hipotezę:

H4 – *Firmy rodzinne zarządzane przez właścicieli-menedżerów istotnie częściej prowadzą ekspansję na nowe rynki niż firmy rodzinne zarządzane przez zatrudnionych menedżerów*.

Metodyka badawcza

Zarówno weryfikacja postawionych hipotez, jak i – w konsekwencji – realizacja przyjętych przez autorkę celów dokonana została na podstawie analizy wyników badania pierwotnego. Jego podmiotem były mikroprzedsiębiorstwa rodzinne oraz małe i średnie przedsiębiorstwa tego rodzaju funkcjonujące na polskim rynku. Na potrzeby badania za przedsiębiorstwo rodzinne uznano podmiot gospodarczy będący w całości lub w decydującej części własnością jednej osoby lub członków jednej rodziny, i który jest jednocześnie przez reprezentantów tej rodziny zarządzany. Warto zaznaczyć, że zastosowane kryteria należą do najczęściej używanych do wyodrębniania firm rodzinnych [Kraśnicka 2018, s. 204].

Zakres przedmiotowy badania to związki występujące pomiędzy powiększaniem rynków zbytu przez przedsiębiorstwa rodzinne, a takimi ich cechami, jak:

- wielkość
- rodzaj prowadzonej działalności
- zasięg rynkowy
- osoba zarządzająca (właściciel lub zatrudniony menedżer).

W badaniu zastosowano technikę ankiety e-mailowej (ang. *e-mail survey*). Jest ona jedną z dwóch stosowanych obecnie powszechnie w praktyce badań rynkowych i marketingowych technik ankiety internetowej [Kaczmarzyk 2018, s. 192]. Wybór jej umożliwił szybkie dotarcie do docelowej grupy respondentów. Ponadto, dzięki temu rozwiązaniu respondenci mogli wypełnić kwestionariusz w dogodnym dla siebie czasie.

Na potrzeby badania przygotowano zestandaryzowany kwestionariusz ankietowy, w którym większość pytań miała charakter dychotomiczny. Został on wysłany do menedżerów wyższego szczebla zarządzających przedsiębiorstwami rodzinnymi. Operat badanej populacji to baza przedsiębiorstw rodzinnych *należących do Inicjatywy Firm Rodzinnych*.

Z poprawnie wypełnionych 353 kwestionariuszy w bieżącym postępowaniu badawczym do analizy wykorzystano 344 kwestionariusze[1]. Respondenci badania reprezentowali mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa ze wszystkich polskich województw. Przyporządkowania firmy rodzinnej do określonej kategorii wielkościowej dokonano na podstawie kryterium wielkości zatrudnienia. Wartości progowe zaczerpnięto z zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącego

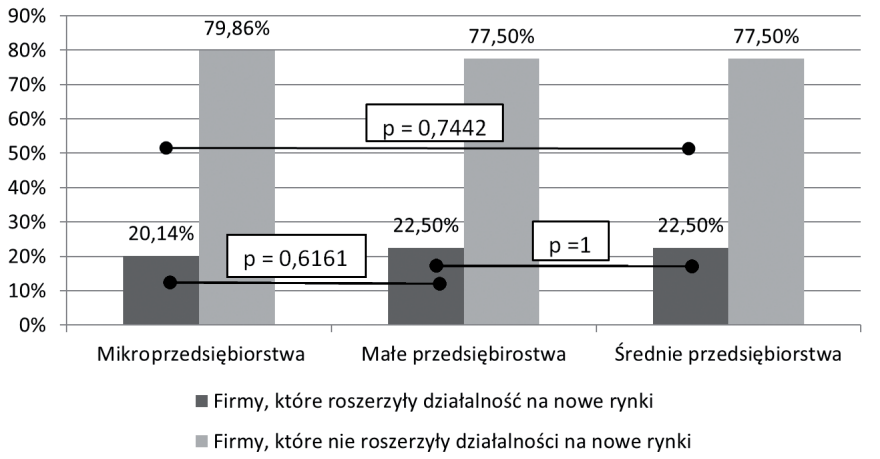
1. Na potrzeby bieżącego badania wykorzystano wyłącznie dane dotyczące mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw.

definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw [European Commision 2003, s. 36]. W badanej zbiorowości były podmioty prowadzące różnego rodzaju działalność: handlową, usługową, produkcyjną i budowlaną. Otrzymane wyniki poddane zostały analizie statystycznej, w której wykorzystano test X^2 oraz statystyki opisowe.

Ekspansja przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki – sytuacja na polskim rynku

Na podstawie analizy wskazań respondentów stwierdzono, że w rozpatrywanym okresie dominująca część badanych przedsiębiorstw rodzinnych nie rozszerzyła działalności na nowe rynki. Firmy, które dokonały ekspansji to niespełna 22% wszystkich badanych przedsiębiorstw. Co ciekawe, aktywność mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w rozszerzaniu działalności poza dotychczasowe rynki była zbliżona. W żadnej kategorii wielkościowej, do których przyporządkowano badane firmy rodzinne, nie zaobserwowano podejmowania ekspansji istotnie częściej niż miało to miejsce w pozostałych (zob. rysunek 1).

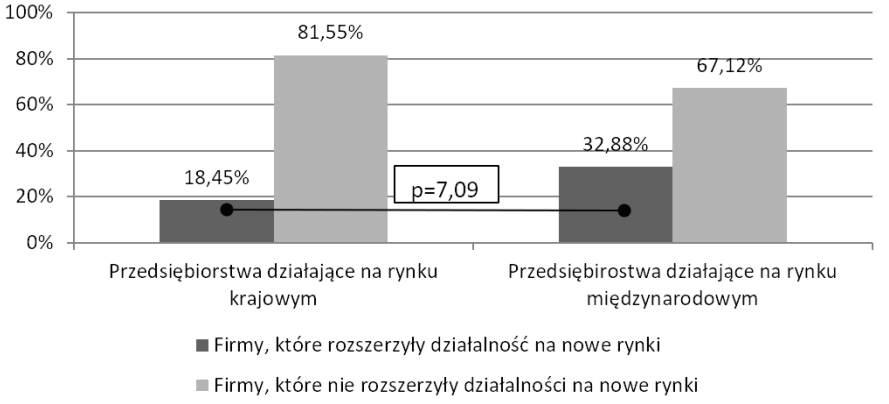
Rysunek 1. Ekspansja firm rodzinnych na nowe rynki – systematyzacja ze względu na wielkość przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Porównanie przedsiębiorstw prowadzących działalność wyłącznie na rynku krajowym oraz tych o zasięgu międzynarodowym wykazało, że podmioty te charakteryzuje zróżnicowana intensywność działań mających doprowadzić do zdobycia nowych rynków zbytu (zob. rysunek 2). Na podstawie analizy odpowiedzi udzielonych przez respondentów stwierdzono, że firmy rodzinne, które nie prowadzą działalności wyłącznie na rynku krajowym istotnie częściej poszerzają swoje rynki zbytu ($X^2 = 7{,}09$; p = 0,0078).

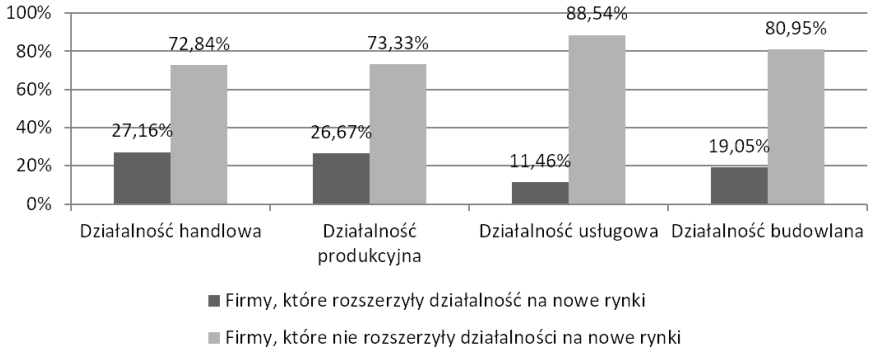
Rysunek 2. Ekspansja firm rodzinnych na nowe rynki – systematyzacja ze względu na zasięg rynkowy przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Na dalszym etapie postępowania badawczego przeanalizowano dane dotyczące rozszerzania dotychczasowych rynków zbytu przez badane firmy rodzinne oraz rodzaju ich działalności (zob. rysunek 3).

Rysunek 3. Ekspansja firm rodzinnych na nowe rynki – systematyzacja ze względu na rodzaj działalności przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone obliczenia pozwoliły stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne prowadzące działalność usługową istotnie rzadziej dokonywały ekspansji na nowe rynki w porównaniu z handlowymi oraz produkcyjnymi firmami rodzinnymi (zob. tabela 1).

Tabela 1. Wartości testu X^2 oraz poziomu istotności p w odniesieniu do zmiennych: rozszerzenie rynku zbytu oraz rodzaj działalności firmy

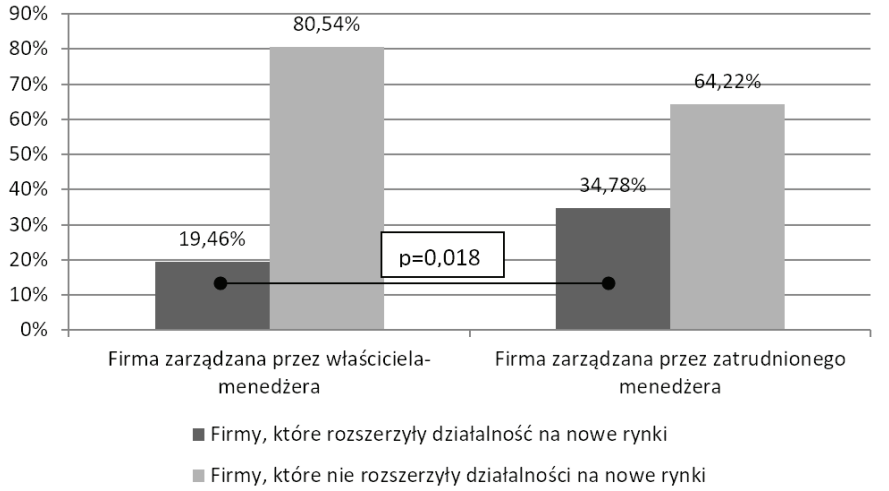
	Działalność handlowa	Działalność produkcyjna	Działalność usługowa	Działalność budowlana
Działalność handlowa		$X^2 = 0,01$ $p = 0,9420$	$X^2 = 7,14$ $p = 0,0075$	$X^2 = 0,58$ $p = 0,447$
Działalność produkcyjna	$X^2 = 0,01$ $p = 0,9420$		$X^2 = 7,03$ $p = 0,0080$	$X^2 = 0,52$ $p = 0,4690$
Działalność usługowa	$X^2 = 7,14$ $p = 0,0075$	$X^2 = 7,03$ $p = 0,0080$		$X^2 = 0,89$ $p = 0,3460$
Działalność budowlana	$X^2 = 0,58$ $p = 0,447$	$X^2 = 0,52$ $p = 0,4690$	$X^2 = 0,89$ $p = 0,3460$	

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnia część analizy statystycznej doprowadziła do identyfikacji różnic, jakie występują pomiędzy firmami rodzinnymi zarządzanymi przez właściciela-menedżera a firmami rodzinnymi zarządzanymi przez zatrudnionego menedżera (zob.

rysunek 4). Na podstawie uzyskanych wyników wykazano, że te przedsiębiorstwa rodzinne, które są zarządzane przez zatrudnionych menedżerów istotnie częściej prowadzą ekspansję na nowe rynki zbytu ($X^2 = 5{,}54$; $p = 0{,}0186$).

Rysunek 4. Ekspansja firm rodzinnych na nowe rynki – systematyzacja ze względu na rodzaj menedżera (właściciel lub zatrudniony menedżer)



Źródło: opracowanie własne.

Dyskusja i konkluzje

Zaprezentowane badanie miało na celu rozpoznanie związków pomiędzy rozszerzaniem rynków zbytu przez polskie firmy rodzinne a następującymi wybranymi zmiennymi:

- wielkością przedsiębiorstwa,
- rodzajem jego działalności,
- zasięgiem rynkowym,
- rodzajem menedżera zarządzającego firmą (właściciel-menedżer lub zatrudniony menedżer).

Na podstawie przeprowadzonej analizy stwierdzono, że wielkość nie jest czynnikiem determinującym ekspansję przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki. Wbrew pierwotnym oczekiwaniom, okazało się, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa nie rośnie skłonność firm rodzinnych do tego rodzaju ekspansji. Tak więc

hipotezę H1 uznano za zweryfikowaną negatywnie. Taki stan rzeczy może świadczyć o tym, że konieczność poszukiwania nowych rynków dotyczy w takim samym stopniu zarówno mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Niemniej jednak uzyskane wyniki mogą również wskazywać na to, że różnej wielkości firmy rodzinne stopniowo rozrastają się. To uzasadnienie otrzymanych wyników wydaje się wielce prawdopodobne, zwłaszcza, jeśli weźmie się pod uwagę to, iż wiele polskich firm rodzinnych dochodzi obecnie do etapu sukcesji, a przedstawicieli kolejnych pokoleń charakteryzuje często nowe podejście do działań prowadzonych wcześniej przez firmę i chętnie myślą o rozszerzeniu działalności. Tak więc sukcesorzy przejmujący władzę zarówno w mikro-, jak i w małych oraz średnich przedsiębiorstwach rodzinnych, mogą rozszerzać ofertę swoich firm na nowe rynki.

Przeprowadzone badanie nie jest jedynym, którego wyniki świadczą o braku zależności pomiędzy wielkością firm rodzinnych i rozszerzaniem przez nie działalności na nowe rynki. Takie same wnioski zostały również wyciągnięte z badania przeprowadzonego przez KPMG ale należy zaznaczyć, że jego wyniki dotyczą wyłącznie tych firm rodzinnych, które prowadzą ekspansję zagraniczną [KPMG 2018, s. 19].

Z prezentowanego w artykule badania wynika ponadto, iż na ekspansję firm rodzinnych na nowe rynki ma wpływ branża, w jakiej działają. Przeprowadzone obliczenia dowiodły, że firmy specjalizujące się w działalności usługowej istotnie rzadziej, niż te, które prowadzą działalność produkcyjną i handlową poszerzają swoją ofertę i zdobywają nowe rynki. Pozytywnie zweryfikowano zatem hipotezę H2, zgodnie z którą rodzaj prowadzonej działalności determinuje ekspansję przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki.

Mniejsza aktywność firm usługowych w zakresie ekspansji na nowe rynki może wskazywać na odmienność zmian zachodzących obecnie w sektorze usług oraz w pozostałych sektorach gospodarki. Współczesny konsument jest świadomy i wymagający – dąży do zaspokojenia swoich potrzeb i oczekuje ciągłych zmian i udoskonaleń oferowanych mu produktów. Szybko też się zniechęca do określonego produktu [Mirońska 2010, ss. 125–126]. Tak więc producenci są zmuszeni do ciągłych starań o klienta. Wiele przedsiębiorstw koncentruje zatem coraz bardziej swoje działania na produkcji na zamówienie, dostosowanej do potrzeb konkretnych nabywców. Coraz częściej też firmy produkcyjne podejmują działania mające na celu zdobycie nowych rynków zbytu [Koliński, Trojanowska, Kolińska i in. 2011, s. 15]. Przeobrażeniom zachodzącym w sektorze produkcyjnym i w zachowaniach konsumentów towarzyszą zmiany w obszarze handlu. Zmieniają się kanały przepływu towarów i sposób dotarcia do klienta. W takich okolicznościach firmy produkcyjne i handlowe, aby przetrwać, zmuszone są do aktywnego poszukiwania nowych rynków. Sektor usług jest

natomiast nieco inny. To obecnie najszybciej – jak podkreśla G. Węgrzyn – rozwijająca się część współczesnych gospodarek, ze względu na rosnące potrzeby nabywców dotyczące różnego rodzaju usług [Węgrzyn 2008, s. 225]. Najwyraźniej więc, w zaistniałych okolicznościach, przedsiębiorstwa usługowe nie muszą walczyć o kolejną grupę klientów, tak aktywnie jak przedsiębiorstwa reprezentujące inne branże.

Kolejna hipoteza (H3), którą postawiono w badaniu, dotyczyła porównania ekspansji firm rodzinnych prowadzących działalność wyłącznie na rynku krajowym oraz tych firm, które są zaangażowane w działalność międzynarodową. Jak wykazały wyniki analizy przeprowadzonej na tej płaszczyźnie, firmy rodzinne o zasięgu krajowym istotnie rzadziej prowadzą ekspansję na nowe rynki niż pozostałe firmy rodzinne. Takie wyniki były zgodne z przyjętymi założeniami. Hipotezę H3 zweryfikowano zatem pozytywnie.

Na duże zainteresowanie umiędzynarodowionych polskich firm rodzinnych ekspansją na nowe rynki wskazują również wyniki badania pt. *Badanie Firm Rodzinnych 2015. Polska na tle Europy Środkowo-Wschodniej i świata*, przeprowadzonego przez PwC [PwC 2015]. Ich analiza pokazuje, że większość polskich przedsiębiorstw rodzinnych o zasięgu międzynarodowym chętnie zwiększy jeszcze bardziej sprzedaż i wejdzie na kolejne rynki zbytu. Ponadto z badania PwC wynika, że aktywność polskich firm rodzinnych na rynkach zagranicznych jest większa niż aktywność ich odpowiedników pochodzących z innych, rozpatrywanych w tym badaniu, państw [PwC 2015, s. 10]. Ostatnio zaszły pod tym względem jednak pewne zmiany. Z raportu firmy KPMG można wnioskować, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne stały się ostrożniejsze w ekspansji zagranicznej w związku niepewną sytuacją ogólnogospodarczą na świecie, a zwłaszcza w Europie (brexit) [KPMG 2018, s. 18].

Większa aktywność umiędzynarodowionych firm rodzinnych w zakresie rozszerzania oferty może wynikać z większego doświadczenia tych firm w zdobywaniu nowych rynków. Na tej płaszczyźnie występuje bowiem pewien związek. Jak dowodzą badania, im większe jest doświadczenie firm rodzinnych w działalności na rynku lokalnym, tym większe są ich chęci do ekspansji zewnętrznej [Hadryś-Nowak 2016, ss. 71–72].

Ekspansja poza granice kraju jest bardziej ryzykowna, niż taka, która dotyczy rynku wewnętrznego [Kubíčková, Toulová 2013, ss. 23–86]. Otrzymany wynik może zatem również wskazywać, że firmy rodzinne o zasięgu międzynarodowym wykazują większą skłonność do ryzyka w porównaniu do tych firm, które działają wyłącznie na terenie kraju.

Przeprowadzona analiza dowiodła również, że firmy rodzinne zarządzane przez właścicieli-menedżerów istotnie rzadziej prowadzą ekspansję na nowe rynki, niż firmy rodzinne zarządzane przez zatrudnionych menedżerów. Tymczasem w badaniu przyjęto występowanie zależności odwrotnej. Taki stan rzeczy przesądził o negatyw-

nej weryfikacji hipotezy H4, zgodnie z którą firmy rodzinne zarządzane przez właścicieli-menedżerów istotnie częściej prowadzą ekspansję na nowe rynki niż firmy rodzinne zarządzane przez zatrudnionych menedżerów.

Mniejsza skłonność przedsiębiorstw rodzinnych zarządzanych przez właścicieli-menedżerów do rozszerzania rynków zbytu może świadczyć o tym, iż przywiązani do tradycji właściciele-menedżerowie nie są tak skłonni, jak wynajęci menedżerowie do ponoszenia ryzyka związanego ze zmianą strategii firmy. Brak socjoemocjonalnego zaangażowania zatrudnionych menedżerów najwyraźniej pozwala im spojrzeć z dystansem na całość prowadzonej działalności biznesowej. Widząc szanse i zagrożenia, jakie pojawiają się na rynku i dostrzegając w rozszerzeniu dotychczasowych rynków zbytu możliwość rozwoju firmy, wynajęci menedżerowie łatwiej podejmują decyzje o wdrożeniu nowych strategii w przedsiębiorstwach rodzinnych, którymi zarządzają.

Podsumowanie

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne za kluczowe czynniki umożliwiające odniesienie sukcesu uznają tradycję i doświadczenie rynkowe firmy [Klimek, Żelazko 2015, s. 91]. Taki stan rzeczy znajduje odzwierciedlenie także w podejściu tych podmiotów do ekspansji na nowe rynki. Zaprezentowane w artykule badanie dowodzi, iż większość polskich firm rodzinnych cechuje przywiązanie do zdobytych już, tych samych, rynków. Aktywność w rozszerzaniu dotychczasowych rynków zbytu rośnie, gdy przedsiębiorstwo jest umiędzynarodowione, a także wtedy, gdy jest ono zarządzane przez profesjonalnego menedżera, zatrudnionego specjalnie przez właścicieli do zarządzania firmą. Czynnikiem determinującym wejście polskich przedsiębiorstw rodzinnych na nowe rynki okazał się także rodzaj prowadzonej działalności. Na podstawie otrzymanych wyników stwierdzono, że firmy rodzinne specjalizujące się w produkcji lub handlu wykazują większą skłonność do ekspansji niż te, które reprezentują sektor usług.

Przedstawione w artykule wyniki badania wzbogacają wiedzę o polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Ich istotnym walorem jest również dostarczenie empirycznych dowodów świadczących o trafności stwierdzenia, że tradycjonalizm należy do podstawowych czynników ograniczających przedsiębiorczość firm rodzinnych [Safin 2007, s. 108].

Rezultaty badania stanowią ponadto cenne źródło informacji dla praktyki gospodarczej. Mogą z nich skorzystać zarówno właściciele firm rodzinnych, jak i przedstawiciele instytucji otoczenia biznesu wspierających funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych. Uzyskane wyniki powinny być wykorzystane zwłaszcza przez firmy diagnozujące przedsiębiorstwa rodzinne i wspierające ich rozwój.

Bibliografia

Beck L., Janssens W., Kommelen T. i in. (2009), *Research on Innovation Capacity Antecedents: Distinguishing Between Family and Non-Family Businesses*, Paper presented at the EIASM Workshop on Family Firms Management Research, June 7–9, Hasselt, Belgium, [online] https://www.researchgate.net/publication/228781684_Research_on_innovation_capacity_antecedents_distinguishing_between_family_and_non-family_businesses, dostęp: 25.03.2019.

Campbell K., Jarzemowska M. (2017), *Contested Takeovers of Family Firms and Socioemotional Wealth: A Case Study*, „Baltic Journal of Management", Vol. 12, Issue 4.

Classen N., Carree M., Van Gils A. i in.(2014), *Innovation in Family and Non-Family SMEs: An Exploratory Analysis*, „Small Business Economics", Vol. 42, No. 3.

European Commision (2009), *Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies. Final Report of the Expert Group*, Enterprise and Industry Directorate-General, [online] https://ec.europa.eu, dostęp: 17.03.2019.

European Commision (2003), *European Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. Document number C (2003) 1422*, Text with EEA relevance, 2003/361/EC, „Official Journal of the European Union", Vol. 124.

Filser M., Brem A., Gast J. i in. (2016), *Innovation in Family Firms: Examining the Inventory and Mapping the Path*, „International Journal of Innovation Management", Vol. 20, No. 6.

Glancey K. (1998), *Determinants of Growth and Profitability in Small Entrepreneurial Firms*, „International of Entrepreneurial Behaviour & Research", Vol. 4, No. 1.

Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Grzegorczyk W. (2018), *Strategie ekspansji przedsiębiorstw województwa łódzkiego na rynki zagraniczne*, „Handel Wewnętrzny", nr 5(376).

Hadryś-Nowak A. (2016), *Internationalisation Strategies in the Family-Owned Businesses – Evidence from Poland*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 17, z. 6, cz. 2.

Hiebl M.R.W. (2014), *Risk Aversion in the Family Business: The Dark Side of Caution*, „Journal of Business Strategy", Vol. 35, No. 5.

Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010), *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Kaczmarczyk S. (2018), *Zalety i wady metod zbierania danych przez Internet w badaniach marketingowych*, „Organizacja i Zarządzanie", z. 129.

Kellermanns F.W., Eddleston K.A., Sarathy R. i in. (2012), *Innovativeness in Family Firms: A Family Influence Perspective*, „Small Business Economics", Vol. 38, No. 1.

Klimek J., Żelazko B. (2015), *Innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych w regionie śląskim* [w:] Klimek J., Żelazko B. (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

Koliński A., Trojanowska J., Kolińska K. (2011), *Analiza wykorzystania metod i technik zarządzania przedsiębiorstwem produkcyjnym w celu minimalizowania skutków kryzysu gospodarczego – wyniki badań*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka", nr 8.

KPMG (2018), *European Family Business Barometer. Embracing Innovation*, 7th ed., [online] http://www.europeanfamilybusinesses.eu/uploads/Modules/Publications/european-family-business-barometer7ed.pdf, dostęp: 25.03.2019.

Kraśnicka T. (2018), *Sukcesja i kondycja ekonomiczno-finansowa firm rodzinnych w Polsce i Czechach. Wyniki badań jakościowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej", z. 108.

Kubíčková L., Toulová M. (2013), *Risk Factors in the Internationalization Process of SMEs*, „Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis", Vol. 56, No. 7.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. i in. (2016), *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu „Statystyka Firm Rodzinnych"*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*, KMU Forschung, Austrian Institute for SME Research, Viena.

Martin P., Gomez-Mejia L. (2016), *The Relationship Between Socioemotional and Financial Wealth: Re-Vsiting Family Firm Decision Making*, „Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management", Vol. 14, Issue 3.

Memili E., Welsh H.B. (2012), *Towards a Theory of Nonfamily Employees' Organizational Identification and Attachment in Family Firms*, „Journal of Technology Management", Vol. 7, No. 3.

Mikulec A., Misztal M. (2018), *Does the Type of Business Activity and the Enterprise Location Affect a Firm's Survival? Results of an Analysis for Natural Persons Conducting Economic Activity in the łódzkie Voivodship*, „Econometrics", Vol. 22, No. 3.

Mirońska D. (2010), *Zachowania nabywców na rynku – trendy i wpływ na działanie przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe SGH", nr 27.

Mróz B. (2013), *Konsument w globalnej gospodarce. Trzy perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa.

PwC (2015), *Badania 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: 24.03.2019.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu", nr 1179.

Sharama P., Sharama S. (2011), *Drivers of Proactive Envirmental Strategy in Family Firms*, „Business Ethics Quarterly", Vol. 21, Issue 2.

Sonfield M.C., Lussier R.N. (2008), *The Influence of Family Business Size on Management Activities, Styles and Characteristics*, „New England Journal of Entrepreneurship", Vol. 11, Issue 2.

Steinerowska-Streb I. (2012), *The Determinants of Enterprise Profitability During Reduced Economic Activity*, „Journal of Business Economics and Management", Vol. 13, Issue 4.

Steinerowska-Streb I. (2017), *Wewnętrzne czynniki determinujące zachowania rynkowe mikroprzedsiębiorstw*, „Studia Ekonomiczne", nr 326.

Steinerowska-Streb I. (2018), *Kreatywność pracowników w świetle motywatorów stosowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych na polskim rynku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 19, z. 7, cz. 2.

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

Węgrzyn G. (2008), *Zatrudnienie a innowacyjność w sektorze usługowym* [w:] G. Maniak (red.), *Problemy ekonomii i polityki gospodarczej*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Zięba K. (2009), *Osoba właściciel-menedżer i jego rola w intencyjnym modelu wzrostu firmy*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 34.

Zonghui L., Daspit J. (2016), *Understanding Family Firm Innovation Heterogeneity: A Typology of Family Governance and Socioemotional Wealth Intentions*, „Journal of Family Business Management", Vol. 6, No. 2.

Agnieszka Puto | agnieszka.puto@wz.pcz.pl
Częstochowa University of Technology

The Conditions of the Operation and Development of Polish Family Businesses

Abstract
In the studies and theoretical considerations, family businesses are increasingly considered as a separate specific group of business entities. A wide field of research is associated with the conditions of the operation and development of this type of enterprises. The objective of the paper is to present the factors affecting the operation of Polish family businesses.

Key words: family businesses, succession, transfer of ownership, determinants of development

Introduction

Family businesses are the source of undiscovered knowledge. Only until recently they were considered as unreliable and not very professional. Nowadays, they are experiencing a renaissance since it has been understood that there is the strength and power of the economic development in them. According to the research by Polish Agency for Enterprise Development conducted in 2010, family businesses amounted to 36% of the SME (small and medium-sized enterprises) sector in Poland. The research excluded large companies and sole proprietors not hiring employees – in the experts' opinion, if that criterion had been applied, the number of family busi-

nesses would have amounted to 78%. A high proportion of family businesses was established in Poland in 1989, when the explosion of entrepreneurship took place. Currently, the companies set up in those years are entering the stage of maturity and are struggling with problems such as management professionalization or company's succession, which often determines the survival of the company. The objective of the paper is to present the factors affecting the operation of Polish family businesses. It is worth taking a closer look at the conditions of the development of family businesses and formulating the question concerning what their actual situation is, which, due to socio-economic conditions, have a longer historical background and greater experience in management than European family businesses.

The essence of the family business – the review of the literature definitions

In the subject literature, it is difficult to come across an unambiguous definition of the family business. This is due to the fact that family businesses are characterized by great diversity. They include enterprises with various legal forms, ownership, of different sizes and diverse management methods.

Table 1. Family standards vs business standards

The principles of the family operation	The principles of business operation
Creating opportunities to satisfy the needs of relatives, particularly own children	Hiring only qualified persons
Providing support adequate to emerging needs	Ensuring remuneration adequate to the contribution to enterprise development and market conditions
Perceiving everyone as an individual and not as an average	Differentiating employees – identifying the best ones, perceiving an employee through the prism of "a team" and not an individual
Creating learning opportunities to everyone adequately to their needs	Creating learning opportunities adequately to the needs of the organization

Source: [Safin 2007, p. 20].

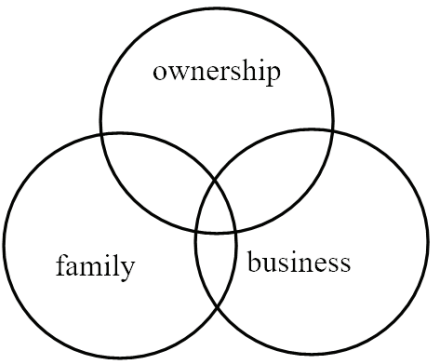
The concept of the family business consists of two terms with a different origin, history, tradition and which are socially perceived differently: the family and the busi-

ness. Moreover, they are the equivalents of two different institutions, performing various tasks, i.e. the family and the business (table 1). The family is a social institution whose objectives are associated with procreation, running a household, organizing the life of its members or specific production for internal purposes. On the other hand, the business is associated with satisfying the needs of others, economic independence and risk taking [Marjański, Sułkowski 2009, pp. 13–14]. In the family business, each of its components affects one another and contributes to the success of the whole. As pinpointed by K. Safin and I. Koładkiewicz [2019, p. 19], in the model of the contemporary enterprise, one cannot limit themselves only to the business and the family. Due to social changes (including demographic, intrafamily ones), complicating ownership relations, hiring people from outside, the third component is introduced, i.e. the ownership. However, as stated by A. von Schlippe et al. [2011, p. 22], the relationships – conflicts at the level of ownership-family are more important than at the level of ownership-business.

The three-component model of the business family is presented in figure 1, consisting of the following elements [Safin, Koładkiewicz 2019, p. 20]:

- the family system, whose components are family members, next generations, with the main objective oriented to family members,
- the economic system consisting of all employees, managers, customers; its task is the implementation of the objectives set,
- the ownership system, whose components are all the owners of the enterprise – both the members of the family and the people not belonging to it.

Picture 1. The family business model



Source: [Safin, Koładkiewicz 2019, p. 20]

The difficulty in developing a uniform definition of the enterprise consists in the need to find such a logical structure that would describe the relationships between the listed components and also take into account the specificity, rules and standards of the family business operation. Numerous authors, while defining the family business, pay attention to the issues of ownership, management or family succession (compare: table 2).

Table 2. The examples of the family business definitions

Highlighted definitional aspects	Author	Definition
Ownership	Adamczyk, Bartkowiak [2004]	The family business is the company of any legal form or the person conducting a business activity, whose capital in whole or in decisive part is in the possession of the family.
Ownership and mangement	C. Löwe [1979]	The family business is the company of any organizational-legal form, whose capital in whole or in decisive part is in the hands of the family, in which one or a few family members exerts decisive influence on the management or performing a managerial function with an intention to keep the company in the hands of the family.
	Polish Agency for Enterprise Development [2009]	The family business is each economic entity from the sector of micro, small or medium-sized enterprises, of any legal form, registered and operating in Poland. At least two family members work together in this enterprise and at least one of them has significant impact on management. They also possess significant or majority shareholding in the company.
	Sułkowski, Marjański [2011]	The family business is the company defined as the economic entity in which the ownership control or the entity management remain in the hands of the family representatives and more than one family member are involved in its economic operation
Family succession	J. Ward [1987]	The family business is the company which "will become the property and be under the management of the next family generation".
	R. Donelley [1964]	The family business is the one in which it is possible to identify at least two generations of family members and in which intergenerational relationships affect the company's strategy and family's interests and objectives.

Source: Own study based on: Löwe, 1979, pp. 22–23; [Sułkowski, Marjański 2011, p. 37], Adamczyk, Bartkowiak 2004, p. 21 and others.], [Firmy 2009, p. 30], [Ward, 1964, p. 252], [Donelley 1967, p. 94].

The selected examples of the definitions of the family business referred to in table 2 constitute a small part of terms which one can come across in the subject literature. In the review of the literature, there is also a definition proposed by PriceWaterHouseCoopers, according to which the family business is the company where at least 51% of shares belong to the family or the people related to each other; family members constitute the majority of the board and the owners daily deal with its management [PwC 2019]. In the opinion of the author of the paper, the family business is the company in which, regardless of its size and organizational-legal form, at least two family members are involved in the management process, with a decisive vote in strategic choices concerning the economic activity.

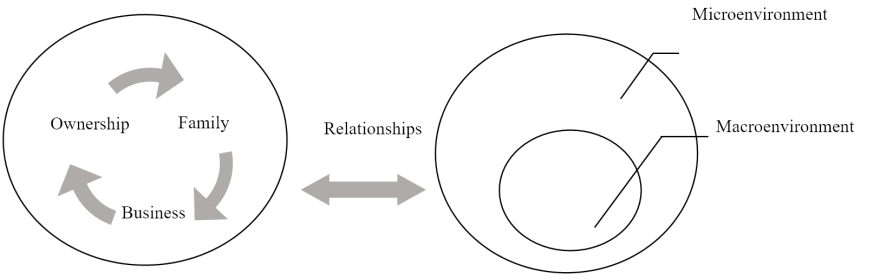
The lack of a common and widely accepted definition of the family business results in research problems. Scientists create their own definitions, taking into account their specific needs. This creates fragmentation which is the problem for comparative studies and causes such comparisons to be unreliable.

Determinants of market success of Polish and European family businesses

In the rapidly and constantly changing conditions, it is important to apply such enterprise management which will allow for the long-term development and, consequently, the economic success – understood as the company's ability to grow in the long-time perspective. The condition of success is the thorough analysis of determinants affecting the company's operation. Family businesses operate in the specific model of endogenous relationships (at the level of family-business-ownership) and exogenous ones, which are presented in figure 2. Endogenous relationships are affected by external conditions, which the company does not always have impact on. For the purposes of the article the influencing groups outside the company have been defined as stakeholders. These are internal groups (coming from microenvironment) or external ones (coming from macroenvironment) with whom the enterprise remains in certain relationships and to whom the operation of the company relates directly or indirectly or who can or want to have impact on the operation, simultaneously taking risk of a different type and of a different scale. Therefore, the family business understood in this way is a more difficult mechanism to manage since the multi-dimensional one to multiply the money invested by one group of stakeholders. It is the complex community entity whose members invest in its operation. The contribution is what the shareholder brings to the enterprises. It is a specific investment in the

company's activity which stimulates certain expectations. These expectations may take a tangible or intangible form [Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości 2012].

Figure 2. The model of endogenous and exogenous relationships in the family business



Source: Own study.

The internal stakeholders of the family business are all the organization members, i.e. owners, employees being family members and family members not employed in the company as well as the other employees.

On the other hand, the group of external stakeholders includes people and/or entities existing in:

1) microenvironment:
- **a.** Customers of the company,
- **b.** Suppliers,
- **c.** Creditors,
- **d.** Financial institutions, among others, banks,

2) macroenvironment:
- **a.** Potential investors,
- **b.** Regulators and legislators of the capital and credit market,
- **c.** Society,
- **d.** State and local government bodies,
- **e.** Creators of the economic policy.

It is worth mentioning that the operation of family businesses in the markets of individual European countries is diverse and additionally determined by e.g. socio-economic-political conditions and cultural ones, including e.g. religious and historical conditions.

The detailed Report on the operation of family businesses in Poland and in Europe has been developed by KPMG. In the cyclically conducted studies entitled Fami-

ly Business Barometer, the authors of the Report collect information on the condition, future plans and market challenges from the representatives of family businesses in 28 European countries.

According to the Report by KPMG [KPMG 2019], Polish family businesses, most of all, face the challenge associated with the labor market. Rising labor costs are the problem for more than half of the respondents. Increasingly high labor costs contribute to the difficulty in recruiting qualified staff. A higher cost of an employee is the reason why some family businesses may encounter the financial barrier, which results in the lack of employees with appropriate qualifications. This can be the reason for poor performance of the company (tables 3 and 4). It is particularly important for family businesses to recruit the staff with technical educational background, especially IT background. The use of IT improves the operation and performance of the company.

Poland is one of the countries in which rising labor costs particularly affect entrepreneurs – 52% of the respondents deal with this problem (in Europe, this percentage amounts to 36%). Entrepreneurs emphasize that the obstacle is the necessity to compete for skilled workers. In Poland, 30% of the respondents indicate this problem whereas, in Europe, it is indicated by as much as 53%.

Legal changes are another big obstacle in conducting a business. More than 1/3 of the respondents express such an opinion. Frequent changes in regulations cause the family business owners are uncertainty and unwillingness to take risk when investing.

Table 3. Market determinants affecting the operation of Polish family businesses

Specification	Response rate
increase in labor costs	52%
legal changes	34%
increasing competition	31%
increasing competition in recruiting qualified staff	30%
political instability	23%
increasing the level of taxation	15%
decrease in revenues	13%
rising costs related to environmental protection	12%

Source: [KPMG 2019]

Respondents could choose more than one answer.

Table 4. Market determinants affecting the operation of European family businesses

Specification	Response rate
increasing competition in recruiting qualified staff	53%
increase in labor costs	36%
political instability	36%
decrease in revenues	34%
legal changes	32%
increasing competition	30%
decline in the company's profitability	12%
increasing the level of taxation	11%

Source: [KPMG 2019]

Respondents could choose more than one answer.

The difficulties associated with legal changes were declared by 34% of the respondents from Poland and 32% of the respondents from Europe. A high score of indications could have been the result of the introduction of the regulation on the protection of personal data and PSD2 directive, concerning payment services within the internal market.

Table 6. Strategic objectives for the next two years

Specification	**Response rate**	
	Poland	Europe
Increasing profitability	38%	49%
Attracting new, talented employees	35%	27%
Increasing revenues	32%	38%
Entering new markets	25%	23%
Increasing innovativeness	23%	24%

Source: [KPMG 2019]

Respondents could choose more than one answer.

Family businesses, like non-family ones, while facing increasing competition, must constantly develop and offer new products. Both for Polish and European family businesses, the main priority in conducting an economic activity is to increase

profitability and revenues over the next two years. The way to achieve higher revenues and to minimize costs is, among others, the recruitment of good specialists, increasing innovativeness, efficient management or process optimization (table 6). Most family businesses carefully select solutions for their business. However, this does not mean that their owners do nothing. On the contrary – they actively search for upcoming changes not waiting for them to occur. In order to survive in the market, multigenerational enterprises must constantly invest. Investments in enterprises are necessary for further development and appearance in the market. In that year the main emphasis of family businesses was placed on investments in the basic activity of the company (80% for Poland and 86% for Europe).

Table 7. Investment objectives in Polish and European family businesses

Specification	**Response rate in percent**	
	Poland	Europe
Basic activity	80%	86%
Human resources – recruitment and training	78%	81%
Innovation and new technologies	76%	83%
Company's diversification	43%	61%
Company's internationalization	21%	54%

Source: [KPMG 2019]

Respondents could choose more than one answer.

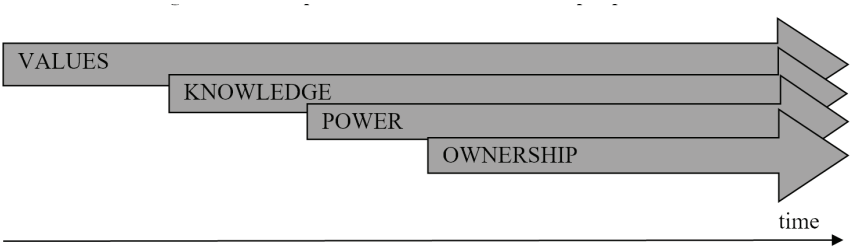
In addition, a great interest is aroused by innovation and technologies – investments in these areas are planned by 76% of Polish and 83% of European entrepreneurs (table 7). Innovativeness increasingly helps to reduce operating costs thus simultaneously increasing profit. The family business owners increasingly attach importance to recruitment of employees and their training. The problem entrepreneurs currently face in recruiting qualified staff is related to additional costs and investments in the development of their competences. For 43% of Polish and 61% of European entrepreneurs, the diversification of production is one of the priority investment plans. Product diversity is favorable for building the position in the domestic market and the global one. The majority of the respondents were in favor of equity and bank loan as the most attractive forms of financing. Equity is considered as the safest and the least costly form of financing. It is often used in the form of reinvestment of profits which can be used for the benefit of current development. On

the one hand, such a solution minimizes the risk but, on the other hand, reduces the funds available for expansion into new foreign markets [KPMG 2019].

No successors as a strategic problem of the family business development

The key issue associated with the family business is intergenerational transfer, the so-called succession. According to S. Goldstein from Hubler-Swartz Institute in Minneapolis [Jamer 2006, p. 79], succession is the process of the systematic transfer of ownership and power. K. Safin adds another two "components" to ownership and power, i.e. values and knowledge (figure 3). As other authors pinpoint, the transfer of ownership and power are noticeable and formal components whereas values and knowledge are informal components, more rarely realized [Safin, Pluta, Pabjan 2014].

Figure 3. The components of succession in the time perspective



Source: [Safin 2019, p. 142]

J. Jeżak et al. [2004, pp. 58–59] identify four basic methods of succession. The first of the ways of transferring ownership is donation. Another form of the transfer of ownership is passing the family business through inheritance. The third one is the repurchase of the company by family members, group of employees or the board; moreover, the ownership of the company can be also transferred through the distribution of its shares among employees who do not belong to the family. Finally, the transfer of the ownership can take place by selling the shares of the family business to third parties.

On the other hand, in the world subject literature, succession operations, in the opinion of A. Surdej and K. Wach [2010, p. 82], are most often conducted through the following stages:

- initial (initiatory), which consists in diagnosing the readiness of all entrepreneurs for succession;
- prospective (future-oriented), consisting in diagnosing the strategy of entrepreneurs on the fate of the company after the completion of succession;
- direct (transitional), consisting in diagnosing the planned vision of entrepreneurs in terms of succession.

The concept of business succession is associated with the transfer of knowledge or property to children. This is partially due to the mythical faith that children will take over the business but also, and perhaps above all, due to the lack of multigenerational planning. A simple transfer not only does not ensure the survival of the company, even in the second generation, but also in subsequent generations, it will lead to conflicts, which most frequently results in the fall of the company or family relationships themselves. The process of building a multigenerational business is very complex and requires the commitment of all stakeholders: founders, successors and even key managers [Zielewski 2018].

The problem of the lack of well-prepared successors, willing to take over the company is well known and well described in the world literature [Walsh 2011, p. 7; Poza 2010, pp. 85–126; Nordqwist, Zellweger 2010, pp. 1–37; Bau, Hellerstedt, Nordqvist, Wennberg 2013, pp. 328–378]. In 2006 the European Commission appointed the group of experts for Family Business, EGFB [Wach 2010]. The result of their work was, among others, the report *Przegląd istotnych zagadnień firm rodzinnych* (*The review of relevant issues of family businesses*), in which the authors highlight the context of family entrepreneurship and one of its key area which succession is. The report indicates that each year in the EU countries even up to 690 thousand family businesses ought to find new owners [Mandl 2008].

The review of the research prepared by K. Safin, B. Pabjan, J. Pluta [2014, p. 56] indicates that a large proportion of Polish family businesses have problems with succession. Approximately, annually in Poland, more than one hundred thousand enterprises are transferred, therefore, the problem of succession factors is increasingly important.

Table 8. The considerations of the business family owners on succession

Specification	**Response rate**	
	Poland	Europe
I'm considering the transfer of the ownership of the company to the next generation	82%	53%

I'm considering the transfer of the management of the company to the next generation	76%	53%
I'm considering the transfer of the power (strategic supervision) over the company to the next generation	72%	50%
I'm considering the appointment of the CEO outside the family	15%	33%
I'm considering selling the company over the next three years	13%	12%

Source: [KPMG 2019].

Respondents could choose more than one answer.

According to Family Business Barometer, developed by KMPG, the vast majority of owners are planning to legally transfer the company to the next generation (table 8). However, before this takes place, family members must work for the company at least for a few years to get to know it from the inside, acquire relevant knowledge and build appropriate contacts. The problem of the lack of appropriate successors affects only 13% of Polish and 12% of European family entrepreneurs, due to which they want to sell their company, e.g. by obtaining a stock exchange listing or selling the company to current employees or another family member.

Conclusions

Family businesses are understood as enterprises in which, regardless of their size and organizational-legal form, at least two family members are involved in the management process, with a decisive vote in strategic choices concerning the operation of the company.

The research results indicate that both Polish and European family businesses are currently facing challenges related to the labor market. Rising labor costs, lack of qualified staff are the contemporary problems of family businesses. Family businesses as well as non-family ones, while facing growing competition, must constantly develop and offer new products. Both for Polish and European family businesses the main priority in conducting a business activity is to increase profitability and revenues over the next two years. The enterprises want to accomplish this objective through investments in innovation and modern technologies, which are to reduce operating costs over time.

The presented research results indicate the lack of clear differences between the conditions of the operation of Polish family businesses against the background of Europe. This may prove that, despite the initial delay in the development of family

businesses in Poland, we have caught up with Europe in the socio-economic development and the global market poses similar challenges to each contemporary organization.

References

Adamczyk J., Bartkowiak P. (2004), *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

KPMG (2019), *Barometr Firm Rodzinnych 2018. Kierunek – innowacje*, 7th edition.

Bau M., Hellerstedt K., Nordqvist M., Wennberg K. (2013), *Succession in Family Firms* [in:] *The Landscape of FamilyBusiness*, Sorenson R., Yu A., Brigham K., Lumpkin T. (eds), Edward Elgar, Cheltenham, UK.

Donelley R. (1964), *The Family Business,* "Harvard Business Review", No. 42, p. 94.

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

Jamer J. (2006), *Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej*, Biznes Rodzinny w Polsce, No. 5/2006, pp. 7–9.

Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues*, Austrian Institute for SME Research, Wiedeń.

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

Nordqwist M., Zellweger T.M. (eds.) (2010), *Transgenerational Entrepreneurship. Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*, Edward Elgar

Publishing Limited, Cheltenham, UK.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w* firmie [online], https://www.parp.gov.pl/files/74/81/545/13066.pdf, access: 04.03.2019.

PwC Polska (2019) [online], www.pwc.pl, access: 04.03.2019.

Safin K., Koładkiewicz I. (2019), *Zarządzanie firmą rodzinną. Kluczowe wyzwania*, Poltext, Warszawa.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", Wrocław.

Poza J. (2010), *Family Business* (3 ed.), South-Western Cengage Learning, Mason (OH).

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

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

von Schlippe A., Nischak A., El Hachimi M. (2011), *Familienunternehmen verstehen* [in:] A. von Schlippe, Nischak A., El Hachimi M. (ed.), *Familienunternehmen verstehen, Grunder, Gesselschafter und Generationen*, V&R, Göttingen.

Wach K. (2010), *Support for Business Succession in the European Union*; Cracow University of Economics Discussion Papers, MPRA Paper no. 31399, Kraków.

Walsh G. (2011), *Family Business Succession. Managing the All-Important Family Component*, KPMG [online], https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/07/3468-succession.pdf, access: 25.02.2019.

Ward J. (2011), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*, Jossey – BP, San Francisco, p. 252.

Zielewski P. (2018), *Dlaczego musimy zadbać o firmy rodzinne*, "Forbes", No. 12.

Anna Korombel | anna.korombel@wz.pcz.pl
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Wykorzystanie crowdsourcingu w przedsiębiorstwie produkcyjnym na przykładzie firmy rodzinnej

The Use of Crowdsourcing in an Enterprise Illustrated by an Example of a Family Company

Abstract

Crowdsourcing, i.e. reliance on the wisdom of crowd to solve various problems occurring in an enterprise is increasingly used in economic practice. The growing popularity of this phenomenon is mainly connected with low costs of acquiring, often in a very short period of time, highly valuable knowledge that can be translated into an entity's measurable profits. The aim of the paper is to provide an answer to the research question posed by its author: How can a family production company obtain and use knowledge of its customers to improve the comfort of using the products it offers on the market? In order to find the answer to this research question, the author presented, how the family company Baby Design Group, which is a producer of car seats, pushchairs, high-chairs, travel cots and play cots, obtained and used the knowledge of online community to improve the comfort of using the products it offers.

Key words: crowdsourcing, online crowdsourcing, family business, production, consumer

Wprowadzenie

Dla przedsiębiorców coraz większe znaczenia ma opinia konsumentów, którzy stają się prosumentami. Obecnie ludzie nie chcą być już bowiem wyłącznie biernymi nabywcami produktów i usług, ale pragną mieć jak największy wpływ na ich ostateczną postać. W dobie Internetu i szybko zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej przestało istnieć pojęcie „typowy klient" [Dyche 2002, s. 21]. Dzisiaj, gdy wystarczy kliknąć myszką i już można skorzystać z oferty konkurencyjnej firmy, nie sprawdza się strategia przedsiębiorstw polegająca na koncentrowaniu uwagi na jak największej liczbie sprzedanych produktów bez jednoczesnego identyfikowania ich nabywców. By utrzymać przewagę konkurencyjną, współczesne firmy powinny dążyć do poznawania swoich klientów (zarówno ich cech, jak i ich potrzeb), a w następstwie tego do budowania z nimi długoterminowych relacji. Jedną z wielu korzyści płynących z budowania relacji z klientami jest uzyskanie dostępu do ich wiedzy i doświadczenia, które mogą być wykorzystywane do tworzenia oferty coraz lepiej dostosowanej do realnego popytu. Pozwala to przedsiębiorstwom osiągać i podtrzymywać przewagę konkurencyjną na rynku. Wśród wielu form komunikacji z klientami na szczególną uwagę zasługuje crowdsourcing. Umożliwia on przedsiębiorstwu korzystanie z efektów zbiorowego rozwiązywania problemów przez grupę ludzi, co zgodnie z teorią mądrości tłumu pozwala uzyskiwać lepsze rezultaty niż koncentracja na kreatywności jednostki [Surowiecki 2004, ss. 163–167]. Celem artykułu jest odpowiedź na następujące pytanie badawcze: W jaki sposób produkcyjne przedsiębiorstwo rodzinne może pozyskać i wykorzystać wiedzę swoich klientów do poprawy komfortu użytkowania oferowanych na rynku produktów? Aby go zrealizować, autorka przeanalizowała sposób, w jaki firma rodzinna Baby Design Group, będąca producentem: fotelików samochodowych, wózków dziecięcych, krzesełek do karmienia, łóżeczek turystycznych oraz kojców, pozyskała i wykorzystała wiedzę społeczności internetowej do zwiększenia komfortu użytkowania produktów znajdujących się w jej ofercie.

Przegląd literatury

Zjawisko wykorzystywania mądrości tłumu do rozwiązywania różnorodnych problemów nie jest nowe. Wielokrotnie w historii świata zapraszano szerokie grono ludzi do rozwiązania danego problemu. Można wskazać wiele przykładów takiego postępowania, a do najbardziej spektakularnych należą: konkurs ogłoszony w 1714 r. przez rząd brytyjski, którego celem było znalezienie prostej i praktycznej metody precyzyjnego wyznaczania długości geograficznej, a efektem – wynalezienie chrono-

metru; ogłoszony przez Napoleona Bonaparte na początku XIX w. konkurs mający za zadanie wyłonić nowe formy przechowywania żywności na froncie, a którego rezultatem było powstanie konserwy; ogłoszony przez władze Sidney w 1955 r. konkurs na najlepszy projekt architektoniczny siedziby opery, w wyniku czego powstał budynek będący znakiem rozpoznawczym miasta do dziś [Thomas 2011].

Pojęcie „crowdsourcing" powstało z połączenia dwóch słów: *crowd* oznaczającego „tłum" oraz *outsourcing* oznaczającego „czerpanie z zewnętrznych źródeł". J. Howe jako pierwszy użył go w artykule, który ukazał się w 2006 r. na łamach czasopisma „Wired" [Howe 2006a]. Pojęcie to, jak podkreśla sam J. Howe, zdefiniował wspólnie ze swoim kolegą z magazynu „Wired" – M. Robinsonem [Howe 2006a]. J. Howe i M. Robinson przyjęli, że crowdsourcing oznacza „[…] działanie przedsiębiorstwa lub instytucji, mające na celu przekazanie dotychczas wykonywanego przez pracowników zadania, na zasadach outsourcingu, nieokreślonej (i zazwyczaj dużej) liczbie osób w formie otwartego zaproszenia. Działania te mogą przyjąć formę pracy wykonywanej wspólnie [(ang. *peer-production*)] lub podejmowanej przez pojedyncze osoby. Podstawowym warunkiem jest wykorzystanie formy otwartego zaproszenia oraz dużej sieci potencjalnych pracowników" [Howe 2006b]. Kontynuatorem myśli J. Howe'a, a także osobą, która przyczyniła się do wprowadzenia pojęcia „crowdsourcing" do powszechnego użycia jest D.C. Brabham [Brabham 2013]. Zdefiniował on crowdsourcing jako „internetowy sposób rozwiązywania problemów i model produkcji, wykorzystujący zbiorową inteligencję społeczności zbiorowych do realizacji określonych celów organizacji" [Brabham 2013, s. 19]. Imponujący przegląd definicji crowdsourcingu, stworzonych zarówno przez zagranicznych, jak i polskich badaczy, przedstawiła w swoim opracowaniu M. Kowalska [Kowalska 2015, ss. 117–141]. Zaproponowała ona również autorskie ujęcie crowdsourcingu internetowego, definiując to pojęcie jako „działalność heterogenicznych społeczności wirtualnych, angażującą ich wiedzę, umiejętności lub aktywa do wykonywania w Internecie (odpłatnie lub bezpłatnie) zadań cechujących się pewną złożonością, zleconych w formie otwartego zaproszenia przez osobę prywatną, organizację, instytucję non profit bądź przedsiębiorstwo i przez nie nadzorowanych" [Kowalska 2015, s. 145].

J. Howe wyróżnił cztery podstawowe rodzaje crowdsourcingu (zob. tabela 1).

Tabela 1. Rodzaje crowdsourcingu według J. Howe'a

Rodzaj crowdsourcingu	Opis
Rozwiązywanie zadań (ang. *collective intelligence*, *crowd wisdom*)	Model pozwalający pozyskiwać pomysły, przyjmować sugestie i poznać przewidywania internautów dotyczące wybranego obszaru w wyniku dzielenia się wiedzą w trakcie dyskusji nad wybranymi problemami. Przykłady zastosowania: firma Dell (społeczność komputerowa IdeaStorm), firma Harley-Davidson (wirtualny międzynarodowy departament kreatywności zrzeszający ponad 3000 członków), Bank Zachodni WBK (Bank Pomysłów)
Tworzenie produktów od podstaw (ang. *crowd creation*)	Model umożliwiający tworzenie produktów lub projektowanie usług od podstaw w wyniku zaangażowania społeczności. Przykłady zastosowania: firma Lego, która w zorganizowanej przez siebie akcji Lego Design byME zwróciła się z prośbą do internautów o zaprojektowanie swoich wymarzonych klocków
Zgłaszanie pomysłów i głosowanie (ang. *crowd voting*)	Model umożliwiający społeczności internetowej zgłaszanie swoich pomysłów i w wyniku głosowania tworzenie rankingów wyłaniających najlepsze rozwiązania. Przykłady zastosowania: najczęściej podczas tworzenia rankingów artykułów w serwisach internetowych, zestawień polecanych filmów na portalu YouTube lub też wyników wyszukiwania w wyszukiwarkach internetowych
Finansowanie przy pomocy tłumu (ang. *crowdfunding*)	Model pozwalający społeczności internetowej sfinansować realizację określonego przedsięwzięcia lub projektu. Pieniądze na ten cel przekazywane są przez społeczność bezpośrednio osobie lub firmie, która pragnie zrealizować wskazane działanie. W zamian za przekazane środki finansowe podmiot pozyskujący fundusze oferuje społeczności: gadżety, udział w wydarzeniach, egzemplarze produktu (np. książkę, płytę CD), umieszczenie nazwiska na produkcie czy w materiałach informacyjnych lub udział w zyskach. Przykłady zastosowania: brytyjski zespół Marillion, który jest jednym z pionierów wykorzystania crowdfundingu, przed wyruszeniem w trasę koncertową po USA w 1997 r. pozyskał na ten cel od swoich fanów 60 000 USD

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Howe 2008, ss. 280–282, Wojtaś-Jakubowska 2013, ss. 16–17, Radziszewska 2013, ss. 182–184, Frey 2012].

Obecnie w literaturze przedmiotu występuje wiele różnorodnych podziałów crowdsourcingu. Jednym z nich jest przedstawiony przez firmę Deloitte podział na 3 podstawowe typy, czyli:

a. **crowdsourcing prosty** zorientowany na proste zadania (ang. *simple, task-oriented crowdsourcing*);

b. **crowdsourcing złożony oparty na doświadczeniu** (ang. *complex, experience-based crowdsourcing*);

c. **crowdsourcing otwarty generujący pomysły** (ang. *open-ended crowdsourcing***,** *idea-generation crowdsourcing*) [Deloitte 2014, ss. 31–32].

W raporcie Deloitte zostały również wskazane 3 modele crowdsourcingu, które nabierają obecnie coraz większego znaczenia, a należą do nich:

- finansowanie społecznościowe (ang. *crowdfunding*);
- współdzielenie się zasobami, np. pożyczanie samochodu, użyczanie miejsca noclegowego (ang. *collaborative consumption*);
- dzielenie się pomysłami, wiedzą, informacjami, np. Wikipedia (ang. *contribution crowdsourcing*) [Deloitte 2014, s. 32].

Crowdsourcing stosuje się obecnie na szeroką skalę – najczęściej wykorzystywany jest przez firmy reprezentujące sektor FMCG (najaktywniejszymi markami w tej dziedzinie są: Procter & Gamble, Unilever, Nestle, Johnson & Johnson, PepsiCo) [eYeka 2017, s. 14]. S. Moffitt wymienia 14 obszarów (segmentów) wykorzystania crowdsourcingu współcześnie, do których należą:

1) Angażowanie mieszkańców do wspólnego zarządzania miastem lub państwem (ang. *citizen engagement*).

2) Mądrość tłumu oznaczająca zbiorową inteligencję społeczności opartą na współpracy, współtworzeniu i zaangażowaniu użytkowników (ang. *crowd intelligence*).

3) Otwarte innowacje, czyli wykorzystywanie zasobów spoza bezpośredniego otoczenia podmiotu w celu kreowania innowacyjnych rozwiązań (ang. *open innovation*).

4) Niezależna globalna współpraca dużej liczby użytkowników podczas realizacji jednego projektu (ang. *mass collaboration*).

5) Społeczności internetowe połączone wspólną ideą, przekonaniem, marką czy zainteresowaniami i pozostające w interakcji ze sobą (ang. *online communities*).

6) Zadania i kreatywność społeczności, czyli obszar realizacji projektów związanych z wykonywaniem zadań czy świadczeniem usług przez liczną i rozproszoną społeczność internetową (ang. *crowd tasks and creativity*).

7) Jednostki lub organizacje charytatywne zaangażowane w projekty związane z rozwiązywaniem lokalnych lub globalnych problemów w celu polepszenia bytu ludzi – społeczności działające w słusznym celu (ang. *crowd causes*).

8) Otwarte kanały społecznościowe, które są wykorzystywane przez firmy w celu słuchania klientów, dzielenia się z nimi, np. informacjami i angażowania ich w swoje działania (ang. s*ocial business*).

9) Współtworzenie, czyli współpraca firmy z konsumentami mająca na celu wypracowanie wspólnego rozwiązania (ang. *customer co-creation*).

10) Ekonomia współdzielenia (ang. *sharing economy*).

11) Inwestowanie społecznościowe polegające na finansowym wspieraniu pro-

jektu czy przedsięwzięcia przez członków społeczności w zamian za możliwość skorzystania z produktu lub usługi (ang. *non-equity-based crowdfunding*).

12) Inwestowanie społecznościowe, w którym członkowie, wspierając finansowo dany projekt lub przedsięwzięcie, stają się jego udziałowcami (ang. *equity-based crowdfunding*).

13) Pożyczanie pieniędzy między członkami społeczności bez udziału instytucji finansowych (ang. *peer-to-peer lending*, *commerce*).

14) Tworzenie przez społeczności internetowe alternatywnych systemów walutowych wykorzystujących tzw. walutę społecznościową lub kryptowalutę (ang. *crowd currencies*) [Boniewicz, Kasprzycki-Rosikoń, Kasprzycka-Rosikoń i in. 2015, ss. 8–9].

Aby dane zjawisko w Internecie mogło być zidentyfikowane jako crowdsourcing, muszą wystąpić trzy charakterystyczne elementy: inicjator, czyli podmiot zlecający wykonanie określonego zadania (zadań), tłum, czyli społeczność internetowa, która podejmuje się rozwiązania przedstawionego przez inicjatora zadania (zadań) oraz elektroniczna platforma, czyli strona WWW (lub serwis) umożliwiająca komunikację między inicjatorem a tłumem [Kowalska 2015, ss. 147–148].

Analiza literatury przedmiotu pokazuje, że w wielu publikacjach przedstawiane są korzyści i zagrożenia związane z wykorzystywaniem crowdsourcingu w praktyce [Dawson, Bynghall 2011, ss. 14–16, Lenart-Gansiniec 2017, ss. 143–166]. Korzyści należy rozpatrywać zarówno z punktu widzenia inicjatora, jak i społeczności internetowej. Inicjator przede wszystkim uzyskuje (przy niskich nakładach) dostęp do wiedzy społeczności internetowej (często także do jej funduszy), która umożliwia szybkie kreowanie nowych pomysłów. Wdrożenie nowych rozwiązań, nierzadko innowacyjnych, nie tylko pozwala dopasować ofertę do oczekiwań i gustów obecnych klientów, ale również pozyskać nowych. To z kolei może przyczynić się do wzrostu sprzedaży i zwiększenia zysku. Przykładem przedsiębiorstwa, którego klienci zmienili dotychczasowy proces jego funkcjonowania, jest firma Kimberly-Clark. R. Swart, ekspert w dziedzinie crowdsourcingu, wskazał, że jedno z rozwiązań zaproponowanych przez matkę, będącą klientką firmy Kimberly-Clark, w ramach zaproszenia do współpracy, umożliwiło temu przedsiębiorstwu zwiększenie przychodów z jednej ze swoich linii produktowych aż o 26% [za: Boniewicz, Kasprzycki-Rosikoń, Kasprzycka-Rosikoń i in. 2015, s. 25]. Poza zwiększeniem zysku, crowdsourcing pozwala inicjatorowi budować relacje z klientami wzmacniające pozytywny wizerunek firmy. Wykorzystanie crowdsourcingu niesie ze sobą oczywiście również zagrożenia, do których należy chociażby czasochłonność zapoznania się z ogromną liczbą zgłoszonych rozwiązań i wyboru jednego, najlepszego. Zdarza się również i tak, że nie zostanie

wyłoniony pomysł spełniający oczekiwania inicjatora. Może to wynikać z niedostosowania zadania do wiedzy społeczności (nie wszystkie problemy przedsiębiorstwo może rozwiązywać za pomocą crowdsourcingu, niekiedy wymagana jest specjalistyczna wiedza ekspercka). Należy także zaznaczyć, że tłumem trzeba umiejętnie kierować podczas realizacji projektu crowdsourcingowego, ponieważ może okazać się on bezwzględny i negatywnie wpłynąć na reputację inicjatora.

Aktywność społeczności internetowej najczęściej wynika z jej oczekiwań dotyczących: zarobku, niezależności, elastyczności, chęci przynależności do określonej grupy, rozwoju ścieżki kariery, budowania portfolio i reputacji w wyniku udziału w różnych projektach, nawiązywania kontaktów, wymiany doświadczeń, możliwości czerpania z doświadczenia innych, chęci niesienia pomocy [Kasprzycka-Rosikoń, Kasprzycki-Rosikoń 2013, s. 86].

Wyniki badań

Na wstępie rozważań dotyczących crowdsourcingu postawiono następujące pytanie badawcze: W jaki sposób produkcyjne przedsiębiorstwo rodzinne może pozyskać i wykorzystać wiedzę swoich klientów do poprawy komfortu użytkowania oferowanych na rynku produktów? Aby na nie odpowiedzieć, autorka postanowiła przeprowadzić badanie i wybrała do tego celu przedsiębiorstwo Baby Design Group Sp. z o.o. z siedzibą w Poczesnej k. Częstochowy produkujące akcesoria dla dzieci, np. foteliki samochodowe, wózki dziecięce, krzesełka do karmienia itp. Przedsiębiorstwo to, będące firmą rodzinną, zainicjowało akcję „Zatwierdzone przez Mamy" w celu pozyskania informacji od swoich klientów na temat komfortu użytkowanych przez nich produktów firmy. Analizie poddano informacje zawarte na stronie internetowej firmy Baby Design Group Sp. z o.o. oraz na stronie firmy utworzonej na Facebooku [http://babydesign.eu/, dostęp: 5.12.2018, https://www.facebook.com/BabyDesign, dostęp: 5.12.2018]. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto definicję crowdsourcingu internetowego zaproponowaną przez M. Kowalską [Kowalska 2015, s. 145]. Badanie zostało przeprowadzone w grudniu 2018 r.

Baby Design Group jest firmą rodzinną założoną w 2002 r., która związana jest od kilkunastu lat z Częstochową i jej okolicami. Podmiot ten, mający formę prawną spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, zajmuje się produkcją fotelików samochodowych, wózków dziecięcych, krzesełek do karmienia, łóżeczek turystycznych oraz kojców [http://www.krs.-online.com.pl/baby-design-group-sp-z-o-o-krs-368279.html, dostęp: 12.12.2018]. Produkty te dystrybuowane i sprzedawane są na terenie Polski oraz poza jej granicami w sklepach stacjonarnych oraz za pomocą stro-

ny WWW. Kraje, w których firma Baby Design sprzedaje swoje produkty to: Węgry, Słowacja, Czechy, Bułgaria, Litwa, Łotwa, Estonia, Hiszpania, Malta, Rosja, Kazachstan, Białoruś, Słowenia, Chorwacja, Bośnia i Hercegowina, Ukraina. Rok 2016 był rokiem przełomowym w działalności firmy. Firma zakupiła wtedy działkę na terenach Katowickiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej, na której wybudowała nowoczesną halę produkcyjną o powierzchni ponad 2170 m^2. Projektując i wyposażając halę, zwrócono szczególną uwagę na realizację zasad zrównoważonego rozwoju, montując ok. 40 specjalistycznych maszyn i urządzeń, usprawniających produkcję i poprawiających ergonomię pracy, oraz energooszczędne oświetlenie LED [http://czestochowa.wyborcza.pl/czestochowa/7,159832,22703026,strefa-ekonomiczna-w-czestochowie-baby-design-group-szuka-pracownikow.html, dostęp: 12.12.2018, http://ksse.com.pl/nowe-inwestycje-1107, dostęp: 12.12.2018].

Firma Baby Design Group w połowie 2017 r. wykreowała ideę „Zatwierdzone przez Mamy". Jak sama nazwa wskazuje, projekt ten skierowany jest przede wszystkim do matek. Wynika to prawdopodobnie z posiadanej przez firmę wiedzy na temat grupy docelowej. Charakteryzuje się ona bardzo tradycyjnymi, dosyć konserwatywnymi wartościami. Najczęściej to właśnie zadaniem mam jest opieka nad dzieckiem, co wiąże się z korzystaniem przez nie z wielu produktów przeznaczonych dla dzieci, takich jak: wózek, fotelik samochodowy, fotelik do karmienia lub kojec. Mamy, będące przedstawicielkami tej grupy, chętnie dzielą się swoją wiedzą na temat użytkowanych produktów, wykazując dużą aktywność w mediach społecznościowych. Idea „Zatwierdzone przez Mamy" polega na stworzeniu przestrzeni w Internecie, umożliwiającej osobom użytkującym produkty firmy wyrażanie swoich opinii na ich temat i jednocześnie zapoznawanie się z opiniami innych użytkowników. Pozwala to poznać nie tylko wady i zalety produktów już znajdujących się w ofercie firmy, ale również wyłonić propozycje rozwiązań mających na celu zwiększenie funkcjonalności i komfortu użytkowania. By zachęcić klientów do dzielenia się swoimi zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi uwagami związanymi z użytkowaniem danych produktów, a także pomysłami na to, jak zwiększyć funkcjonalność produktów i w jaki sposób je udoskonalić, firma przyjęła określoną formę nagrody. Jeżeli użytkownik zarejestruje produkt na stronie WWW firmy w ciągu 14 dni od daty jego zakupu, a następnie od razu lub po dłuższym czasie jego użytkowania oceni go, logując się do systemu, firma wydłuży gwarancję na ten produkt o dodatkowe 12 miesięcy. Przedsiębiorstwo zadbało również o opiekę nad użytkownikiem w trakcie dokonywania oceny, gwarantując przeprowadzenie go przez cały ten proces krok po kroku. Stworzona przez Baby Design idea „Zatwierdzone przez Mamy" pozwala tej firmie pozyskać bardzo cenne informacje na temat produkowanych przez nią produktów. Są one wykorzy-

stywane do udoskonalania istniejących wyrobów i tworzenia nowych. Świadczyć o tym może zapis na stronie WWW firmy: „Serdecznie zapraszamy Cię do grona Mam pomagających nam tworzyć markę Baby Design, mających realny wpływ na powstawanie kolejnych produktów, z jakich korzystać będą następne pokolenia maluchów" [http://babydesign.eu/zatwierdzone-przez-mamy/o-idei/, dostęp: 12.12.2018].

Firma na podstawie cennych uwag i sugestii użytkowników wdrożyła rozwiązania podnoszące komfort użytkowania wielu produktów. Przykłady dotychczas wdrożonych zmian w produkowanych wyrobach przedstawiono w tabeli (zob. tabela 2).

Tabela 2. Zmiany w produktach firmy Baby Design Group wprowadzone na podstawie opinii ich użytkowników – przykłady wykorzystania wiedzy tłumu

Produkt	**Brak rozwiązania lub zastosowanie rozwiązania niekomfortowego**	**Skutek braku rozwiązania lub zastosowania rozwiązania niekomfortowego**	**Wprowadzona zmiana**	**Efekt wprowadzonej zmiany**
Wózek typu 3 w 1	Regulacja położenia (nachylenia) gondoli umieszczona we wnętrzu gondoli	Korzystanie z tej funkcji, podczas gdy w gondoli znajduje się dziecko, jest bardzo utrudnione	We wszystkich modelach została zmieniona regulacja położenia (nachylenia) gondoli z wewnętrznej na zewnętrzną	Zwiększenie wygody użytkowania wózka w momencie, gdy znajduje się w nim dziecko
Wózek – model Husky	Rzepy łączące budkę z gondolą	Budka odpina się samoistnie podczas użytkowania wózka	Łączenie pomiędzy gondolą a budką zostało zamienione: z zapinanego na rzepy na zapinane na zamek	Zwiększenie wygody użytkowania wózka – budka została stabilnie przytwierdzona do wózka, co zapobiega jej samoistnemu odpadaniu
	Mocowanie torby na akcesoria do rączki wózka	Torba na akcesoria odpina się od rączki wózka podczas użytkowania wózka	Zmieniono sposób mocowania torby na akcesoria do rączki wózka	Zwiększenie wygody użytkowania wózka – torba na akcesoria pozostaje we właściwym miejscu

Wózek – model Lupo Komfort	Tradycyjny hamulec	Niszczenie obuwia w trakcie użytkowania hamulca	Tradycyjny hamulec został zastąpiony hamulcem typu CLICK-CLICK	Zwiększenie wygody użytkowania wózka – można zwalniać i uruchamiać hamulec od góry, nie niszcząc jednocześnie obuwia
Wózek – model Clever	Nieregulowana rączka wózka	Brak możliwości zmiany wysokości rączki	Nieregulowana rączka została zastąpiona rączką regulowaną	Zwiększenie wygody użytkowania wózka – regulacja rączki pozwala dostosować jej wysokość do wzrostu użytkownika
Kojce: Play oraz Play Up	Materacyk	Materacyk jest zbyt twardy	Twardy materacyk został zastąpiony miękkim materacykiem	Zwiększenie wygody użytkowania kojca – twardość materacyka została dostosowana do potrzeb dziecka
	Nadruki	Mało kolorowe i niewidoczne dla dziecka będącego w kojcu nadruki	Mało kolorowe nadruki zastąpione zostały kolorowymi nadrukami. Zmienione zostało również miejsce ich umieszczenia – z mało widocznego na widoczne dla dziecka	Zwiększenie wygody użytkowania kojca. Podniesione zostały walory estetyczne
	Brak okienka w części, w której otwiera się kojec	Dziecko znajdujące się w kojcu nie jest widoczne z jednej strony kojca	Dodatkowe okienko zostało umieszczone w części, w której otwiera się kojec	Zwiększenie wygody użytkowania kojca – dziecko znajdujące się w kojcu widoczne jest z każdej strony

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [https://www.facebook.com/BabyDesign, dostęp: 5.12.2018, http://babydesign.eu/, dostęp: 5.12.2018].

Idea „Zatwierdzone przez Mamy" firmy Baby Design Group to przykład wykorzystania crowdsourcingu przez przedsiębiorstwo produkcyjne będące firmą rodzinną. Wystąpiły tu 3 elementy: inicjator, tłum i platforma elektroniczna. Firma pozyskała cenną wiedzę od swoich klientów, która umożliwiła nie tylko na zidentyfikowanie

występujących problemów związanych z użytkowaniem określonego produktu, ale także znalezienie sposobów ich rozwiązania. Istotne jest to, że uzyskane informacje zostały uwzględnione przez firmę Baby Design, w wyniku tego to, co obniżało komfort użytkowania danego produktu zostało wyeliminowane, gdyż wdrożono nowe, lepsze rozwiązania. Wszystkie osoby, które zarejestrowały się na stronie WWW Baby Design Group, by wrazić swoją opinię o produkcie lub produktach, zostały nagrodzone wydłużeniem gwarancji o 12 miesięcy. Udoskonalenie produktów prawdopodobnie przyczyni się do wzrostu sprzedaży, a tym samym zwiększenia zysku firmy. Bezcenna jest także relacja, która nawiązała się między społecznością a inicjatorem idei „Zatwierdzone przez Mamy". Biorąc pod uwagę fakt, że projekt ten nadal jest aktywny, lista zmian w produktach firmy Baby Design Group wprowadzonych na podstawie opinii ich użytkowników będzie najprawdopodobniej rosła.

Zakończenie

Crowdsourcing staje się nie tylko coraz bardziej popularnym źródłem pozyskiwania nowatorskich rozwiązań przez przedsiębiorstwo, ale również sposobem budowania relacji z obecnymi i potencjalnymi klientami. To rozwiązanie mające zastosowanie niemal we wszystkich dziedzinach życia niesie ze sobą wiele korzyści, ale i dużo zagrożeń. Dobrze zaplanowane i zrealizowane pozwoli pozyskać innowacyjne pomysły bez udziału ekspertów. Zwykli ludzie – młodzież, matki, ojcowie, klienci banku, fani zespołu – zaproszeni do rozwiązywania problemów dostarczą przedsiębiorstwu bezcennej wiedzy, która pomoże mu uzyskać i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku. Nie należy lekceważyć roli, jaką odgrywa obecnie i będzie odgrywał w przyszłości crowdsourcing w pozyskiwaniu innowacyjnych rozwiązań lub też w komunikacji marek.

Bibliografia

Boniewicz A., Kasprzycki-Rosikoń J., Kasprzycka-Rosikoń M. i in. (2015), *Tłum jako źródło wiedzy i kapitału*, PARP, Warszawa.

Brabham D.C. (2013), *Crowdsourcing*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts – London, England.

Dawson R., Bynghall S. (2011), *Getting Results From Crowds: The Definitive Guide to Using Crowdsourcing to Grow your Business*, Advanced Human Technologies, San Francisco.

Deloitte (2014), *Tech Trends 2014. Inspiring Disruption*, Deloitte University Press, [online] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology/gx-cons-tech-trends-2014-inspiring-disruption.pdf, dostęp: 27.02.2019.

Dyche J. (2002), *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice.

eYeka (2017), *The Age of Ideation. The State of Crowdsourcing in 2017*, eYeka, [online] https://en.eyeka.com/resources/reports#CSreport2017, dostęp: 24.02.2019.

Frey T. (2012), *The Power of Crowds, A Study of Future Trends and Predictions*, [online] www.FuturistSpeaker.com, dostęp: 26.02.2019.

Howe J. (2008), *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, Crown Business, New York.

Howe J. (2006a), *The Rise of Crowdsourcing*, [online] https://www.wired.com/2006/06/crowds/, dostęp: 3.01.2019.

Howe J. (2006b), *Crowdsourcing*, [online] https://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html, dostęp: 3.01.2019.

Kasprzycka-Rosikoń J., Kasprzycki-Rosikoń J. (2013), *Korzyści z zastosowania modelu crowdsourcingowego* [w:] J. Kasprzycki-Rosikoń, J. Piątek (red.), *Crowdsourcing. Jak angażować konsumentów w świat marek*, Helion, Gliwice.

Kowalska M. (2015), *Crowdsourcing internetowy. Pozytywny wymiar partycypacji społecznej*, Wydawnictwo SBP, Warszawa.

Lenart-Gansiniec R. (2017), *Crowdsourcing w sektorze publicznym – wyzwanie badawcze*, „Humanities and Social Science", Vol. 22, No. 24.

Radziszewska A. (2013), *Crowdsourcing jako forma wykorzystania innowacyjności wirtualnych społeczności*, „Współczesne Zarządzanie", nr 2.

Surowiecki J. (2004), *The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies and Nations*, Doubleday, New York.

Thomas S. (2011), *9 Examples of Crowdsourcing, Before 'Crowdsourcing' Existed*, [online] www.memeburn.com/2011/09/9-examples-of-crowdsourcing-before%E2%80%98crowdsourcing%E2%80%99-existed/, dostęp: 28.02.2019.

Wojtaś-Jakubowska A. (2013), *Co daje marce crowdsourcing?*, „Marketing w Praktyce", nr 8 (186).

Strony WWW

http://babydesign.eu/, dostęp: 5.12.2018.

https://www.facebook.com/BabyDesign, dostęp: 5.12.2018.

http://www.krs-online.com.pl/baby-design-group-sp-z-o-o-krs-368279.html, dostęp: 12.12.2018.

http://czestochowa.wyborcza.pl/czestochowa/7,159832,22703026,strefa-ekonomiczna-w--czestochowie-baby-design-group-szuka-pracownikow.html, dostęp: 12.12.2018.

http://ksse.com.pl/nowe-inwestycje-1107, dostęp: 12.12.2018.

http://babydesign.eu/zatwierdzone-przez-mamy/o-idei/, dostęp: 12.12.2018.

Wacław Szyguła | waclaw.w.szygula@doctorate.put.poznan.pl
Poznan University of Technology
Faculty of Engineering Management, Department of Entrepreneurship
and Communication in Business

Ewa Więcek-Janka | ewa.wiecek-janka@put.poznan.pl
Faculty of Engineering Management, Department of Marketing and Economic Control

Directions of International Expansion of Polish Micro, Small and Medium Enterprises Against the Background of the General Foreign Activity of Polish Companies – an Overview of Selected Research Studies

Abstract

Data from three studies were analyzed. The first survey concerns a large sample of small and medium-sized enterprises. The second one, National Bank of Poland's report, presents Polish foreign direct investments and illustrates the general situation in the area of foreign business activity. The third study shows quite objectively the real directions of expansion of large companies. The studies were analyzed mainly in terms of: geographical directions of expansion, industry sector and size of enterprises. Foreign activity of small and medium-sized enterprises is very limited. Only slightly more than 5% of all companies operated in at least three foreign countries. In addition to certain determined trends, they targeted slightly different markets. It has been pointed out that certain factors may have a significant impact on the directions of companies' expansion. However, it is also observed that the more complex the organization of an enterprise is, the more difficult it is to recognize the real directions of foreign expansion.

Key words: international expansion, expansion of enterprises, family companies, research of international expansion, foreign activity, small business expansion

Introduction

The aim of the study is to compile data from various sources and to identify the real directions of expansion of Polish enterprises. In particular, a review of how small and medium companies look against the background of the entire international activity of Polish enterprises. The research problem was the recognition of directions of foreign expansion in Polish enterprises of the SME sector. This article examines basically three studies, which in the further part of the text will be marked respectively: S1, S2 and S3. The study S1 is a COSME project from 2016 [COSME 2016]. The analyzed research sample accounted for 2,291 companies, out of which 250 were included in the analysis of the directions of expansion due to the declaration of foreign operations. The study S2 is data from sources of the National Bank of Poland (NBP), specifically from the report Foreign Direct Investments in Poland and Polish Direct Investments Abroad in 2016 [Narodowy Bank Polski 2016]. Data from the study are deliberately quoted as a background to the general context of expansion and to highlight some of their imperfections when discussing the subject matter. The study S3 is the report International expansion of Polish enterprises – the scale and nature of internationalization based on the activities of listed companies prepared by MDDP Business Consulting under the direction of Mariusz Sumiński [Sumiński 2014]. The report comes from 2014, however, it was noticed that it could be a comparative material of entities, which, thanks to the possibilities, conducted advanced expansion much earlier than many of the companies participating in the study S1 [COSME 2016]. Therefore, the locations in which companies managed their activity may, in recognition of the authors, be authoritative in comparisons and analysis. The research sample consisted of 121 entities with the largest sales revenues, listed on the Warsaw Stock Exchange. For various reasons (e.g. availability of a full range of data), the number of companies was smaller in individual classifications. The value of the report is that it takes into account the actual achievements of enterprises. Consolidated information on revenue from sales includes sales from exports, those generated by distribution companies and resulting from goods created in other countries. This was considered to be a fairly objective reflection of the importance of individual markets in the context of the benefits gained there.

Although each of the studies has a different, individual character, in recognition of the authors, taking into account this specificity, one can use them and try to formulate some statements on their basis. The first study, due to the fact that it was carried out on a very large sample, can be considered objective. The study S2 clearly shows in the further part of the text the possible discrepancies between the pre-

sented and actual directions of expansion [Narodowy Bank Polski 2016]. However, it illustrates the functioning of enterprises and applied strategies. In the opinion of the authors, it can be a background for the study S1 [COSME 2016]. The study S3, in recognition of the authors, objectively reflects the activities of the largest business entities through the use of consolidated data and the separation of foreign subsidiaries conducting activities identical with that of the parent company [Sumiński 2014]. A detailed methodology of individual studies is described in the elaboration of these studies. In the further part of the text, the authors point out some important determinants of individual studies, it does not seem necessary to quote the overall methodology, which is included in the aforementioned studies, for example due to the limitations of the volume of this study. In their recognition, this seems to be sufficient when compiling the data in question.

The importance of foreign expansion

Increasing the freedom of international activity, capital flow, availability of information technologies, improvement of efficiency and speed in the provision of goods increase the possibilities of expansion into foreign markets [Root 1994, p. 28]. The issue of expanding into foreign markets focuses the attention of many types of stakeholders, including managers of companies and economies [Rymarczyk 2012, pp. 265–269]. The issue of expansion in combination with the ongoing socio-economic changes, the flow of factors of production and goods [Branowski, Pawłowski, Trzcieliński 2013, pp. 9–12] are still valid in the world. Research and financial institutions prepare and publish information related to the foreign activities of family enterprises (and not only). Many of these data include the activities of foreign capital groups in the statements. Obtaining information about the expansion of enterprises exclusively from a given country is much more difficult. It would require exclusion other entities from the study. For example, aggregate statements of the Central Statistical Office on geographical directions of internationalization do not indicate the origin of the founder's capital. The goods created by domestic units of foreign groups constitute a significant part of the total foreign sales. Many rankings in magazines do not record data on total revenue, they omit information about sales of units located outside the country for which the data is presented and the margin created by foreign subsidiaries on goods created by enterprises this country.

Foreign expansion of SMEs

Research from the last decade of the twentieth century carried out in OECD countries showed that the size and directions of internationalization of SMEs were dependent on the individual conditions of a given country. These enterprises generated 25–35% of global industrial exports. The expansion was most often directed to neighboring countries. It was observed that with the increase in the size of the enterprise, foreign business activity was more frequently recorded. A significant part of exports was generated by a small number of larger SMEs. About 1% of SMEs were able to operate in many countries on several continents; 5–10% operated in at least five countries on at least two continents; 10–20% have operated in at least three countries. About 40% were not related to international activities at all [Rymarczyk 2012, p. 576; OECD Publishing 1997, pp. 45–64].

Japanese SMEs made up about 13% of the country's exports. It should be emphasized that SMEs are an important element of the functioning of the largest capital groups in this country and participate in international activities through these organizations. SMEs actively engaged in foreign operations, came mainly from highly developed countries of Western Europe, where they also focus their activities. These types of enterprises operate most often in the area of industrial production [Rymarczyk 2012, p. 575].

The dominant approach in literature is the sequential model of internationalization of SMEs, which means that the company gets to know the market and principles of its functioning – it learns [Abel et al. 2006, pp. 348–350].

The small capital invested in foreign operations increases with the acquisition of experience and the company can take forms of foreign activity requiring more expenditure. Direct export perceived as the first step of internationalization is the most often chosen form of activity on foreign markets by SMEs. A large group of companies rests on this form of internationalization. Sometimes they enter other, more distant markets [Grzegorczyk 2018, p. 82]. Liberalization of economies, increased openness of markets and support for foreign direct investment by both countries of origin [Jatuliaviciene, Kucinskiene 2012, pp. 47–50] and hosting give SMEs a better chance to undertake foreign activities and a wider choice of internationalization forms [Fujita 1998, pp. 92–96]. An opportunity to participate in international endeavors and use the potential can be cooperation or the concept of a virtual enterprise [Morias, Franco 2018, p. 461], assuming lean material and non-material resources as well as focusing key skills in virtual networks [Albers, Wolf 2003, p. 8]. The advantage of SMEs can be less complex organizational structures and greater flexibility of operation. "Born

global" are generally small or medium-sized enterprises operating in high technology industries using market niches [Hughes et al. 2017; Mandl, Patrini 2017, pp. 1–10]. In Poland, at least in some regions, this is a very rare phenomenon [Grzegorczyk 2018, p. 82]. The internationalization of SMEs often depends on the emergence of opportunities to start operating on foreign markets. Proactive attitude and internal motivation for international development are more important in the case of Polish entrepreneurs than external factors that attract to this area [Danik, Duliniec, Kowalik 2016, pp. 111–116]. Therefore, SMEs rarely create formal long-term plans. They are more interested in independent forms of internationalization. Although some companies use the road to international markets by working with global actors [Baraldi et al. 2018, pp. 427–431]. They rarely undertake activities that would distract their capital and could deprive them of control.

An overview of research

Out of all companies in survey S1, the largest part (45.2%) are young companies, up to ten years on the market, and 18.9% of entities existed between 10 and 20 years [COSME 2016]. A small number of multigenerational entities shows a significant influence of historical and political conditions on the situation of family entrepreneurship in Poland. Three-quarters of companies are economic are based on activities conducted by natural persons, 12.3% are limited liability companies, and the legal form of 7.7% of companies is a civil law partnership. However, information from the National Bank of Poland is aggregated data, and includes all entities. The study S3 analyzed entities listed on the Warsaw Stock Exchange with the highest revenues [Sumiński 2014]. Most of them operated in the form of a capital group. The data came from consolidated and individual reports.

As the dominant industry in the survey S1, entrepreneurs most often mentioned wholesale and retail trade (24.1%) [COSME 2016]. A large group represented professional, scientific and technical activities (13.8%) industrial processing (12.7%) and construction (12.2%), as quoted in the table (cf. table 1). In the industry context of the study S2, the largest share belongs to financial and insurance activities (PLN 41.2 billion, 33.7%) [Narodowy Bank Polski 2016]. The next are: professional, scientific and technical activities (PLN 21.9 billion, 17.9%), administrative services and supporting activities (PLN 17.1 billion, 13.9%) and industrial processing (PLN 17 billion; 13.9%) as shown in tables (cf. table 1 and table 2).

Table 1. A cross-section of the most frequently declared industries in research S1 and S2

Research 1			Research 2	
Trade (PKD)	Quantity	Percent	Trade (PKD)	Percent
G	552	24.1	K	33.7
M	317	13.8	M	17.9
C	292	12.7	N	13.9
F	280	12.2	C	13.9
H	117	5.1	G	9.0
Others	733	32.0	Others	11.6
Total	2291	100.0		100.0

C – industrial processing; F – architecture; G – wholesale trade and retail trade; H – transport and storage; K – financial and insurance activities; M – professional, scientific and technical activities; N – activities in the field of administration and supporting activities; PKD – Polish Classification of Activities

Source: elaboration based on research S1 and S2: [COSME 2016; Narodowy Bank Polski 2016].

Table 2. Comparison of the share of selected industries in research S1 and S2

	Research 1	Research 2	
Trade (PKD)	Percent	Percent	Difference (module)
M	13.8	17.9	4.10%
C	12.7	13.9	1.20%
G	24.1	9.0	15.10%

C – industrial processing; G – wholesale trade and retail trade; M – professional, scientific and technical activities; PKD – Polish Classification of Activities

Source: elaboration based on research S1and S2: [COSME 2016, Narodowy Bank Polski 2016].

In accordance with the industry classification and due to the broad scope of activity of some entities in research S3, a list of ten industries was created [Sumiński 2014]. Individual, in-depth analysis of each company allowed to classify them into industries from the list. The largest number of entities was assigned to the construction industry (20 companies), production and sale of simple products (18 companies), production and sale of innovative products (16), production and sales of intermediate products (14 companies) and wholesale and retail trade (12 companies). A fragment of the list of industries and the average share of companies from industries by industry is shown in the table (cf. table 3).

Table 3. Average share of foreign revenues from companies by industries in research S3 – sample: 112 companies

Trade	Abroad	Poland
Intermediate products	48.6%	51.4%
Low processed products	40.5%	59.5%
Innovative and IT products	36.9%	63.1%
Exploitation of natural resources	33.5%	66.5%
Services	21.3%	78.7%

Source: prepared on the basis: [Sumiński 2014, p. 51].

The largest share of foreign revenues – nearly half (48.6%) was recorded for intermediate products, low processed products 40.5%, and innovative products 36.9%. The number of entities in a given industry does not directly translate into these data. Companies in the construction industry build mainly in Poland, while manufacturers of equipment, e.g. household appliances, allocate a significant part of production on foreign markets or have brands, or companies on foreign markets.

The geographical cross-section distribution of the survey S2 from 2016 shows the dominance of transactions located in Luxembourg worth PLN 19.1 billion (cf. table 4) [Narodowy Bank Polski 2016]. The next country is Sweden, PLN 3.9 billion. In the case of the first country, transactions are largely related to changes in the functioning of investment funds, in the case of Sweden – with the repayment of receivables for direct investment entities.

Table 4. Geographical structure of transactions related to Polish direct investments abroad in 2016

Country	Shares and other forms of equity	Reinvest-ment of profits	Debt instru-ments	Altogether	Percent
Luxembourg	18844.0	408.1	–203.4	19048.8	59.8
Sweden	1.6	49.9	3850.3	3901.8	12.3
Hungary	2982.8	186.8	487.6	3657.2	11.5
Canada	1831.2	–9.9	948.1	2769.4	8.7
Netherlands	809.4	–7.1	448.5	1250.8	3.9
Switzerland	1044.0	16	175.8	1235.9	3.9
Denmark	1.1	1.8	1119.3	1122.2	3.5
Germany	1582.3	470.8	–1002.8	1050.3	3.3
Lithuania	–63.6	451.2	570.8	958.5	3.0
Cyprus	–6653.5	0.5	223.2	–6429.8	–20.2
Others	2277.5	284.8	705.7	3267.8	10.3
Total	22656.8	1852.9	7323.1	31832.9	100.0

Source: prepared on the basis of the NBP report: [Narodowy Bank Polski 2016].

The analysis of data from the study S2 suggests that a significant part of foreign transfers is related to the so-called tax optimization [Narodowy Bank Polski 2016]. In 2013–2016, Luxembourg, Switzerland, Cyprus and the Netherlands were among the top countries targeted by Polish investments each year. This is summarized in the table (cf. table 5). In these countries, running a real activity consistent with the company's profile seems to be doubtful. Aggregated values do not show real commitment, but may result from individual investments of large corporations. Among the companies in survey S2 operating only in Poland, i.e. those with no foreign subsidiaries, the average share of sales abroad was 11.9% and for companies with subsidiaries abroad 34.5% [Narodowy Bank Polski 2016].

Table 5. Receivables from Polish direct investments abroad (only shares and other forms of equity interests) in 2013–2016

		Shares and other forms of equity interests [mln EUR]						
Country	Rank	2013	Rank	2014	Rank	2015	Rank	2016
Luxembourg	1	6503.6	2	6066.6	2	4133.7	1	10344.0
Cyprus	2	5194.3	1	7955.2	1	8305.1	2	3335.8
Switzerland	3	1908.6	4	910	3	1354.3	3	1813.4
Netherlands	4	1387.8	3	1506.2	5	1013.9	4	1799.3
Czech Republic	5	1227.6	5	889.7	4	1240.2	5	1653.8

Source: own study based on NBP reports: [www. nbp.pl, access: 4.02.2019].

Activity in more countries and having subsidiaries there increases the level of foreign revenues in total revenues. From data of 53 companies obtaining revenues abroad, it was concluded that three-quarters of all foreign sales come from European Union countries. The degree of involvement in the countries of Western Europe, the Central and the countries of the former USSR is at a similar level (about 34% of companies that have foreign subsidiaries have located investments there). Most often the subsidiaries are established in neighboring countries: Germany (26.4%), Russia (21.5%), Ukraine (21.5%), the Czech Republic (19%), Slovakia (11.6%). The study S1 shows that only 250 companies, or 10.9%, operate on foreign markets [COSME 2016]. Germany was indicated as the first largest expansion country by 42.8%, 4.4% indicated the United States, 4.4% – the Czech Republic, 2.8% – Slovakia. The second largest country of expansion was able to indicate 71.6% of those that indicated the first country. The second country in terms of the scale of expansion was France with 15.6%, 14% indicated Germany, 7.8% Netherlands, and 5.0% Slovakia. The third largest country of expansion was reported by 49.2% or 123 companies that are present abroad. The majority, 13% of them, were indicated by Germany, 8.1% by Italy. For 7.3%, the third largest market is Slovakia. The same percentage of companies indicated France. In Germany there are 148 of the surveyed companies, in France 47. In Great Britain (the result includes all responses including also for England) 34 companies, Slovakia 25, the Czech Republic, the Netherlands and Italy 24. The results are presented in the table (cf. table 6).

Table 6. Directions of foreign expansion of enterprises from the survey S1

Total number of companies in a country			The first country of the largest expansion					The second country of the largest expansion			The third country	
Country	Number of companies	Percent	Population [n=2291]	Percent	Population [n=250]	Percent	Accumulated percentage	Population [n=250]	Percent	Population [n=179]	Percent	Population [n=123]	Percent
absence			2041	89,09%				78	31,2%				
Germany	148	40,77%	107	4,67%	107	42,8%	59,2%	25	10,0%	25	14,0%	16	13,0%
France	47	12,95%	10	0,44%	10	4,0%	18,8%	28	11,2%	28	15,6%	9	7,3%
The United Kingdom	34	9,37%	15	0,65%	15	6,0%	13,6%	11	4,4%	11	6,1%	8	6,5%
Slovakia	25	6,89%	7	0,31%	7	2,8%	10,0%	9	3,6%	9	5,0%	9	7,3%
Czech Republic	24	6,61%	11	0,48%	11	4,4%	9,6%	8	3,2%	8	4,5%	5	4,1%
the Netherlands	24	6,61%	6	0,26%	6	2,4%	9,6%	14	5,6%	14	7,8%	4	3,3%
Italy	24	6,61%	7	0,31%	7	2,8%	9,6%	7	2,8%	7	3,9%	10	8,1%
The United States	19	5,23%	15	0,65%	15	6,0%	7,6%	3	1,2%	3	1,7%	1	0,8%
Sweden	18	4,96%	6	0,26%	6	2,4%	7,2%	6	2,4%	6	3,4%	6	4,9%
Rest			66	2,88%	66	26,4%		61	24,4%	68	38,0%	55	44,7%
Sum	363	100,00%	2291	100,00%	250	100,00%		250	100,0%	179	100,0%	123	100,0%

Source: own study based on the study S1: [COSME 2016].

Data analysis

Based on the study S2, Polish direct investments abroad in 2016 amounted to PLN 31.8 billion [Narodowy Bank Polski 2016]. Out of this amount 71% were shares and other forms of equity, 6% reinvestments of profits, 23% investments related to debt instruments. The high value of general investments is related to a large extent to the reorganization in the area of closed investment funds. As a result of changes in taxation, in place of portfolio investments abroad, the funds were invested through domestic companies. Transactions located in Luxembourg. Investments under consideration show the place and sectors of entities to which resident's financial transfers take place. Due to the fact that entities use holding companies, the investment is assigned, for example, to financial and insurance activities in Luxembourg, which in many cases is not the industry and place of the actual final investment. The described situation can be seen in the industry and geographical cross-section of the balance of receivables from Polish direct investments abroad. The largest amounts of these receivables were in the share of special purpose entities in Luxembourg, Cyprus and Switzerland. Special-purpose entities appearing in investment structures are classified as financial, professional, scientific or administrative services. In addition, Poland is often for a non-resident area of the location of entities controlling investments in other countries of the region. Data on Polish foreign direct investments in a non-full scale present the nature of international activity of Polish companies. Nevertheless, from the information provided, it is quite clear that only a small part of all foreign investment has fed the units of the target business. Debt instruments, i.e. loans of Polish companies for their subsidiaries and capital transferred from the Polish economy in the form of loans to foreign capital groups, were a big part of it. A significant part of investments in countries such as Cyprus and Luxembourg is aimed at broadly understood tax and financial optimization. Thus, the directions of Polish foreign direct investment only somewhat reflect the place of real business activity of Polish enterprises [Szyguła 2018, pp. 48–49]. As a certain supplement or alternative, the study S3 was quoted [Sumiński 2014]. The data presented there were collected a little earlier than in the other two studies. On the other hand, they concern entities which, due to their capabilities, could have earlier and more intensively expanded abroad. Therefore, it was considered that the data contained therein are valuable and can be a comparative material. They indeed discuss problematic aspects and show the trend of foreign involvement of companies. In addition, the assumptions made there allow us to treat the results as relatively objective. Some similar tendencies in research S1 and S3 are noticeable [COSME 2016; Sumiński 2014].

Conclusion

It was observed that in the case of Polish enterprises, the directions of international expansion may be determined by the following factors: geographical, market size and level of economic maturity. In the first case, it is noticeable that a large part of the investment is directed to direct neighboring countries or to countries adjacent to direct neighbors. In other words, quite close geographically excluding the United States, Great Britain or Cyprus. The main part of foreign activity is directed to the countries of the European Union. The importance of the size of the market outside Germany, for example, is also reflected in the position of Romania in the study S3 compared to, for example, Bulgaria or Hungary [Sumiński 2014]. This is also confirmed by companies from the survey S1 choosing big markets [COSME 2016]. With regard to the level of economic development, there is a kind of dichotomy. In the study S3, the most frequently chosen directions were the developing countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet bloc [Sumiński 2014]. However, in the case of the study S1, the largest number of companies pointed to the expansion to economically mature countries mainly in Western Europe and the United States [COSME 2016]. Such a state can determine the market size factor. The difference may also result from the nature and forms of expansion. Smaller companies can carry out mainly product expansion, and large companies also resource and capital expansion. On the other hand, it is confirmed – in all studies, even S2 with regard to real final investments – that Germany is one of the most popular destinations regardless of the size of the enterprise [Narodowy Bank Polski 2016]. Generally speaking, it can be stated that Polish companies direct foreign operations to European Union countries in the first place. Examples of areas such as the United States and the United Kingdom may, in addition to the factors mentioned above, suggest that their choice may be related to the migration context of Poles. A comparison of studies shows that international activity is still a challenge for smaller companies and is not something natural, which confirms the fact that less than half of those who do business abroad are present in at least three countries. The quoted data illustrates the complexity and multidimensionality of the issue of foreign expansion.

Bibliography

Abel R. et al. (2006), *Kleine und mittelgröße Unternehmen im globalen Innovationsweltbewerb*, Rainer Hampp Verlag, München – Mehring.

Albers S., Wolf J. (2003), *Management Virtueller Unternehmen*, Deutscher Universitäts Verlag, Wisbaden.

Baraldi E. et al. (2018), *The Impact of Business Networks on Foreign Subsidiaries Development: Internationalizing by Surfing on Several Global Factories*, "IMP Journal", Vol. 12, Issue 3.

Branowski M., Pawłowski E., Trzcieliński S. (2013), *Przedsiębiorstwo międzynarodowe*, Politechnika Poznańska, Poznań.

Danik L., Duliniec E., Kowalik I. (2016), *The Polish Born Global Firms: Founding Processes and Motives of Early Internationalization*, "Transformations in Business and Economics", Vol. 15, Issue 2.

Fujita M. (1998), *The Transnational Activities of Small and Medium-Sized Enterprises*, Kluwer Academics Publisher, Boston.

Grzegorczyk W. (2018), *Strategie ekspansji przedsiębiorstw województwa łódzkiego na rynki zagraniczne*, "Handel Wewnętrzny", No. 5(376).

Hughes M. et al. (2017), *A Configurational Analysis of Network and Knowledge Variables Explaining Born Globals' and Late Internationalizing SMEs' International Performance*, Industrial Marketing Management, In Press.

Jatuliaviciene G., Kucinskiene M. (2012), *Export Promotion Changes of SME'S for Export Expansion Directions Development in Lithuania*, Regional Formation & Development Studies, No. 1 (6).

Mandl I., Patrini V. (2017), *European Born Globals: Job Creation in Young International Business*, Taylor and Francis, United Kingdom.

Morias F., Franco M. (2018), *The Role of Cooperative Alliances in Internationalization Strategy: Qualitalive Study of Portuguese SMEs in the Textile Sector*, "Journal of Strategy and Management", Vol. 11, Issue 4.

Narodowy Bank Polski (2016), *Zagraniczne inwestycje bezpośrednie w Polsce i polskie inwestycje bezpośrednie za granicą w 2016 roku* [online], www.nbp.pl/publikacje/ib_raporty/raport_ib_2016.pdf, access: 22.01.2019.

Root F.R. (1994), *Entry Strategies for International Markets*, Lexington Books – Maxwell McMillan – Maxwell McMillan International, New York – Toronto – New York.

Rymarczyk J. (2012), *Biznes międzynarodowy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Sumiński M. (2014), *Ekspansja międzynarodowa polskich przedsiębiorstw – skala i charakter umiędzynarodowienia na podstawie działalności spółek giełdowych*, *MDDP Business Consulting* [online], www.mddp.pl/gfx/mddp/userfiles/_public/wydarzenia/projekt_badawczy_ekspansja_miedzynarodowa_polskich_przedsiebiorstw_-_raport_koncowy.pdf, access: 3.02.2019.

Szyguła W. (2018), *Efekty ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw*, Politechnika Poznańska, Poznań.

Electronic bibliography

www. nbp.pl, access: 4.02.2019

Nestor Rafael Manjarrez-Martínez
Universidad Autónoma Chapingo

Leticia Myriam Sagarnaga Villegas | sagarnaga.myriam@gmail.com
Universidad Autónoma Chapingo/CIESTAAM/DICEA

José María Salas González | jmsalasgonzalez@gmail.com
Universidad Autónoma Chapingo/Sociología Rural/DICEA

Viabilidad Economica de Empresas Cunicolas Familiares en el Estado de México, México

Economic Viability of Family Rabbit Production Firms, México State, México

Abstract

In Mexico, cuniculture is an activity with development potential, the State of Mexico is the main producer nationwide. The predominant production system is backyard (family). The activity has not developed as expected, despite the resources invested in its promotion. The purpose is to determine the technical and economic viability of family rabbit production in the State of Mexico, Mexico; as well as the factors that influence its development and expansion. The information was gathered through producer panels. Two Family Representative Production Units (FRPU) 20 and 30 does (females) were modeled. Costs were calculated with the methodology of the AAEA Task Force. The base year of the analysis was 2015. The results are indicative of the situation of similar farms located in the area under study. The URP are technically efficient and show positive so-

cial and economic impacts, despite differences in size and production conditions The activity tends to be profitable, however, it presents problems in commercialization of products, which influences the development and growth of this system. Results could be used to encourage this activity and the consumption of rabbit meat in Mexico.

Key words: oryctolagus cuniculus, costs of production, profitability, feasibility, competitiveness, family agriculture

Introducción

La carne de conejo contiene un alto nivel de proteína (20–21%), con aminoácidos esenciales de alta digestibilidad, bajo en grasa, con poco ácidos grasos saturados y bajo contenido de colesterol, por lo que se considera un producto alimenticio nutritivo y saludable para toda la población [Nasr, Abd-elhamid y Hussein 2017]. Dalle Zotte [2014], señala que es recomendable el consumo frecuente de este tipo de carne, debido a sus propiedades dietéticas y nutricionales, sobre todo para algunos sectores vulnerables como, niños, adolescentes, mujeres embarazadas, ancianos y atletas.

El valor nutricional de la carne de conejo ha motivado su consumo y producción en todo el mundo. En China esta tipo de carne es considerada como un alimento funcional, útil para limpiar la sangre y construir el chi (Qi) en el cuerpo humano, además de que fortalece la función del bazo y del intestino grueso [Li, Zeng, Li, Hoffman, He, Sun, Li 2018].

El país con la mayor producción de carne de conejo es China con 849.150 toneladas por año, seguido de la República Popular Democrática de Corea (172.680 ton/año), Egipto (65.602 ton/año), Italia (54.397 ton/año), España (50.552 ton/año) y Francia (48,396 ton/año). Asimismo, los principales países importadores de este tipo de carne son Alemania (5427 ton/año), Bélgica (4825 ton/año), la Federación de Rusia (3305 ton/año) y Portugal (3103 ton/año), mientras que España (5624 ton/año), Bélgica (5559 ton/año), Francia (5272 ton/año) y Hungría (4881 ton/año), son los cuatro países europeos que más exportan este tipo de producto [Cullere & Dalle Zotte 2018].

A nivel mundial, se pronostica que para el 2050 la demanda de carne sea 73% más alta que la actual, debido en gran medida al aumento en los ingresos de los países en desarrollo, así como también a su rápido crecimiento poblacional. Estos dos factores, sumados a los cambios en la dieta (gustos y preferencias), han generado un mayor consumo de productos de origen animal. Por lo que es necesario contar con

sistemas de producción animal más eficientes, que permitan satisfacer de manera sostenible una demanda creciente de carne de calidad [Khan K., Khan S., Khan R., Sultan A., Khan N.A., Ahmad 2016]. Una alternativa viable es la producción de conejo, siendo esta especie la más eficiente en convertir su alimento en carne. El conejo puede alcanzar altas tasas de eficiencia bajo condiciones controladas, en cuanto a reproducción, nutrición y rendimiento productivo, asociados a estrategias eficientes de manejo [Gidenne, Garreau, Drouilhet, Aubert, Maertens 2017].

En México, la enfermedad hemorrágica del conejo provocó estancamientos en los sistemas de producción (a finales de 1988), en la comercialización y en el consumo de este tipo de carne. En 1995, el país se declaró libre de la VHD y poco a poco fue resurgiendo esta actividad productiva; sus bajos costos de producción y su alta rentabilidad, la convierten en una alternativa futura como producto sustituto de la carne de ave, considerando los problemas sanitarios que enfrentan los avicultores. Es necesario mejorar el manejo productivo, reproductivo, sanitario y de registros en la cunicultura mexicana, con la finalidad de ofrecer un producto de calidad (mayor compactación de la canal, más magro, etc.) y homogeneidad [Olivares, Gómez, Schwentesius, Carrera 2009].

El Estado de México destaca como el principal productor de carne de conejo, seguido de Puebla, Tlaxcala, Morelos, Distrito Federal, Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Hidalgo, y Jalisco. Asimismo, el consumo per cápita de esta carne se ha estimado entre 100 g y 250 g [Jaramillo, Vargas, Guerrero 2015].

La Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural [2015], menciona que en México, el 95% de la producción cunícola es de traspatio o de pequeña escala (de tipo familiar), el otro 5% alcanza niveles empresariales o a gran escala (intensivo). Reddiar, Krishnamurthy, Rajagopal, & Peralta [2017], señalan que la agricultura de traspatio o familiar ha permitido la creación de condiciones de vida a través de la resiliencia y la seguridad alimentaria, económica y social, lo que representa una forma de desarrollo incluyente, como practica a través de la cual se incluye equitativamente a la población más vulnerable en los procesos de desarrollo nacional e internacional.

Las granjas o empresas familiares producen al menos el 53% de los alimentos del mundo y constituyen el 98% de todas las empresas agrícolas [Graeub, Chappell, Wittman, Ledermann, Kerr, Gemmill-Herren 2016]. La agricultura familiar cumple varios propósitos, desde la seguridad alimentaria y económica, hasta el intercambio de conocimientos y la cohesión en las comunidades en donde se desarrolla, sin poner en peligro las condiciones ambientales [Reddiar, Krishnamurthy, Rajagopal, Peralta 2017].

Los costos de producción son el valor de los recursos que se emplean para la producción de un bien o servicio, y representan una pieza de información básica y funda-

mental para el diseñador de política. Los costos de producción son un buen parámetro para estimar la eficiencia y comparar el desempeño de la empresa con el de otras similares, tomando en cuenta el precio de mercado. Asimismo, motiva a sus miembros para que alcancen sus metas, generando información para el adecuado control administrativo de las operaciones y actividades de la unidad productiva [Ivnisky 2007].

La estimación de los costos de producción contribuye a mejorar las evaluaciones de las operaciones en un negocio, empresa o granja en términos económicos, permitiéndole al productor cuestionar sus propias operaciones y compararlas con prácticas implementadas en actividades productivas similares, aplicadas de mejor manera en la misma región. La información generada permite tomar decisiones de manera acertada, además de mejorar la eficiencia y el desempeño. Los costos de producción permiten que los analistas de este campo, ya sean administradores, extensionistas o analistas de políticas, puedan evaluar el efecto que tienen las decisiones de la administración agrícola en términos de eficiencia, ingresos y rentabilidad [FAO 2016].

Las explotaciones cunícolas, en su mayoría, carecen de registros productivos, reproductivos y de manejo de costos e ingresos, por lo que los productores no cuentan con información precisa que determine la rentabilidad y viabilidad de su actividad [Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal 2012].

Una técnica que se emplea para la obtención de este tipo de información es la de paneles de productores, a través de la cual se recopilan datos confiables, actuales y reales sobre un tema en particular. Los paneles de productores son una adaptación de la técnica Delphi ("juicio de expertos"), definida como una opinión informada de personas con trayectoria en un tema, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones. Se realizan a través de reuniones informales, en la que un grupo de productores, dueños de unidades de producción con características similares (producto, escala, nivel tecnológico, sistema productivo, integración, comercialización, entre otros), discuten y ofrecen información sobre el manejo técnico, precios y rendimientos de un producto agrícola o ganadero en particular. La principal fortaleza de esta técnica es que el proceso de colecta de información es más rápido que otros métodos comúnmente usados, debido a que se puede realizar un panel por día, e incluso dos [Sagarnaga, Salas, & Aguilar 2014].

El análisis de los paneles de productores se realiza para una Unidad Representativa de Producción (URP), la cual es una empresa modelo no necesariamente en existencia, que como una construcción abstracta se usa para ilustrar las operaciones de un mercado como un todo, en congruencia con la utilidad de las empresas representativas inicialmente definidas por Alfred Marshall. Se caracteriza por ser una empresa promedio, que no está disminuyendo ni aumentando; su gestión no es muy eficiente

ni ineficiente, no es vieja ni nueva; no está generando ganancias supernormales ni incurriendo en pérdidas, y puede haber más de una de ese tipo [Marshall 1890].

En trabajos realizados sobre las estimaciones de costos de producción, los resultados han mostrado a la cunicultura como una actividad viable, en ese contexto, Olivares et al. (2009), mencionan que la cunicultura es rentable y favorable para campesinos pequeños y medianos en todo el mundo, debido a su fácil manejo, la rapidez para recuperar la inversión y a la posibilidad de generar ingresos modestos durante todo el año.

Asimismo, Padilla [2018] menciona que la cunicultura es una alternativa viable en términos económicos y financieros, permite mejorar el ingreso de los productores y la alimentación de las familias involucradas, brindando acceso a fuentes de proteína y generando fuentes de empleo para hombres, mujeres y jóvenes, lo que reduce en gran medida la migración a las ciudades

El objetivo del presente trabajo es estimar los costos de producción y los ingresos de dos empresas familiares cunícolas en San Juan Teotihuacán, Estado de México, con la finalidad de identificar los conceptos que intervienen en la viabilidad económica de esta actividad. Se plantea la hipótesis que la cunicultura es una actividad familiar viable en la localidad de San Juan Teotihuacán.

Materiales y métodos

La investigación se realizó en el municipio de San Juan Teotihuacán, ubicado en la región oriente del estado de México, en abril y mayo del 2015. Para obtener la información se utilizó la técnica de paneles de productores, la cual se emplea para estimar los costos de producción en las actividades agropecuarias.

Con la participación de 5 productores se modelaron dos URP de producción familiar de conejo: EMCO20 y EMCO30, la primera cuenta con 20 vientres en producción y la segundo con 30. En los paneles de productores se obtuvo información sobre el manejo y los parámetros productivos de las URP. El año base del análisis fue 2015. Los paneles y la validación se resultados se hicieron en diciembre de 2016.

Con la información recabada se cuantificaron los costos de operación, los costos generales y los ingresos lo que permitió determinar la viabilidad de las URP. Lo cual se hizo a partir de la metodología de la *Agriculture and Applied Economy Task Force* (AAEA), desarrollada por el AAEA Task Force [AAEA 2000], adaptada para México por Sagarnaga, Salas, & Aguilar [2018]. El USDA-ERS (2018) clasifica los costos en dos tipos: de operación (operating costs) y generales (allocated overhead). La estimación se hace a partir de las siguientes fórmulas:

Costos de operación (CO):

$$CO = \sum_{j=1}^{n} a_{ij} \quad P_j$$

dónde:

a_{ij} = Insumo j empleado en la producción del producto *i*, P_j = Precio del insumo j.

Costos generales (CG):

$$CG = \sum_{k=1}^{n} a_{ik} \quad P_k$$

Donde:

a_{ik} = Factor k empleado en la producción del producto *Pi*, P_k = Precio del factor k.

Costos totales (CT):

CT = CO + CG

Asimismo, para los ingresos se utilizaron las siguientes formulas:

Ingreso total (IT):

IT = IM + ITR + OI

Donde:

IM = Ingreso de mercado

ITR = Ingreso por transferencias

OI = Otros ingresos

Ingreso neto (IN)

IN = IT - CT

Donde:

IN = Ingreso Neto

IT = Ingreso Total

CT = Costo Total

Resultados

EMCO cuenta con 20 vientres, dedicados a la producción de conejo para carne. En este sistema se utilizan las razas Nueva Zelanda y la California, con una proporción

del 50% de cada una, la alimentación es a base de alimento concentrado, en donde la marca depende primordialmente de la cercanía que se tenga hacia su centro de distribución. En cuanto al manejo reproductivo, se encontró que la reproducción es a través de monta natural, con un sistema de producción en bandas semanales.

Las instalaciones utilizadas son de tipo rustico, con el uso de jaulas hechas por los mismos cunicultores. Esto permite una producción anual por vientre de 38 conejos vendidos por año. Los productos que comercializan son conejo en pie y en canal, a un vendedor fijo y al mejor postor dependiendo de la demanda que se tenga y la época del año. La mano de obra que se emplea es totalmente de tipo familiar.

Los sementales utilizados son adquiridos en granjas ajenas a la EMCO20. En el caso de las hembras se practica auto reemplazo. En la estructura del conejar se cuenta con 100 conejos en engorda y 45 lactantes, como se observa en el cuadro 1. La mayor parte de la producción se concentra en los meses de diciembre, enero y febrero, mientras que la producción más baja es en los meses de junio, julio y agosto.

Cuadro 1. Estructura del conejar EMCO20

Tipo de animal	Cabezas	%
Vientres	20	12
Sementales	2	1
Reemplazos vientres	5	3
Engorda	100	58
Lactantes	45	26
Total de animales	172	100

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En la EMCO20 la edad a la primera monta es de 5 meses en sementales y 4 meses en hembras. Los machos son desechados a los 2 años, las reproductoras a los 10 partos, esto ocurre a los 2 o 2 años y medio. Las hembras se desechan a los 2 años de servicio. Por hembra nacen 8 gazapos de los cuales destetan 7. El destete se realiza a los 31 días y la duración de la engorda es de 39 días. El servicio después del parto es a los 20 días, con un intervalo entre partos promedio de 51 días. Con estos parámetros se obtienen 6.3 partos/hembra/año. Se tiene una mortalidad en la lactancia y en la engorda de 6.2%, mientras que la mortalidad en reproductores es solo del 1% anual, como se observa en el cuadro 3.

Por otro lado, la EMCO30 se dedica a la producción de conejo para carne, cuenta con 30 vientres de las razas Nueva Zelanda y California (50% cada una). La actividad

productiva se lleva a cabo en una superficie de 60 m2, en donde las instalaciones son semi tecnificadas (nivel tecnológico medio), con uso de módulos y jaulas tipo americana. El sistema de producción es en bandas semanales, con el uso de mano de obra familiar en donde el cunicultor destina de 2 a 3 horas diarias, para la limpieza de las instalaciones, el manejo de los animales y su alimentación, la cual es a base de concentrado de tipo comercial y como en la EMCO20, la marca también depende de la ubicación de los centros de venta.

En cuanto a la reproducción, esta es a través de monta natural, con uso de sementales adquiridos en granjas ajenas a la URP. Asimismo, la producción anual por coneja es de 50 conejos vendidos por año, ya sea en pie y/o en canal, a un vendedor fijo. Del total de la producción regional, este tipo de URP aporta un 50%.

La estructura del conejar de la EMCO30 está compuesta por 188 conejos, de los cuales 125 están en el área de engorda y 25 son lactantes como se observa en el cuadro 2.

Cuadro 2. Estructura del conejar EMCO30

Estructura de la granja	Cabezas	%
Vientres	30	16
Sementales	4	2
Reemplazos vientres	4	2
Engorda	125	66
Lactantes	25	13
Total de animales	188	100

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En la EMCO30 la edad a la primera monta es de 5 meses en sementales y 4 meses en hembras, los sementales son reemplazados a los 17 meses y las hembras a los 8 partos, que ocurren a los 12 meses de edad productiva. Por hembra nacen 8 gazapos de los cuales se destetan 6.4, el destete se realiza entre los 30 a 35 días de edad. La duración de la engorda es de 40–45 días.

El servicio después del parto es a los 10 días, con un intervalo entre partos promedio de 41 días, el peso de los animales finalizados es de 2.0 kg en pie, a una edad de 70 días. Tienen una mortalidad en la lactancia de 20% y el 1% de mortalidad en la engorda, la mortalidad en los reproductores es del 1% anual, como se observa en el cuadro 3.

Cuadro 3. Comparación de parámetros técnicos de la EMCO20 y la EMCO30

URP	EMCO20	EMCO30
Hembras en producción	20.00	30.00
Origen de las hembras	Auto reemplazo	Auto reemplazo
Partos/hembra/año	6.30	8.10
Crías/parto/destetados	7.39	6.40
Crías destetadas/hembra/año	46.55	52.00
Cubrición post parto	20.00	10.00
Edad al sacrificio	70.00	70.00
Mortalidad/mes de h (%)	0.08	0.08
Reemplazo/año de h (%)	25.00	160.00
Edad al destete	31.00	30.00
Partos/mes/h	0.52	0.67
Intervalo entre partos	51.00	41.00
Prolificidad	8.00	8.00
Gazapos/h/año	49.65	64.80
Mortalidad en lactancia (%)	6.20	20.00
Mortalidad en engorda (%)	6.20	1.00
Animales vendidos/h/años	38.00	49.70
Conversión alimenticia	3.55	3.95

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En lo referente a costos, en la EMCO20 el costo total URP es de $33,813 pesos, con un costo total por vientre de $1,690 pesos. El concepto de alimentación es el principal componente, con un monto total de $23,296 pesos ($1,165 pesos por vientre), lo que corresponde al 69 % del total, como se observa en el cuadro 4.

Cuadro 4. Costos por vientre de EMCO20 (Pesos)

Costos	Pesos	Por Kg	%
Costos de operación			
Alimentos	1,165.00	13.00	69.00
Operación	192.00	2.00	11.00

Costos	Pesos	Por Kg	%
Subtotal costos de operación	1,357.00	16.00	80.00
Costos generales			
Depreciación	334.00	4.00	20.00
Subtotal costos fijos	334.00	4.00	20.00
Costo total por vientre	1,691.00		
Costo total URP	33,813.00		
Costo total por kilogramo en pie	19.00		

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En la EMCO30, el costo total anual de la URP es de $71,071 pesos, lo que representa un costo de $2,369 pesos por vientre. En esta URP, la alimentación también representa el costo mayor, como en el caso de la otra, el cual representa el 80.5% ($57,200 pesos), con un monto por vientre de $1,907 pesos, como se observa en el cuadro 5.

Cuadro 5. Costos por vientre de EMCO30 (Pesos)

Costos	Pesos	Kilogramo	%
Costos de operación			
Alimentos	1,907.00	19.00	80.48
Medicamentos	25.00	0.2.	1.00
Operación	161.00	2.00	6.69
Subtotal costos de operación	2,093.00	20.00	88.43
Costos generales			
Subsidio de jaula	32.93	0.30	1.40
Depreciación	243.00	2.00	10.26
Subtotal costos fijos	276.00	3.00	11.66
Costo total por vientre	2,369.00		
Costo total URP	71,071.00		
Costo total por kilogramo en pie	23.00		

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

En lo referente a los ingresos netos, la EMCO20 obtuvo $34,159 pesos, mientras que la EMCO30 tuvo un ingreso mayor, con un monto de $45,913 pesos, lo que representa un ingreso neto por vientre de $1215 pesos para la EMCO20 y de $1530 pe-

sos para la EMCO30, lo que nos indica que las dos URP's son financieramente viable, como se observa en el cuadro 6.

Cuadro 6. Comparación de ingresos netos por reproductora (Pesos)

Ingreso total	**EMCO20**	**EMCO30**
	Pesos	**Pesos**
Ingresos totales	2,906.00	3,516.00
Costos totales	1,691.00	2,369.00
Ingreso neto por vientre	1,215.00	1,530.00
Ingreso neto para la URP	34,159.00	45,913.00
Resultado	Viable	Viable

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Conclusiones

Las empresas familiares cunícolas que fueron analizadas son técnicamente eficientes en relación con sus parámetros técnicos, los cuales son similares a los recomendados a nivel nacional. Asimismo, las razas utilizadas son las que mejores rendimientos obtienen en cuanto a el parámetro prolificidad [Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural 2015].

Las producción de conejo es una actividad de fácil manejo, requiere de poca inversión y es fácilmente recuperable, generando ingresos durante todo el año y un producto saludable que contribuye al logro de la seguridad alimentaria de la población en general [Olivares et al. 2009].

Los resultados obtenidos nos muestran que es necesario que las empresas familiares cunícolas generen acciones para disminuir sus costos relacionados con la alimentación, al ser este el concepto que abarca el mayor porcentaje de los costos totales en ambas empresas familiares

A partir de los resultados obtenidos, se puede concluir que las URP de 20 y de 30 vientres, son rentables en términos financieros y económicos, con el uso de mano de obra de tipo familiar.

Bibliografía

AAEA. (2000), *Commodity costs and returns estimation handbook. A report of the AAEA task force on commodity costs and returns*, Ames, Iowa: AAEA American Agricultural Economics Association, USDA, NRC.

Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal (2012), *Plan Rector del Comité Sistema Producto Cunícola del Distrito Federal*.

Cullere M., Dalle Zotte A. (2018), *Rabbit meat production and consumption: State of knowledge and future perspectives*, "Meat Science", 143(April), pp. 137–146 [online], https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2018.04.029

Dalle Zotte A. (2014), *Rabbit farming for meat purposes*, "Animal Frontiers", 4(4), pp. 62–67, [online] https://doi.org/10.2527/af.2014-0035.

FAO (2016), *Manual de estadísticas sobre Costos de Producción Agrícola*, FAO.

Gidenne T., Garreau H., Drouilhet L., Aubert C., Maertens L. (2017), *Improving feed efficiency in rabbit production, a review on nutritional, technico-economical, genetic and environmental aspects*, "Animal Feed Science and Technology", 225(June 2016), pp. 109–122 [online] https://doi.org/10.1016/j.anifeedsci.2017.01.016.

Graeub B.E., Chappell M.J., Wittman H., Ledermann S., Kerr R.B., Gemmill-Herren B. (2016), *The State of Family Farms in the World*, "World Development", 87, pp. 1–15 [online] https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.012.

Ivnisky M. (2007), *Introducción a la teoría de costos: los costos y los sistemas con- tables* [en línea] [online] http://www. monografias.com/traba-jos4/costos/costos.shtml.

Jaramillo V.J.L., Vargas L.S., Guerrero R.J.D. (2015), *Preferencias de consumidores y disponibilidad a pagar por atributos de calidad en carne de conejo orgánico*, "Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias", 6(2), pp. 221–232.

Khan K., Khan S., Khan R., Sultan A., Khan N.A., Ahmad N. (2016), *Growth performance and meat quality of rabbits under different feeding regimes*, "Tropical Animal Health and Production", 48(8), pp. 1661–1666 [online] https://doi.org/10.1007/s11250-016-1140-4.

Li S., Zeng W., Li R., Hoffman L.C., He Z., Sun Q., Li H. (2018), *Rabbit meat production and processing in China*, "Meat Science", 145(June), pp. 320–328 [online] https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2018.06.037.

Marshall A. (1890), *Principios de Economía: Un tratado de Introducción*, Versión en castellano de 1963, Madrid: Ed. Aguilar.

Nasr M.A.F., Abd-elhamid T., Hussein M.A. (2017), *Growth performance, carcass characteristics, meat quality and muscle amino-acid pro fi le of di ff erent rabbits breeds and their crosses*, "Meat Science", 134(August), pp. 150–157 [online] https://doi.org/10.1016/j.meatsci.2017.07.027.

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), pp. 191–207.

Padilla F.C., Sagarnaga V.L.M. (2017), *Competitividad de la cunicultura familiar en la zona centro de México*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XVIII, Lodz, Polonia, pp. 303–312.

Reddiar K.L., Krishnamurthy S., Rajagopal I., Peralta S.A. (2017), *Agricultura familiar para el desarrollo rural incluyente*, "Terra Latinoamericana", 35, pp. 135–147.

Sagarnaga V.L.M., Salas G.J.M., Aguilar A.J. (2014), *Ingresos y costos de producción 2013. Unidades representativas de producción. Trópico húmedo y Mesa Central – Paneles de productores* (Primera ed), Universidad Autonoma Chapingo, México.

Sagarnaga-Villegas L.M., Salas-González J.M., Aguilar-Ávila J. (2018), *Metodología para estimar costos, ingresos y viabilidad financiera y económica en Unidades Representativas de Producción*, Chapingo, México: Universidad Autónoma Chapingo (UACh), Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), Serie: Metodologías y herramientas para la investigación, Volumen 6.

Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural P. y A. (SAGARPA) (2015), *Manual de buenas practicas de producción de carne de conejo* (1a ed., Vol. 1), México.

Jędrzej Strumiłło | jedrzej.strumillo@ug.edu.pl
Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania

Beata Wierzbicka | bebicka@o2.pl
Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania

Podejście procesowe w rozwoju nowych produktów w usługach w firmach rodzinnych

Process Approach in the Development of New Products in the Services in Family Businesses

Abstract

Rapidly changing realities (globalization, technology development) of the organization's operations make the sources of current success quickly exhausted. The turbulent environment implies the need to search for the most effective business solutions guaranteeing competitive advantage.

Family enterprises, according to various statistics and research, are responsible for the production of up to 80% of global GDP. Similar calculations reflect the character of Polish family enterprises. Like any organization, they face a number of problems on their way as part of their activities.

The process approach in managing the organization may be a solution that allows family businesses to adopt the system of activities, from strategy planning to implementation, and also in a field of marketing and R&D, to the turbulent environment. This approach, focusing on processes in the organization, perfectly fits into the character and specific characteristics of services: immateriality, indissolubility, instability, diversity.

Key words: family business, process approach, business process, product development, services, strategic and operational level of product development in services

Wstęp

Współczesne firmy rodzinne zmuszone są do stałego poszukiwania nowych rozwiązań systemowych w celu uzyskania możliwości kreowania wartości dla klienta. Proces ten odbywa się w coraz trudniejszych warunkach wynikających z jednej strony ze zmian w otoczeniu konkurencyjnym, a z drugiej ze zmian cywilizacyjnych. Przedsiębiorstwa rodzinne muszą radzić sobie z wyzwaniami współczesnego świata budując szybko reagujące systemy organizacyjne. Rodzinny charakter może być tutaj barierą – ze względu na osobę założyciela/seniora, źle rozumianą tradycję itp. Jednym z możliwych rozwiązań jest wprowadzenie orientacji procesowej w organizacji, co ułatwia również międzypokoleniowy transfer wiedzy [Strumiłło, Wierzbicka 2017, s. 207]. Takie podejście pozwala zrozumieć dynamikę działania przedsiębiorstwa i skomplikowany system wzajemnych zależności wewnątrz organizacji, jak i jej relacji z otoczeniem.

Celem artykułu jest zaprezentowanie przykładów wykorzystania podejścia procesowego i przedstawienie możliwości jakie daje spojrzenie przez pryzmat procesów na zagadnienia związane z rozwojem czy też kreowaniem nowych produktów usługowych w firmach rodzinnych. Podstawą do dalszych rozważań są wyniki analizy przypadków firm (nie tylko rodzinnych) w zakresie wykorzystania podejścia procesowego (analiza przebiegu procesów) do kreowania nowych rozwiązań/usług i kreowania przewagi konkurencyjnej.

Wyzwaniem dla zarządzających firmami rodzinnymi jest zaimplementowanie rozwiązań, które pozwolą na dostosowanie działań do zmieniających się potrzeb i wymagań klientów. Oznacza to, że organizacja (lub jej część) musi elastycznie reagować, czyli m.in. dostosowywać swoją ofertę produktową do aktualnego albo antycypowanego stanu identyfikowanych uwarunkowań. Współcześnie zmiany te są mniej przewidywalne, bardziej radykalne i nie dające się wbić w ramy wzorca. Przedsiębiorstwa rodzinne muszą zatem być bardzo elastyczne we wszystkich obszarach działania, co wyraża się nie tylko w samej zmianie, ale również czasie jej wprowadzenia.

Podejście procesowe w zarządzaniu organizacją

Podstawą podejścia procesowego są „procesy, które przekraczają granice między działami funkcjonalnymi" [Rummler, Brache 2000, s. 35]. Myślenie procesami wiąże się z odejściem od wciąż dominujących rozwiązań organizacyjnych skupionych na funkcjach. Skoncentrowanie się na procesach oznacza wnikliwą analizę sposobu realizacji zamówienia złożonego przez klienta, tworzenie nowego produktu lub opra-

cowanie planu marketingowego z pominięciem podziału na funkcję i specjalizację. Podejście procesowe skupia się na tych elementach, które łatwo pominąć w podejściu klasycznym (pionowym) [Grajewski 2012, s. 7]. Dostrzega ono klienta, produkt, a także pokazuje wewnętrzne powiązania z klientami i dostawcami oraz przede wszystkim przebieg pracy. Firmy, które dostrzegły szansę usprawnienia swojego działania poprzez wprowadzenie nowego modelu organizacji pracy, umieściły proces w centrum swojego zainteresowania.

Procesy gospodarcze (biznesowe), bez względu na to czy uczestnicy organizacji sobie to uświadamiają, funkcjonują w każdej organizacji. Problemy z rozwojem produktów w przedsiębiorstwach (lub inne dysfunkcje np.: opóźnienia dostaw, niska jakość produktu/usługi, niezadowolenie klientów) w istocie związane są w większości ze sposobem realizacji procesów. Rozwój produktów (oferty) jest procesem, który w tradycyjnej organizacji może być w ogóle niezdefiniowany (działania *ad hoc*) albo został zdezintegrowany ze względu na układ funkcjonalny. P. Grajewski [2003, s. 104] tak charakteryzuje proces:

1) Jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje).

2) Ma mierzalny cel, którym jest tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze i informacji lub innym możliwym do zidentyfikowania efekcie końcowym.

3) Ma dostawcę i odbiorcę (klienta), a jego granice są wyznaczone.

4) Może być powtarzalny, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu.

Jak już wspomniano, procesy zachodzą w każdej organizacji. W zależności od sposobu ich zdefiniowania (cel, początek procesu, koniec procesu, wejścia, wyjścia) można wyodrębnić od kilku do kilkunastu procesów biznesowych. P. Grajewski [2007, s. 68] proponuje typologię procesów w oparciu o dwa kryteria: subiektywnie odczuwalny sukces przedsiębiorstwa oraz satysfakcję klienta wyrażoną stopniem realizacji jego potrzeb. W oparciu o te dwa kryteria wyróżnić można:

- procesy kluczowe – np.: rozwój produktu, obsługa klienta, strategia i zarządzanie,
- procesy podstawowe – np.: planowanie, zaopatrzenie, rozwój kadry,
- procesy pomocnicze – remonty, inwestycje, zarządzanie środkami trwałymi,
- procesy zabezpieczające – controlling operacyjny, zabezpieczenie jakości.

Warunkiem poprawnej ich identyfikacji, oceny znaczenia oraz doskonalenia jest odejście od postrzegania organizacji w sposób pionowy i funkcjonalny, który skupia się na poszczególnych działaniach/czynnościach.

Specyfika usług a rozwój produktu usługowego

Termin produkcja i produkt zwykle używany jest w odniesieniu do wyrobów materialnych, co wydaje się być dość dużym uproszczeniem. Wynika to być może z faktu, iż korzystanie z usług wiąże się z ich świadczeniem przez usługodawcę na rzecz usługobiorcy. Przyjęło się mówić, że towary się produkuje a usługi świadczy [Rathmell 1974 za: Middleton 1996, s. 29]. Wydaje się jednak, iż możemy mówić o produkcji usług, chociażby ze względu na fakt, iż są one zakwalifikowane jako dobra niematerialne [Payne 1996, s. 159; Daszkowska 1998, s. 39]. Prowadzi to do sformułowania definicji usług jako niematerialnych dóbr z procesów input-output [Gerhardt 1987, s. 211].

Mając na uwadze fakt, iż usługi to niematerialne dobra powstające w procesie produkcji, należy zwrócić uwagę na cechy odróżniające je od dóbr materialnych. Szczegółową listę tych cech proponuje Rathmell [1974, s. 6]:

- niematerialność,
- uzależnienie nabywcy od usługodawcy,
- jednoczesność produkcji i konsumpcji,
- konieczność istnienia potencjału usługowego przed rozpoczęciem transakcji,
- zmienną jakość transformacji czynników produkcji,
- ryzyko nabywcy i niezbędne zaufanie do usługodawcy,
- duże zróżnicowanie i zindywidualizowanie poszczególnych rodzajów usług,
- niemożność odsprzedaży usług i możliwość wykorzystania niektórych wymienionych cech jako instrumentów marketingu.

Powyższe cechy implikują m.in.: 1) trudności konsumenta z poznaniem i zrozumieniem co stanowi ofertę albo za co zapłacił, 2) konieczność obecności klienta w trakcie usługi, 3) konieczność opłacenia usługi przed konsumpcją, 4) zmienność jakości usług w zależności od tego kto, kiedy i jak je wykonuje, 5) zmienność jakości usług mającą przyczyny w kliencie i 6) wahania popytu, często nieprzewidywalne. Warto pamiętać, iż usługi są bardzo zróżnicowane, a co za tym idzie natężenie powyższych cech może być różne ze względu na rodzaj usługi. Złożoność i różnorodność usług obrazuje klasyfikacja zaproponowana przez C.H. Lovelock'a [1991, s. 28]. Dzieli on usługi na:

- materialne działania skierowane ku ciału ludzi (np. restauracje, opieka zdrowotna),
- materialne działania skierowane na towary i inne rzeczy posiadane (np. naprawy),
- działania niematerialne nakierowane na ludzkie umysły (np. edukacja, muzea),
- działania niematerialne skierowane na środki niematerialne (np. bankowość).

Złożoność problematyki usług znalazła również odzwierciedlenie w literaturze z zakresu marketingu usług. Ze względu na różnice pomiędzy produktami material-

nymi i niematerialnymi Booms i Bitner poszerzyli zestaw instrumentów marketingowych z 4P do 7P [za: Cowell 1990, s. 70]. Dodatkowe 3P to:

- ludzie (*people*),
- świadectwo materialne (*physical evidence*),
- proces (*process*).

Przytoczone powyżej cechy usług wymagają od zarządzających rodzinnym przedsiębiorstwem usługowym szczególnej atencji w kluczowych obszarach (determinowanych przez te cechy) funkcjonowania organizacji. Jednym z tych obszarów jest kreowanie/rozwój produktu jakim jest usługa. W przeciwieństwie do producentów dóbr materialnych usługodawca projektując/rozwijając produkt musi nie tylko uwzględniać jakie oczekiwania klienta będzie on zaspokajać, ale również w jaki sposób. W dalszej części pracy autorzy wskazują jak podejście procesowe może wspomóc usługodawców z powyższymi problemami.

Wykorzystanie podejścia procesowego w rozwoju produktu usługowego

Przedstawione w powyższych rozdziałach aspekty związane z podejściem procesowym w zarządzaniu organizacją oraz specyfiką usług wskazują dwa możliwe poziomy wykorzystania podejścia procesowego w rozwoju produktów w usługach, tj.:

- poziom strategiczny,
- poziom operacyjny.

Poziom strategiczny – proces rozwoju produktu

Poziom strategiczny związany jest przede wszystkim z orientacją rynkową przedsiębiorstwa oraz jej zdolnością do nadążania za zmianami otoczenia. Wydaje się, że niezbędnym jest wyodrębnienie działań związanych z rozwojem produktu jako kluczowego obszaru wpływającego na sukces firmy na rynku. Sposób reakcji organizacji na impulsy zewnętrzne związane z rozwojem produktu możemy podzielić na:

- reaktywny doraźny/wymuszony (np. wynikający ze specyficznego zapotrzebowania klienta),
- reaktywny okazjonalny, sporadyczny (firma sama lub pod wpływem oczekiwań rynku podejmuje wysiłek opracowania nowego/modyfikacji produktu) w formie np. projektów,
- reaktywny ciągły, czyli stały rozwój oferty produktowej (monitorowanie rynku/konkurencji, analiza sprzedaży i zapytań ofertowych),

- wyprzedzający, czyli rozwój oferty produktowej w oparciu o analizę trendów rynkowych, implementację nowych technologii, własne zaplecze rozwojowe i nową strategię.

Rozwój oferty produktowej nie jest możliwy bez zapewnienia odpowiedniego sposobu organizacji działań mających m.in. na celu identyfikację potrzeb klientów, analizę opłacalności i analizę wykonalności. W przypadku wymuszonych lub okazjonalnych działań reaktywnych organizacja zwykle zmuszona jest każdorazowo ponosić wzmożony wysiłek (koszty, czas, zaangażowanie dodatkowych pracowników) organizacyjny aby uzyskać założony efekt – nowy/zmodyfikowany produkt. Organizacje te nie traktują rozwoju oferty produktowej priorytetowo, skupiając raczej się cenie i kosztach produkcji. Stąd też proces rozwoju produktu nie jest zidentyfikowany, a co za tym idzie nie jest również zdefiniowany (cel, przebieg, wynik, koszty). Aby firma usługowa mogła przejść z poziomu reaktywnego na antycypacyjny musi uzmysłowić sobie konieczność działania w sposób kompleksowy i uporządkowany, czyli zdefiniować i zaprojektować proces rozwoju produktu. Można powiedzieć, że musi wystandaryzować (etapy, czas, koszty, weryfikacja) sposób realizacji działań prowadzących do opracowania nowych (często niestandardowych) rozwiązań/produktów. Identyfikacja i zdefiniowanie procesu (kryteria wyodrębnienia procesu i jego granic, mapy procesu – dokumentacja i formalizacja) rozwoju produktu pozwala przede wszystkim na [Grajewski 2012, s. 34]:

- strukturyzację działań (definiowanie czynności, decyzji, dokumentacji),
- dynamiczny opis procesu z uwzględnieniem kosztów, czasu i jakości,
- opis przebiegu procesów w układzie przestrzennym,
- stałe doskonalenie procesu.

Przykładem przejścia z działań reaktywnych doraźnych na reaktywne ciągłe jest firma ElMech z Pruszcza Gdańskiego. Działająca w branży zindywidualizowanych produktów i usług elektrycznych do niedawna reprezentowała grupę firm działających reaktywnie okazjonalnie. Podstawą zmian i nowych rozwiązań oferowanych klientom były ich wymogi związane z produktem. Firma każdorazowo na nowo podejmowała wysiłek projektowania rozwiązań wymaganych przez klienta co generowało: zapotrzebowanie na wykwalifikowaną kadrę, koszty, długi czas reakcji i zmienną jakość produktu. Dział projektowy w krótkim czasie stał się wąskim gardłem i obszarem generującym najwyższe koszty. Zaczęto poszukiwać rozwiązań mających usprawnić jego działanie. Szybko okazało się, że problem leży nie tylko w obszarze projektowania, ale również w obszarze marketingu i sprzedaży. Postanowiono spojrzeć na problem poprzez pryzmat realizowanych procesów. Pierwotnie zdefiniowano dwa procesy: sprzedaż i projektowanie. Szybko jednak okazało

się, że stanowią one jeden proces realizacji zlecenia klienta. Dzięki analizie zrealizowanych projektów (zarówno przebiegu, jak i produktów) udało się zaprojektować dwa nowe procesy: realizację zlecenia klienta oraz proces rozwoju produktu. Nowy, wyodrębniony proces rozwoju produktu pozwala firmie na stałe monitorowanie otoczenia (poprzez system zasileń w np. informacyjnych z innych procesów organizacji), a co za tym idzie na ciągły rozwój oferty produktowej. Firma zmierza w kierunku rozwiązań umożliwiających działania wyprzedzające w rozwoju oferty.

Identyfikacja i projektowanie procesów uświadamia członkom organizacji nowy układ organizacyjny, w którym obszary wyznaczane są przez granicę wejścia i wyjścia procesów. Przytoczony przykład firmy ElMech wskazuje na jeszcze jeden aspekt podejścia procesowego w kreowaniu produktów. Zmiana w kierunku procesowym musi obejmować nie tylko wybrany obszar, ale także wykraczać poza jego ramy. W tym konkretnym przypadku istotne jest, że oddzielono działalność operacyjną od działań strategicznych. Ponadto zidentyfikowano układ powiązań pomiędzy częścią operacyjną (realizacja zlecenia klienta, produkcja) a strategiczną (rozwój produktu) poprzez zdefiniowanie i sformalizowanie:

- koniecznych wejść do procesu rozwoju produktu (np. informacja o konkurencji, nietypowe zapytania klienta, analiza reklamacji i usterek),
- wyjść procesu realizacji klienta (w tym: nietypowe zapytania klienta, informacje o nowych produktach konkurencji),
- wyjść procesu produkcji (usterki, komponenty itp.),
- współpraca w zakresie analiz związanych z komercjalizacją nowych rozwiązań.

Poziom operacyjny – proces produkcji usług

Farmnet Grupa Aptek (firma rodzinna) w 2009 roku, analizując swój proces zakupów towarów handlowych pod kątem jego szybkości i korzyści (uzyskane rabaty) uznał, że w obecnej formie jest on nieefektywny. Dzięki podejściu procesowemu opracowano zupełnie nowy proces zakupów, który pozwolił skrócić czas zamawiania tzw. pakietów leków (z lepszymi rabatami) z ponad tygodnia do 2–3 dni (włącznie z dostawą do poszczególnych aptek) jednocześnie zapewniając odpowiednie stany magazynowe i dostęp do atrakcyjnych cen w dłuższym okresie czasu. Można powiedzieć za M. Hammerem, że Farmnet Grupa Aptek wdrożył innowację operacyjną [Hammer 2004, s. 56]. To co dla innych usługodawców było wyzwaniem lub problemem dla Farmnet Grupa Aptek stało się źródłem przewagi konkurencyjnej. Na bazie opracowanego procesu zakupów zaoferowano nową na rynku aptecznym usługę zakupów grupowych w oparciu o platformę internetową. Obecnie można zaobserwować, że usługo-

dawcy przywiązują ogromne znaczenie do procesu produkcji usługi (szczególnie tam gdzie uczestniczy w nim klient). Firmy świadczące usługi mobilne są tego najlepszym przykładem. Zarówno Uber, jak i Google Maps są usługami, w których rozwijane są zarówno nowe korzyści/wartości dla klienta, jak i sposób z ich korzystania. Zmiany w procesie świadczenia usługi przejawiają się w bardziej przejrzystym menu, podpowiedziach i możliwości zdefiniowania ulubionych miejsc. Efektem tych zmian jest szybsze i łatwiejsze korzystanie z aplikacji.

Specyfika usług, szczególnie jednoczesność produkcji i konsumpcji usług oraz udział klienta w procesie produkcji, może być źródłem problemów. Jeżeli jednak spojrzymy na te problemy, czy też wyzwania, stojące przed usługodawcami przez pryzmat podejścia procesowego okaże się, że to co było problemem może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej, niekoniecznie angażującej duże środki finansowe oraz nowe technologie. Proces usługowy, czyli świadczenie czy też produkcja usług, co do istoty jest tym samym co opisany wcześniej proces biznesowy (jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia w mierzalne wyjścia, może mieć mierzalny cel, ma dostawcę i odbiorcę oraz jest powtarzalny).

Powyższe cechy procesu pozwalają na jego doskonalenie, co w efekcie może przynieść korzyści w postaci rozwoju produktu usługowego (podobnie jak to miało miejsce w przypadku Farmnet Grupa Aptek).

Podejście do doskonalenia procesów powinno być pochodną istniejących uwarunkowań funkcjonowania danej organizacji. Kryzysowa sytuacja w organizacji może zmusić zarządzających do podjęcia decyzji o radykalnym reorganizacji procesów (tzw. reengineering). W przypadku stabilnej sytuacji firmy organizacja może zostać poddana ciągłemu doskonaleniu procesów.

Klasyczny reengineering to „[...] radykalne projektowanie od nowa procesów gospodarczych (*business processes*) w celu przełomowej poprawy" [Hammer 1999, s. 10]. Zakłada on odrzucenie zastanej rzeczywistości organizacyjnej i zaprojektowanie procesów od nowa. Alternatywą jest reengineering łagodny (*Business Process Improvement*). W przeciwieństwie do klasycznej reinżynierii postępowanie polega na identyfikacji i analizie istniejących procesów a następnie poddaniu ich usprawnieniu – stopniowemu eliminowaniu operacji nie tworzących wartości w procesach. Istota ciągłego doskonalenia (*continious improvement*) polega na stałym poszukiwaniu możliwości poprawy sposobów działania w realizowanych procesach.

Bez względu na wybór podejścia, reengineering klasyczny, łagodny czy też ciągłe doskonalenie, doskonaląc procesy należy uwzględnić poniższe zasady [Hammer, Champy 1996, s. 52]:

1) Działania należy organizować wokół wyników, a nie zadań. Zasada ta wskazuje na potrzebę scalania odpowiedzialności, tzn. pracownik lub zespół odpowiada i kontroluje proces od początku do końca.

2) Korzystający z rezultatu procesu powinni być jego organizatorami. W jednym ogniwie (pracownik/zespół) łączymy przygotowanie i realizację, zwiększa to poczucie odpowiedzialności za wynik.

3) Rozproszone zasoby traktujemy jakby znajdowały się w jednym miejscu dzięki technologii i globalizacji.

4) Równolegle przebiegające procesy należy koordynować w czasie ich wykonywania – sekwencyjność przebiegu procesów zastąpić równoległą w czasie realizacją.

5) Decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu, a naczelne kierownictwo zachowuje jedynie prawo kontroli decyzji.

6) Informacje gromadzone w różnych ogniwach organizacji powinny spływać do jednego, ogólnie dostępnego banku danych.

Dzięki reorganizacji procesu produkcji usług organizacja zyskuje w dwójnasób. Z jednej strony efekty reorganizacji procesu w postaci niższych kosztów, wyższej jakości samego procesu świadczenia, czasu trwania oraz wyższej satysfakcji klienta, z drugiej strony sam proces (lub jego cechy) może być wykorzystany jako narzędzie marketingu mix[1].

Przykładem może służyć case sieci McDonald's. Swój ogromny sukces zawdzięcza ona przede wszystkim doskonałemu procesowi produkcji usług (obsługi klienta), co potwierdzają konkurenci działając dokładnie tak samo. Niemniej jednak nawet tak optymalnie zaprojektowany proces może zostać poddany reorganizacji. Próba zmiany wizerunku na bardziej prozdrowotny, zmusiła McDonald's do zmiany procesu realizacji zamówienia. Zmiany te wydłużyły czas oczekiwania na realizację zamówienia, ale w zamian klient otrzymuje posiłek przygotowywany na bieżąco. W nowym układzie proces–efekt (posiłek) środek ciężkości został przesunięty na wynik (posiłek – świeży), zmniejszono rolę procesu jako elementu tworzącego produkt. W zamian jednak zaproponowano klientom nowe formy składania zamówień – system ekranów dotykowych. Nowa, częściowo zautomatyzowana (posiłek nadal przygotowują i wydają ludzie) forma obsługi klienta pozwala organizacji np. na utrzymanie stałego poziomu jakości procesu (przynajmniej w części związanej z zamawianiem).

Poniższa tabela wskazuje na wyzwania stojące przed organizacją przy projektowaniu/rozwoju produktu usługowego, wynikające ze specyficznych cech usług oraz sposoby ich rozwiązania wykorzystując podejście procesowe.

1. Np. Eurobank podkreśla, a nawet gwarantuje czas w jakim pożyczka zostanie udzielona klientowi.

Tabela 1. Wyzwania w projektowaniu/rozwoju produktu usługowego ze względu na wybrane cechy usług a wykorzystanie podejścia procesowego

Specyficzne cechy usług	Problem/Wyzwanie	Efekty/Narzędzia doskonalenia procesów
Niematerialność	• ustalenie oczekiwań klienta, • prezentacja produktu (cechy, parametry), • konieczność poświadczenia jakości produktu poprzez całą organizację (siedziba, personel, obsługa przedsprzedażowa, certyfikaty), • odróżnienie od konkurencji (brak namacalnych cech)	• efekty procesowej reorganizacji: krótki czas realizacji, szybka reakcja na zapytanie, informacja o sposobie realizacji/świadczenia usługi (np. uproszczona mapa procesu), • parametry procesu: czas realizacji, koszty, satysfakcja klienta, • poprawa komunikacji wewnętrznej, • atrybuty materialne (np. panele dotykowe w McDonald's)
Jednoczesność produkcji i konsumpcji	• zapewnienie odpowiedniego potencjału produkcyjnego (ilość, jakość), • sposób realizacji/świadczenia usługi jak najwygodniejszy dla klienta, • elastyczny system produkcji ze względu na udział klienta w procesie i ew. nieprzewidziane wymagania, • konsumpcja rozłożona w czasie	• identyfikacja i zdefiniowanie procesu, • zdefiniowanie wejść do procesu, • podejście SIPOC, • zespoły realizacyjne, • uprawomocnienie pracowników, • poprawa komunikacji wewnętrznej, • wzrost satysfakcji pracowników
Zmienna jakość transformacji czynników produkcji	• zmienna jakość pracy pracownika w czasie, • zmienna/różna jakość pracy poszczególnych pracowników (doświadczenie, kompetencje), • zmienne oczekiwania klienta	• standaryzacja procesu, • sformalizowanie procesu, • automatyzacja procesu, • dokumentacja procesu (mapy procesu), • uprawomocnienie pracowników, • zdefiniowanie niezbędnych kompetencji, • elastycznie kształtowane zespoły realizacyjne, • zdefiniowanie mierników procesu
Zindywidualizowanie	• zmienne oczekiwania klienta w czasie, • zmienne postrzeganie oczekiwań klienta przez pracownika, • indywidualizm pracownika (różnorodne sposoby realizacji)	• analiza przebiegu procesu, w tym analiza wariantów, • ciągłe doskonalenie, • standaryzacja procesu, • sformalizowanie procesu, • dokumentacja procesu (mapy procesu)

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa lista wyzwań stojących przez managerami odpowiedzialnymi za rozwój produktu usługowego prawdopodobnie nie jest ostateczna. Ze względu na

ogromną różnorodność usług (od prostych indywidualnych opartych na pracy po złożone masowe produkty usługowe wymagające wsparcia zaawansowanych technologii) dysydenci muszą uwzględniać również specyfikę branży.

Zakończenie

Niewątpliwym atutem firm rodzinnych jest dbałość o dobre imię i przywiązanie do tradycji, dzięki czemu udaje im się pozyskać i utrzymać zaufanie klientów oraz rozpoznawalność w środowisku lokalnym. Jednak, choć tradycja jest niesłychanie ważna, to bez nowoczesnych technologii, rozwiązań innowacyjnych, a przede wszystkim, w przypadku usługowych form rodzinnych, bez rozwoju elastycznych form kontaktu i obsługi klienta trudno konkurować na bardzo wymagającym, współczesnym rynku. Wdrażanie podejścia procesowego do zarządzania organizacjami usługowymi w obszarze rozwoju produktu powinno uwzględniać zarówno złożoność samego podejścia, jak i specyfikę firmy usługowej i branży w której działa. Wskazane w artykule rozwiązania wspomagające rozwój produktu usługowego, jak i sposobu jego wykonania mogą być przedmiotem krytyki ze strony specjalistów marketingu usług wskazujących na zbyt dużą standaryzację działań, a co za tym idzie zmarginalizowanie cechy indywidualizmu świadczenia usługi. Taki pogląd wyrażają m.in. T.J. Peters i R.H. Waterman [2004] oraz P. Mudie i A. Cottam [1998, s. 22], podając przykład sieci McDonald's. Autorzy niniejszego opracowania zwracają uwagę, że jest to tylko jedna ze ścieżek, którą może obrać organizacja. Jeżeli strategia organizacji zakłada świadczenie wystandaryzowanych usług dla klienta masowego to projekt zarówno produktu, jak i sposób jego realizacji powinny temu odpowiadać. Niemniej jednak podejście procesowe pozwala na połączenie wydawałoby się sprzecznych wymagań (paradoks strategiczny) – standaryzacji zachowań organizacji (i jej uczestników) z indywidualnym podejściem do klienta i jego oczekiwań. Odbywać się to może na dwóch poziomach – procesu i stanowiska pracy.

Indywidualizacja wyniku przy standaryzacji zachowań na poziomie procesu możliwa jest dzięki dogłębnej analizie procesu – jego wejść, przebiegu, interakcji z innymi procesami/obszarami organizacji i wyjść oraz przeprojektowaniu go w konwencji SIPOC (*Supliers*, *Inputs*, *Process*, *Outputs*, *Customers*). Zakłada się, że nowy proces jest w pełni zgodny z oczekiwaniami odbiorców jego rezultatów. Jego modelowanie rozpoczyna się od określenia wymagań i oczekiwań klienta. W sytuacji różnorodnych oczekiwań co do efektu i/lub przebiegu procesu, projektuje się jego różne warianty. Podejście to wymusza antycypację zarówno oczekiwań (i ich wariantów) klienta, jak i rozwiązań dla poszczególnych wariantów. Znajomość przez uczestników procesu

zasad i dopuszczalnych rozwiązań pozwala na szybkie udzielenie informacji klientowi. Wydaje się, że lepiej szybko poinformować klienta o braku możliwości realizacji jego oczekiwań niż kazać mu czekać na taką samą odpowiedź.

Poziom stanowiska pracy jest niezwykle istotny w usługach. We wcześniejszych rozdziałach wskazano na znaczenie personelu firmy usługowej w kształtowaniu relacji jako narzędzia marketingu oraz w kształtowaniu jakości. W podejściu procesowym, co również zostało omówione, ulegają zmianie cele i organizacja pracy. Każdy z uczestników procesu ukierunkowany jest na cel procesu, a jego praca ulega wzbogaceniu. Wskazana organizacja pracy w oparciu o zespoły procesowe pozwala na lepszą komunikację wewnętrzną i zwiększenie jej satysfakcji [Litwin, Białas 2015] oraz na szybszą reakcję na oczekiwania klienta. Kolejnym aspektem jest uprawomocnienie pracowników. Pozwala ono na rozwiązanie problemu klienta tu i teraz, bez konieczności kontaktu z przełożonymi (oczywiście w zakresie nadanych uprawnień). Znajomość procesu (opis i mapa) pomagają pracownikom w zrozumieniu ich roli w organizacji, a co za tym idzie na kształtowanie postaw i jakości.

Bibliografia

Cowell D.W. (1990), *The Marketing of services*, Heinemann Professional Publishing, Oxford.

Daszkowska M. (1998), *Usługi. Produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Gerhardt J. (1987), *Dienstleistungsproduktion, Eine produktions-theoretische Analyse der Dienstleistung-prozesse*, Verlag J.E. Bergisch Gladbach, Köln.

Grajewski P. (2003), *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń, s. 104.

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

Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.

Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa. Jak organizacje skoncentrowane na procesach zmieniają naszą pracę i nasze życie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Hammer M. (2004), *Transformacja firmy poprzez innowację operacyjną*, „Harvard Business Review", maj.

Hammer M., Champy J. (1996), *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa.

Litwin J., Białas S. (2015), *Poziom satysfakcji z komunikacji wewnętrznej wśród pracowników organizacji publicznych* [w:] K. Krukowski, M. Siemiński (red.), *Zarządzanie publiczne: teoria i praktyka w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Lovelock C.H. (1991), *Services Marketing*, Prentice Hall.

Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa.

Mudie P., Cottam A. (1998), *Usługi. Zarządzanie i marketing*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa.

Payne A. (1996), *Marketing usług*, PWE, Warszawa.

Peters T.J., Waterman R.H. (2004), *In search of excellence: lessons form best run companies*, HarperBusiness Publishing Inc., New York.

Rathmell J.M. (1974), *Marketing in the services sector*, Cambrige, Mass.

Rummler G.A., Brache A.P. (2000), *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.

Strumiłło J., Wierzbicka B. (2017), *Doskonalenie procesów w organizacji jako narzędzie transferu międzypokoleniowego wiedzy w firmach rodzinnych* [w:] J.K. Solorz, E. Klamut (red.), *Transfery międzypokoleniowe. Zarządzanie różnorodnością*, Wydawnictwo SAN, Warszawa.

Cześć II

Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych

Adam Drozdek | adam_drozdek@poczta.onet.pl
PWSZ im. rtm. W. Pileckiego w Oświęcimiu, Instytut Informatyki

Optymalizacja podatkowa firm rodzinnych przy wykorzystaniu procedury celnej 42

Tax Optimization for Family Businesses Using Customs Procedure 42

Abstract

Due to the abolition of customs borders between EU member states, family businesses are increasingly clearing goods in other EU member states. Therefore, optimization activities undertaken by family businesses take place not only in Poland, using the institutions of the tax law, e.g. through tax liability reductions, and as part of particular tax acts, but also the institutions of the EU customs law in other EU member states.

This paper aims at presenting the optimization of tax burdens of family businesses using customs procedure 4200.

More and more Polish companies that import goods from outside the European Union are using customs procedure 42, which is a legal tax optimization strategy. When clearing goods e.g. in Germany, family businesses obtain benefits in the form of lower costs of freight and maritime transport that takes significantly less time. In large ports one can expect timeliness of unloading as well as fast and efficient customs clearance. Even with higher port fees and the cost of road transport to Poland, import through Germany can be an attractive alternative, not only for tax reasons.

Key words: tax optimization, family company, customs procedure

Wprowadzenie

Pojęcie optymalizacji podatkowej budzi niejednoznaczne skojarzenia, która często utożsamiana jest z uchylaniem się od płacenia podatków. Optymalizacja podatkowa jako instytucja prawna coraz częściej stosowana jest przez firmy rodzinne w celu zmniejszenia wysokości obciążeń wynikających z zobowiązań podatkowych przy wykorzystaniu legalnych instytucji prawnych zawartych w przepisach prawnych. Optymalizacja podatkowa daje więc możliwość zgodnego z prawem wyboru struktury planowanych czynności finansowej, które pozwalają na obniżenie wysokości zobowiązania podatkowego.

Zniesienie granic celnych pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej spowodowało, że coraz częściej firmy rodzinne dokonują odpraw celnych w innych państwach członkowskich Unii. Tym samym działania optymalizacyjne dokonywane przez takie firmy odbywają się nie tylko na terytorium Polski, z wykorzystaniem instytucji znajdujących się w przepisach prawa podatkowego, np. poprzez stosowanie ulg w spłacie zobowiązań podatkowych, jak i w ramach poszczególnych ustaw podatkowych, ale także z wykorzystaniem instytucji unijnego prawa celnego na terytorium innych państw członkowskich Unii.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie optymalizacji ciężarów podatkowych firm rodzinnych przy wykorzystaniu procedury celnej 42, a także odpowiedzi na pytanie, czy korzystanie z tej instytucji prawnej przez firmy rodzinne ma na celu obejście przepisów prawa podatkowego. Analiza zostanie poprzedzona charakterystyką optymalizacji podatkowej, a także wskazaniem na instytucje występujące na gruncie unijnego prawa celnego i podatkowego pozwalające na zastosowanie optymalizacji podatkowej w praktyce. Omawiana tematyka nie doczekała się jeszcze wystarczającego opracowania w literaturze. Problematyka ta jest wyjątkowo złożona i jej całościowe omówienie zdecydowanie przekraczałoby ramy niniejszego opracowania.

Pojęcie i istota optymalizacji podatkowej

Optymalizacja podatkowa jest instrumentem, którym posługują się coraz częściej firmy rodzinne, uznając ją za element swojej strategii podatkowej. Mimo podstawowego znaczenia dla firm rodzinnych, optymalizacja podatkowa to bardzo kontrowersyjne pojęcie, ponieważ kojarzona jest z uchylaniem się od opodatkowania przedsiębiorców bądź po prostu z oszustwem podatkowym. Dodatkowym problemem, wynikającym ze stosowania optymalizacji podatkowej, jest brak jej legalnej definicji optyma-

lizacji. Nie zawiera jej żaden obowiązujący w Unii Europejskiej czy w Polsce przepis prawa podatkowego. Brak takiej definicji stanowi dla firm rodzinnych niepewność, czy i kiedy organ podatkowy zakwestionuje przeprowadzoną transakcję gospodarczą, której celem było przeprowadzenie optymalizacji podatkowej [Zdebel 2017, s. 156].

Próbę zdefiniowania optymalizacji podatkowej z punktu widzenia nauki prawa podatkowego przedstawił A. Ladziński i według niego optymalizację podatkową należy rozpatrywać w kategoriach ekonomicznych. Optymalizacja podatkowa to wybór zgodnego z prawem sposobu osiągnięcia określonego rezultatu ekonomicznego przy założeniu minimalizacji towarzyszących obciążeniu podatkowemu. Wybór sposobu osiągnięcia założonego rezultatu ekonomicznego dotyczy przede wszystkim możliwych form prawnych jego realizacji [Ladziński 2008, s. 18]. Z kolei zdaniem J. Wyciśloka celem optymalizacji podatkowej jest stworzenie optymalnych warunków dla obciążeń podatkowych, a także zgodnych z prawem rozwiązań związanych z podejmowaniem specyficznych zachowań gospodarczych [Wyciślok 2013, s. 30]. Zaprezentowane przez przedstawicieli doktryny prawa podatkowego definicje optymalizacji podatkowej nawiązują do ekonomicznego modelu działania firm rodzinnych, obejmując czynności analityczne, których celem jest wypracowanie zgodnie z prawem jak najkorzystniejszego dla firm rodzinnych modelu działania.

W praktyce optymalizacja podatkowa jest wyborem takiej struktury i formy planowanej transakcji w ramach oraz granicach obowiązującego w danym państwie prawa podatkowego, aby w konsekwencji zmniejszyć poziom obciążeń podatkowych. Wybór ten skupia się przede wszystkim na najkorzystniejszej formie i wysokości podatków, ze względu na prowadzony przez firmy rodzinne rodzaj działalności gospodarczej. Istotną cechą optymalizacji podatkowej firm rodzinnych są zatem działania podejmowane zgodnie z obowiązującymi normami podatkowymi. Stanowisko to zyskało także aprobatę w judykaturze. W orzeczeniu z dnia 15 stycznia 2016 r. NSA [2016, II FSK 3162/13] stwierdził, że optymalizacja podatkowa to legalne działania, które pozwalają firmom rodzinnym płacić możliwie niskie podatki. Dążenie firm rodzinnych do płacenia jak najniższych danin publicznych nie jest zakazane, gdyż żadna obowiązująca norma prawna nie zobowiązuje do płacenia podatków w najwyższej wysokości, ale też nie zabrania ich zgodnego z prawem obniżania. Oznacza to, że żaden przepis obowiązującego prawa podatkowego nie może nakazać podatnikom wyboru jak najsurowszej metody opodatkowania prowadzonej przez firmy rodzinne działalności gospodarczej. W judykaturze pojawiają się i takie orzeczenia, które jednoznacznie potwierdzają prawo firm rodzinnych do stosowania optymalizacji podatkowej. Takim przykładem jest orzeczenie WSA we Wrocławiu z dnia 21 kwietnia 2005 r. [2005, I SA/Wr 3065/03], w którym sąd orzekł, że

gdy mamy do czynienia ze zmniejszaniem ciężaru podatkowego podejmowanego w oparciu na legalnych metodach, przy wykorzystaniu konstrukcji właściwych podatkom, należy uznawać je za działania zgodne z obowiązującymi normami prawa podatkowego. Zatem istotą działalności gospodarczej jest maksymalizacja zysku, a nie zobowiązań podatkowych [2002, I SA/Gd 771/01]. Stwierdzenie takie uzasadnia wniosek, że jeżeli obowiązujące normy prawa podatkowego stwarzają firmom rodzinnym możliwość wyboru kilku legalnie wprowadzonych do przepisów prawa podatkowego konstrukcji prawnych dla osiągnięcia zamierzonego celu gospodarczego w postaci zmniejszenia obciążeń podatkowych, to wybór najkorzystniejszego rozwiązania podatkowego nie może być traktowany przez organy podatkowe jako obejście prawa czy też działania przestępcze[1].

Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, że linie orzecznicze polskich sądów administracyjnych w kwestii optymalizacji podatkowej nie są jednolite. Istotą optymalizacji podatkowej jest prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu na legalnych działaniach na podstawie norm prawnych, które to pozwalają legalnie płacić jak najniższe podatki. Każde planowanie podatkowe, bez względu na rodzaj prowadzonej przez firmy rodzinne działalności gospodarczej, nawiązuje do wyboru najkorzystniejszej formy opodatkowania.

Optymalizacja podatkowa posiada także swoje źródło w przepisach konstytucyjnych. Zgodnie z treścią art. 84 Konstytucji [1997, Konstytucja] „każdy jest obowiązany do ponoszenia ciężarów i świadczeń publicznych, w tym podatków, określonych w ustawie". Oznacza to, że prawem i obowiązkiem firm rodzinnych jest płacenie podatków zgodnie z przepisami prawa podatkowego. Każda legalnie działająca na rynku firma rodzinna obowiązana jest do ponoszenia podatków określonych w ustawie. Z istoty tego przepisu należy wyprowadzić zasadniczą normę nakazującą firmom rodzinnym ponoszenie takich danin publicznych, które zostały określone w przepisach materialnego prawa podatkowego. Tym samym nie istnieje generalna zasada nakładająca na firmy rodzinne obowiązek działania dla powstania zobowiązania w najwyższej możliwej wysokości. Cel fiskalny, który określony jest przez ustawę podatkową, musi jednoznacznie wskazywać na podmiot, przedmiot, stawki i ulgi podatkowe – art. 217 Konstytucji, nie zaś przez podatnika czy organ podatkowy. Dą-

1. Optymalizację podatkową należy odróżnić od obejścia prawa podatkowego. Optymalizacja służy wyłącznie do legalnych rozwiązań obniżania podatków. Podejmujący się tego rodzaju działania świadomy podatnik korzysta z dostępnych możliwości optymalizacyjnych, które przewidziało prawo podatkowe. Obejście prawa podatkowego polega na takim ukształtowaniu treści czynności prawnej, że z formalnego punktu widzenia nie sprzeciwia się ona obowiązującym przepisom prawa, ale w rzeczywistości zmierza do celów zakazanych przez te przepisy prawa. Innymi słowy, strony tak kształtują stosunek prawny, aby osiągnąć cel, który jest zabroniony przez prawo.

żenie firm rodzinnych do płacenia podatków w najniższej wysokości jest ich prawem podmiotowym, wynikającym z przepisów Konstytucji. W związku z tym należy zgodzić się z poglądem prezentowanym przez Z. Radwańskiego, który wskazuje, że „nie ma bowiem żadnej ku temu podstawy prawnej, aby przyjąć masochistyczną zasadę, że strony powinny zawsze regulować swoje stosunki cywilnoprawne w sposób najbardziej dla fiskusa korzystny" [Radwański 2000, poz. 135]. Znacznie dalej na temat optymalizacji podatkowej wypowiedział się TSUE, który stwierdził, że podatnik nie ma obowiązku prowadzenia działalności gospodarczej w taki sposób, aby powodowała ona maksymalizację dochodów państwa [2004, C-487/01-C-7/02]. Wyrok ten jednoznacznie potwierdza legalność działań podejmowanych przez firmy rodzinne w ramach optymalizacji podatkowej także na gruncie opodatkowania transakcji w ramach całej Unii np. w zakresie podatku od wartości dodanej.

Firmy rodzinne, stosując optymalizację podatkową, dążą przez swoje działania przede wszystkim do legalnego, zgodnego z przepisami prawa podatkowego, zmniejszenia obciążeń podatkowych. Z ekonomicznego punktu widzenia optymalizacja podatkowa ma istotny wpływ na zdolność konkurowania na rynku lokalnym oraz na wykorzystywanie kondycji finansowej firm rodzinnych. Korzystanie przez firmy rodzinne z optymalizacji podatkowej pozwala im m.in. na przenoszenie w czasie momentu zapłaty podatku czy poprawienie zysku firmy. Za poglądem takim przemawiają podjęte przez firmy rodzinne czynności całkowicie zgodne z prawem, które mają na celu zminimalizowanie obciążeń podatkowych. Czynności te polegają na planowaniu i wdrożeniu takich działań na gruncie podatkowym, które są najbardziej optymalne i korzystne dla przedsiębiorstwa.

W świetle powyższego należy stwierdzić, że bezpośrednim celem optymalizacji podatkowej jest podjęcie takich działań, które będą skutkowały zmniejszeniem wysokości obciążeń fiskalnych do poziomu najkorzystniejszego dla firm rodzinnych, jednocześnie mieszczących się w granicach prawa. Działania prowadzące do zmniejszenia zobowiązań podatkowych są dozwolone, a czasami nawet stymulowane przez ustawodawcę w postaci ulg, zwolnień czy przeniesienia w czasie obowiązku podatkowego, np. wyrobów akcyzowych objętych procedurą zawieszenia poboru podatku akcyzowego. Planowanie obciążeń podatkowych za pomocą środków przyznanych na podstawie przepisów prawa podatkowego wynika z prawa wyboru, swobód uznaniowych, norm stymulacyjnych oraz kształtowania podatkowoprawnego stanu faktycznego. Pod pojęciem optymalizacji podatkowej kryją się zatem działania zgodne z obowiązującym prawem, przyczyniające się do obniżenia obciążenia podatkowego, które powstałoby bez ich zastosowania.

Import towarów z zastosowaniem procedury celnej 42

Coraz częściej polskie firmy rodzinne zajmują się importem towarów z krajów spoza Unii Europejskiej. Szczególnie dużą popularnością cieszą się towary importowane z Chińskiej Republiki Ludowej [Piech 2017, s. 132]. Dla początkujących importerów regulacje celne czy rozliczenie podatku VAT z tytułu importu towarów z organem podatkowym są skomplikowane. Często import sprowadzanych towarów związany jest z potrzebą posiadania płynności finansowej, gdyż za towar trzeba zapłacić z góry. Do tego dochodzą dodatkowe obciążenia finansowe w postaci kosztów transportu, cła czy podatku od towarów usług. Zmusza to firmy rodzinne do szukania legalnych możliwości optymalizacji podatkowej w przywozie towarów. Coraz częściej zyskuje na znaczeniu import towarów, z wykorzystaniem miejsca dokonania zgłoszenia celnego na terytorium innego kraju członkowskiego Unii. Po dokonaniu formalności celnych związanych z odprawą celną w innym państwie członkowskim towar jest przywożony do Polski. Z takiej możliwości mogą skorzystać m.in. polskie firmy rodzinne w przypadku dokonania odprawy celnej w procedurze 42. Kod procedury 4200 oznacza dopuszczenie do wolnego obrotu towarów pochodzących z państw trzecich z jednoczesnym wprowadzeniem ich na rynek krajowy. W takim przypadku import towarów zwolniony jest z podatku VAT pod warunkiem, że po dopuszczeniu do wolnego obrotu towarów pochodzących z państw trzecich następuje dostawa lub przemieszczenie ich do podatnika w innym państwie członkowskim.

W celu zapewnienia przejrzystości rozważań zawartych w niniejszym opracowaniu niezbędne jest ustalenie zakresu przedmiotowego i podmiotowego pojęć (terminów) posiadających zasadnicze znaczenie z punktu widzenia analizowanego zagadnienia. Mowa jest o pojęciach „import" oraz „wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów".

Ograniczając rozważania dotyczące istoty każdego z wymienionych pojęć do podstawowych zagadnień, gdyż szczegółowe ich omówienie wykraczałoby poza ramy wyznaczone tematem opracowania, należy wskazać na wstępie, że instytucje te nie są jednolicie definiowane przez przepisy krajowe i unijne. I tak, dla oceny istoty i zakresu instytucji „importu" niezbędne jest uwzględnienie zarówno przepisów prawa krajowego, jak i przepisów unijnych, z tym jednak zastrzeżeniem, że te pierwsze powinny być traktowane jako pochodna uregulowań prawa unijnego. W art. 2 pkt 7 uVAT [2004, uVAT] zawarta została legalna definicja importu towarów. Mając na uwadze treść powołanego przepisu, za import towarów należy rozumieć „przywóz towarów z terytorium państwa trzeciego na terytorium Unii Europejskiej". Dla zaistnienia importu nie ma znaczenia cel przywozu ani stosunek prawny pomiędzy kupującym i sprzedającym. Import towarów ma miejsce niezależnie od statusu dokonującej go osoby, co oznacza,

że przywóz towarów nie musi być dokonywany przez podatnika VAT. Powołana definicja importu kładzie także nacisk na czynność faktyczną, czyli przywóz towaru. Co do zasady miejscem importu towarów jest państwo, w którym dokonano wprowadzenia towarów celnych na terytorium Unii Europejskiej, dlatego w przypadku przywozu do Polski towarów bezpośrednio z państw trzecich miejscem importu towarów będzie Polska. W przypadku importu z innych kierunków towar zazwyczaj będzie przywożony najpierw na terytorium innego państwa członkowskiego Unii Europejskiej, a następnie będzie przewożony do Polski, np. w ramach celnych procedur odprawy czasowej albo tranzytu wewnętrznego. W takich sytuacjach, zgodnie z treścią art. 30 dyrektywy 112, miejscem importu jest państwo, do którego towar został ostatecznie przewieziony[2]. Warunkiem wprowadzenia towarów nabytych w państwach trzecich jest objęcie ich celną procedurą dopuszczenia do swobodnego obrotu na terytorium kraju – Unii. Tylko towary dopuszczone do swobodnego obrotu mogą być przedmiotem dalszej legalnej odsprzedaży na obszarze celnym UE oraz mogą być swobodnie przemieszczane w ramach całej unii celnej [2017, I GSK 1417/15].

Jeżeli chodzi o instytucję „wewnątrzwspólnotowego nabycia towarów", to na gruncie norm krajowych konieczność jej stosowania stanowi następstwo obowiązywania przepisu art. 9 ust. 1 uVAT, w myśl którego „przez wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów rozumie się nabycie prawa do rozporządzania jak właściciel towarami, które w wyniku dokonanej dostawy są wysyłane lub transportowane na terytorium państwa członkowskiego inne niż terytorium państwa członkowskiego rozpoczęcia wysyłki lub transportu przez dokonującego dostawy, nabywcę towarów lub na ich rzecz"[3]. Pomimo, że WNT jest swego rodzaju „importem wewnątrzunijnym", to za WNT uznaje się nabycie prawa do rozporządzania jak właściciel towarami, które w wyniku dokonanej dostawy są wysyłane lub transportowane na terytorium państwa członkowskiego, inne niż terytorium państwa członkowskiego rozpoczęcia wysyłki lub transportu przez dokonującego dostawy, nabywcę towarów lub na ich rzecz. Z definicji WNT wynika, że jest to czynność prawna, której miejscem świadczenia nie musi być terytorium kraju – Polska.

2. Zgodnie z art. 30 dyrektywy 112 importem towarów jest wprowadzenie na terytorium Unii towarów, które nie znajdują się w swobodnym obrocie w rozumieniu art. 24 traktatu. Poza czynnością, o której mowa w akapicie pierwszym, za import towarów uznaje się wprowadzenie na terytorium Unii towarów znajdujących się w swobodnym obrocie, pochodzących z terytorium trzeciego, stanowiącego część terytorium celnego Unii.

3. Zgodnie z art. 20 dyrektywy 112 wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów oznacza nabycie prawa do rozporządzania jak właściciel rzeczowym majątkiem ruchomym wysyłanym lub transportowanym do nabywcy przez sprzedawcę, przez nabywcę lub na ich rzecz do miejsca przeznaczenia w państwie członkowskim innym niż państwo członkowskie rozpoczęcia wysyłki lub transportu towarów.

Zasady opodatkowania transakcji wewnątrzwspólnotowych, tj. nabycie wedle stawki właściwej dla danego towaru, zaś dostawa co do zasady wedle stawki 0%, powodują, że podatek z tytułu danej czynności faktycznej jest faktycznie rozliczany przez nabywcę w państwie, do którego towary zostały ostatecznie przemieszczone. Potraktowanie danej czynności jako WNT zawsze wymaga spełnienia dwóch podstawowych warunków:

1) podmiot z jednego państwa członkowskiego (nie zawsze musi być podatnikiem VAT) musi nabyć prawo do rozporządzania towarami jak właściciel; tak więc na rzecz tego podmiotu musi być dokonana dostawa;

2) towary po nabyciu są przemieszczane na terytorium innego państwa członkowskiego niż państwo wysyłki, przy czym nie ma tu znaczenia, kto faktycznie przewozi towar i na czyje zlecenie jest to czynione, gdyż towary w wyniku dokonanej dostawy mogą być wysyłane lub transportowane przez dokonującego dostawy, nabywcę towarów lub na ich rzecz.

Mając na uwadze powyższe, należy stwierdzić, że z importem towarów mamy do czynienia w sytuacji, gdy spełnione zostają następujące przesłanki: sprzedawca towaru wprowadzanego na terytorium Unii nie jest podatnikiem VAT, miejsce importu towarów znajduje się na terytorium Unii, jak również nie ma znaczenia stosunek prawny łączący importera z eksporterem. Jeśli natomiast chodzi o WNT, to muszą zostać spełnione łącznie następujące przesłanki:

- polski podatnik musi nabyć prawo do rozporządzania towarami jak właściciel,
- towary, będące przedmiotem transakcji WNT, muszą być transportowane z innego terytorium państwa członkowskiego niż terytorium państwa członkowskiego, gdzie zostanie zakończony transport,
- organizatorem transportu musi być dokonujący dostawy nabywca towarów lub inny podmiot działający na rzecz jednego z nich,
- polski przedsiębiorca oraz sprzedawca z UE muszą być podatnikami podatku od towarów i usług, a nabywane przez nich towary muszą służyć celom związanym z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Import towarów przez Polskę

Firmy rodzinne, dokonujące odprawy celnej w Polsce co do zasady, zobowiązane są w terminie 10 dni, licząc od dnia ich powiadomienia przez organ celny o wysokości należności celno-podatkowych, do wpłacenia kwoty obliczonych należności na rachunek właściwego organu celnego [art. 33 ust. 4-5, 2004, uVAT]. Firmy rodzinne, jako dłużnik celny, powiadamiane są o długu celnym w formie przewidzianej w miejscu,

w którym dług celny powstał lub w miejscu uznanym za miejsce powstania długu celnego [art. 102, 2013, UKC]. W przypadku, gdy należna kwota należności celno-podatkowych przywozowych lub wywozowych jest równa kwocie wpisanej do zgłoszenia celnego, zwolnienie towarów przez organy celne jest równoznaczne z powiadomieniem dłużnika o ich wysokości.

Podejmując dalszą część rozważań, należy zwrócić uwagę na fakt, że firmy rodzinne rozliczają podatek VAT z tytułu importu towarów oraz podatek akcyzowy w zgłoszeniu celnym [2016, III SA/Lu 855/15]. Termin 10-dniowy został zatem skorelowany z terminem uiszczenia należności celnych [2004, Prawo celne]. Dla firm rodzinnych kwota zapłaconego podatku VAT z tytułu importu towarów stanowi podatek naliczony. Oznacza to, że firma rodzinna, jako podatnik, może odzyskać ten podatek, odliczając go w chwili dokonania sprzedaży oraz wykazując podatek należny w deklaracji VAT. Ewentualnie podatnik może także wystąpić o zwrot podatku VAT do organu podatkowego. Jednakże w obu sytuacjach firmy rodzinne „zamrażają" swoje środki finansowe, które zostały wykorzystane na zapłacenie podatku VAT.

Import towarów przez Niemcy

Rozwiązaniem alternatywnym dla firm rodzinnych, dokonujących przywozu towarów na Unijny obszar celny z państw trzecich, jest dokonanie odprawy celnej na terenie innego państwa członkowskiego, np. Niemiec. Zgodnie z § 5 ust. 1 pkt. 3 niemieckiej ustawy o podatku od wartości dodanej, import towarów, który następnie stanowi przedmiot WDT, jest zwolniony z podatku VAT. Podobne uregulowania prawne obowiązują na gruncie dyrektywy 112. Zgodnie z treścią art. 143 ust. 1 pkt d w zw. z ust. 2 powołanej dyrektywy w sytuacji, gdy niemiecki podatnik dokonuje importu towarów do Francji – w tym kraju towary dopuszczane są do obrotu, przy czym docelowo towary te zostaną przez niego przemieszczone i dostarczone podatnikowi z siedzibą na terytorium Węgier, niemiecki podatnik uniknie konieczności zapłaty podatku VAT z tytułu importu towarów. Wynika z tego, że podatek pobierany jest przez organy podatkowe państwa członkowskiego, w którym została zakończona procedura WDT, czyli na Węgrzech. W rzeczywistości przepisy dyrektywy 112 dają firmom rodzinnym istotną możliwość optymalizacji w sytuacji przywozu do kraju towarów spoza Unii. Sprowadzając takie towary poprzez inne państwo członkowskie, firmy rodzinne unikają – negatywnego z finansowego punktu widzenia – zamrożenia środków pieniężnych przeznaczonych na zapłatę podatku VAT z tytułu importu towarów, który co prawda podlega odliczeniu, niemniej jednak dokonywane jest ono zazwyczaj później niż zapłata podatku do urzędu skarbowego. W efekcie wprowadzenia takiego rozwią-

zania, podatnik ma możliwość wykazania podatku należnego i podatku naliczonego w tym samym okresie rozliczeniowym. Rozwiązanie to jest dopuszczalne na podstawie art. 211 dyrektywy 112 i określane jest jako tzw. *postponed accounting system*. Powołana regulacja prawna pozwala zatem firmom rodzinnym na rozliczenie podatku VAT z tytułu importu towarów poprzez deklarację, a nie jego zapłatę do urzędu celnego i następnie odzyskiwanie jako podatku naliczonego w składanej przez nich deklaracji podatkowych.

W przypadku skorzystania z optymalizacji podatkowej z wykorzystaniem procedury celnej 42, firmy rodzinne, dokonując odprawy celnej towarów, nie płacą podatku VAT. Stosując omawianą procedurę celną, wprowadzają na rynek unijny towary, które zostały odprawione i dopuszczone do wolnego obrotu na terytorium innego kraju Unii np. w Niemczech, co oznacza, że importu towarów dokonano na terytorium Niemiec. Jest to tzw. import towarów nieunijnych, który jest zwolniony w kraju importu – w Niemczech – z podatku VAT, gdy bezpośrednio po nim dokonywana jest wewnątrzwspólnotowa dostawa tych towarów, np. do własnych magazynów zlokalizowanych na terytorium Polski. Firma rodzinna nie ma w takim przypadku obowiązku zapłaty podatku od importu towarów w Niemczech, a przemieszczenie zaimportowanych towarów do Polski stanowi wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów, które podlega opodatkowaniu w Polsce.

Ponadto zgodnie z niemieckimi przepisami ustawy o podatku od wartości dodanej wewnątrzwspólnotowe przesunięcie towarów jest traktowane tak samo jak wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów. Zwolnienie z podatku VAT przy imporcie z Niemiec można wykorzystać, jeżeli sprowadzimy towar do Niemiec, a następnie przewieziemy go z Niemiec do Polski. Polski importer, w chwili dostarczenia towaru do portu, nie musi mieć już nabywcy na ten towar. Może też w ten sposób nabyć towar dla siebie. Dla polskiej firmy przemieszczenie transgraniczne będzie rozpoznane w Polsce jako wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów. Podatek należny będzie zatem równy podatkowi naliczonemu, więc w kraju też nie zapłacimy podatku VAT. Dopiero w momencie sprzedaży towaru powstanie konieczność odprowadzenia podatku należnego, ale wtedy już najczęściej importer otrzyma zapłatę i nie będzie musiał finansować podatku VAT z własnej kieszeni.

Na terytorium kraju, w którym dokonano importu towarów, dokonuje się wówczas odprawy celnej towarów i dopuszcza się je do obrotu, nie pobierając podatku VAT. W praktyce import przez Niemcy z zastosowaniem procedury celnej 42 wygląda tak, że zgłoszenia towarów do odprawy celnej dokonuje niemiecki przedstawiciel podatkowy polskiej firmy rodzinnej. Na czynności firm rodzinnych w celu prawidłowej realizacji procedury 42 składają się następujące czynności:

1) polski importer zamawia towar z Chin np. do portu w Hamburgu,

2) w Niemczech ustanawiany jest przedstawiciel podatkowy,

3) po dostarczeniu towaru przedstawiciel podatkowy dokonuje zgłoszenia celnego,

4) przedstawiciel podatkowy dokonuje wszelkich formalności związanych z podatkiem VAT w Niemczech, a także sporządza za nas zgłoszenie Intrastat,

5) przedstawiciel podatkowy wykazuje w Niemczech WDT na rzecz polskiego importera, towar jest transportowany do Polski,

6) polski importer wykazuje w Polsce WNT, w informacji podsumowującej wskazuje numer VAT-UE przedstawiciela podatkowego,

7) do niemieckiego przedstawiciela podatkowego przesyłane jest oświadczenie o tym, że towar został przemieszczony do Polski.

Skorzystanie z procedury celnej 42 przez polskie firmy rodzinne powoduje, że nie muszą się one rejestrować w Niemczech jako podatnicy podatku VAT. Oznacza to, że nie są zobowiązane do zapłaty podatku VAT na terytorium Niemiec, a przemieszczenie towaru do Polski jest dla firm rodzinnych neutralne podatkowo.

Zatem przywóz do kraju towaru uprzednio zaimportowanego i dopuszczonego do swobodnego obrotu na obszarze Unii będzie dla polskiego nabywcy wewnątrzwspólnotowym nabyciem i zrodzi skutki w zakresie obowiązku rozliczenia w Polsce podatku od towarów i usług z tytułu tego nabycia. Należy podkreślić, że chodzi tu o przemieszczenie dokonywane przez podatnika podatku od wartości dodanej. Wewnątrzwspólnotowym nabyciem nie będzie więc przemieszczenie towarów pomiędzy krajami członkowskimi, jeżeli dokona go polski podatnik, który nie jest podatnikiem w żadnym innym państwie członkowskim. W przypadku, gdy podatnik nie prowadzi samodzielnie działalności gospodarczej, lecz działa za pośrednictwem zagranicznego przedstawiciela podatkowego, spełnia to przesłankę dotyczącą statusu podatkowego nabywcy.

Zakończenie

Podsumowując wyniki przeprowadzonej w niniejszym opracowaniu analizy, należałoby zdaniem Autora przyjąć, iż obowiązujące przepisy unijnego prawa celnego oraz podatkowego pozwalają jednoznacznie na korzystanie przez firmy rodzinne z optymalizacji podatkowej.

Działania prowadzące do redukcji obciążeń zobowiązań podatkowych są dozwolone. Firma rodzinna ma prawo do minimalizacji zobowiązań podatkowych, co jest objawem jej racjonalnego gospodarowania. Optymalizacja podatkowa firm

rodzinnych polega na planowaniu i wdrożeniu działań, zmierzających do zwiększenia wyniku netto przedsiębiorstwa poprzez minimalizację obciążeń podatkowych, przy wykorzystaniu dozwolonych prawem norm. Istotą tak pojętej optymalizacji jest zgodność działań firm rodzinnych z obowiązującym prawem oraz związanie organów podatkowych skutkami takich czynności. Odpowiednia polityka podatkowa firm rodzinnych jest podstawą planowania rozwoju działalności gospodarczej. Efektywne zastosowanie optymalizacji podatkowej powinno dotyczyć wszystkich obszarów działania firmy, w tym właściwej analizy podatkowej, analizy przychodów i kosztów, z uwzględnieniem przyszłych zdarzeń gospodarczych oraz obciążeń podatkowych.

Zastosowanie procedury celnej 42 w imporcie towarów stanowi optymalizację podatkową. Firmy rodzinne, korzystając z tej procedury celnej, zachowują większą płynność finansową i nie muszą „wykładać" podatku VAT z własnej kieszeni. Dokonując odprawy celnej np. w Niemczech, firma rodzinna płaci zazwyczaj niższe koszty frachtu, transport morski będzie trwał też krócej. W dużych portach można liczyć na większą terminowość rozładunku oraz szybką i sprawną odprawę celną. Uwzględniając powyższe koszty, związane z opłatami portowymi, kosztami transportu drogowego do Polski, import przez Niemcy może być atrakcyjną alternatywą nie tylko ze względów podatkowych.

Bibliografia

Ladziński A. (2008), *Prawne granice optymalizacji podatkowej*, „Przegląd Podatkowy", nr 6, s. 18.

Wyciślok J. (2013), *Optymalizacja podatkowa. Legalne zmniejszanie obciążeń podatkowych*, CH Beck, Warszawa, s. 30.

Radwański Z. (2000), *Glosa do wyroku NSA z dnia 10 listopada 1999 r., SA/Bk 289/99*, „Orzecznictwo Sądów Polskich", nr 9, poz. 135.

Zdebel M. (2017), *Optymalizacja podatkowa - unikanie opodatkowania na gruncie prawa polskiego: przyczyny występowania i ewolucja rozwiązań prawnych wyznaczających możliwość ich stosowania* [w:] J. Glumińska-Pawlic (red.), *Agresywna optymalizacja podatkowa – problem podatnika czy problem państwa?*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice, ss. 156–168.

Piech K. (2017), *Optymalizacja podatkowa a unijne prawo celne* [w:] J. Glumińska-Pawlic (red.), *Agresywna optymalizacja podatkowa – problem podatnika czy problem państwa?*, Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katowice, ss. 116–134.

Orzeczenia:

(2004, C-487/01-C-7/02) wyrok TSUE z 29.04.2004 r., sprawach połączonych C-487/01 oraz C-7/02 Gemeente Leusden, Holin Groep BV cs przeciwko Staatssecretaris van Financiën, Lex nr 175869.

(2002, I SA/Gd 771/01) wyrok NSA w Gdańsku z 31.01.2002 r., sygn. I SA/Gd 771/01, Lex nr 53440.

(2016, II FSK 3162/13) wyrok NSA w Warszawie z 15.01.2016 r., sygn. II FSK 3162/13, Lex nr 1968885.

(2017, I GSK 1417/15) wyrok NSA w Warszawie z 14.09.2017 r., sygn. I GSK 1417/15, Lex nr 2435077.

(2005, I SA/Wr 3065/03) wyrok WSA we Wrocławiu z 21.04.2005 r., sygn. I SA/Wr 3065/03, Lex nr 715543.

(2016, III SA/Lu 855/15) wyrok WSA w Lublinie z 23.03.2016 r., sygn. III SA/Lu 855/15, Lex nr 2151415.

Akty prawne:

(2013, UKC) Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 952/2013 z 9.10.2013 r. ustanawiające unijny kodeks celny (wersja przekształcona) (Dz. Urz. UE L Nr 269 z dn. 10.10.2013 r., s. 1 z późn. zm.).

(2006, dyrektywa1 112) Dyrektywa 2006/112/WE Rady z 28.11.2006 r. w sprawie wspólnego systemu podatku od wartości dodanej (Dz. Urz. UE L 347 z dn. 11.12.2006, s. 1 z późn. zm.).

(1997, Konstytucja) Konstytucja Rzeczpospolitej Polskiej z 2.04.1997 r. (Dz. U. Nr 78, poz. 483 z późn. zm.).

(2004, Prawo celne) ustawa z 19.03.2004 r. Prawo celne (tekst jedn. Dz. U. z 2018 r., poz. 167 z późn. zm.).

(2004, uVAT) ustawa z 11.04.2004 r. o podatku od towarów i usług (tekst jedn. Dz. U. z 2018 r., poz. 2174 z późn. zm.).

Miriam Adriana Bautista Velázquez | bautmiriam@gmail.com
Estudiante de Posgrado
Universidad Autónoma Chapingo/DICEA

Leticia Myriam Sagarnaga Villegas | sagarnaga.myriam@gmail.com
Universidad Autónoma Chapingo/CIESTAAM/DICEA

José María Salas González | jmsalasgonzalez@gmail.com
Universidad Autónoma Chapingo/Sociología Rural/DICEA

Viabilidad Economica de una Empresa Familiar de Produccion de Tomate en Invernadero, Guanajuato, Mexico. Estudio de Caso

Economic Viability of a Family Greenhouse Tomato Production Firm in Guanajuato, Mexico. Study Case

Abstract

In Mexico, tomato, or red tomato, is a basic product of the food basket, at the same time that it is one of the main export products. The family production of greenhouse tomato has gained relevance in Guanajuato, generating employment, contributing to the income and boosting the growth of small agricultural firms. The purpose is to generate support information for the decision making of grenhouse tomato production and commercialization, by estimating production costs and competitiveness of a family agricultural firm, located in Guanajuato, Mexico. A case study was carried out, in which technical and economic information was collected in a face to face survey, which served

as a basis for estimating income, costs, profitability and competitiveness, based on the methodology proposed by the AAEA Task Force. The base year of the study was 2017. The results are indicative of the situation faced by family firms, with similar technical parameters and geographically located in the same area. With this activity, it is possible to cover the costs of production, and even the producer withdrawals needed to pay for family living, which allows to conclude that this kind of farming can be an alternative to generate income.

Key words: Solanum lycopersicum, costs of production, profitability, feasibility, competitiveness, family agriculture

Introducción

El jitomate, también conocido como tomate rojo, es una planta perenne y dicotiledónea, perteneciente a la familia Solanaceae y al género Lycopersicon, esta hortaliza se originó en América del sur principalmente en las zonas andinas de Perú, Ecuador, Bolivia y Chile, sin embargo su domesticación fue llevada a cabo en México [Vallejo-Cabrera, Estadra-Salazar 2004].

La producción de jitomate o tomate rojo en México es una actividad agrícola importante por el impacto que tiene en aspectos económicos, culinarios y de cultura interna (es parte de la canasta básica mexicana e ingrediente ancestral de la gastronomía local). México es el principal proveedor a nivel mundial de jitomate con una participación en el mercado internacional de 25.11% del valor de las exportaciones mundiales, las cuales representan 47.96% de la producción nacional. A pesar de que durante el periodo 2003-2016 se experimentó una reducción en la superficie sembrada, la producción presentó un crecimiento acumulado (54.25%), al igual que las exportaciones en fresco (77.87%). El jitomate mexicano cubrió más del 90% de las importaciones de Estados Unidos y más del 65% de las de Canadá [SIAP/SAGARPA 2017]. En este mismo lapso la producción de jitomate representó el 3.46 por ciento de PIB agrícola nacional, convirtiéndolo en uno de los cultivos de mayor relevancia económica para México [SAGARPA 2017]. Lo anterior ubica a México como un exportador neto de jitomate, ya que cubre su consumo nacional de 1.74 millones de toneladas y exporta 1.61millones de toneladas [SAGARPA 2017]. En 2016, el 56.3% de la producción nacional de jitomate se concentró en cinco estados: Sinaloa (27.6%), San Luis Potosí (9.2%), Michoacán (7.0%), Baja California (6.7%), y Zacatecas (5.7%) [FIRA 2017].

En el 2014, para el Estado de Guanajuato, el Sistema Producto jitomate registró 116 productores medianos que trabajan 116 hectáreas en invernadero, quienes en conjunto producen 1.7 millones de toneladas al año. De esas 1.7 millones de toneladas de jitomate al año, el 95% se exporta a Estados Unidos, mientras que el 5% se destina a Canadá, lo que podría convertir al producto en un importante detonante económico para el estado [Sánchez 2014].

A nivel nacional, de la superficie con producción de jitomate, el 73.26% está mecanizado, esta proporción tiende a aumentar; ya que, la asistencia técnica y nuevas tecnologías empleadas en su cultivo muestran una tendencia creciente [SIAP/SAGARPA 2017]**.**

De acuerdo con FIRCO [2016], la producción de jitomate en invernadero se incrementa un promedio de 7 veces, respecto a la producción tradicional a cielo abierto. La razón es que, al tener un ambiente más controlado para la nutrición del cultivo, se evita el contacto con patógenos del suelo, reduciendo el impacto de éstos en la sanidad de la planta y se puede aprovechar cualquier tipo de terreno. Otro aspecto importante es que, ante la posibilidad de iniciar su ciclo productivo en cualquier época del año, se superan limitantes de tipo climático y económico que hacen de este sistema una actividad rentable y sostenible [Perilla, Rodríguez, Bermúdez 2011].

En Guanajuato, la tendencia del modo empresarial es la agricultura familiar o empresas familiares que es una composición por "los productores agrícolas, pecuarios, silvicultores, pescadores artesanales y acuicultores de recursos limitados que, pese a su gran heterogeneidad, poseen las siguientes características principales: acceso limitado a recursos de tierra y capital, uso preponderante de fuerza de trabajo familiar, siendo el(la) jefe(a) de familia quien participa de manera directa del proceso productivo" [FAO/SAGARPA 2012].

La tecnología de la producción es el factor decisivo, con respecto a la cantidad producida y cómo se puede producir. Por lo tanto, una parte muy importante de la teoría económica de la producción consiste en describir la tecnología de producción que define el marco para el comportamiento económico [Rasmussen 2011]. Por otra parte, el costo es la relación entre el nivel de producción que fabrica una empresa y los precios de los factores necesarios para obtener ese nivel de producción [Nicholson 2005].

El control y realimentación es una de las etapas en un proceso administrativo. Este permite evaluar resultados en función del uso adecuado de los recursos y la eficiencia de un sistema, en este caso el de producción y costos, con el fin de aplicar métodos de optimización para un mejor aprovechamiento de los recursos [Gómez-Niño 2011]de su desempe\u00f1o depende que se genere crecimiento o estan-

camiento. Por tal raz\u00f3n la productividad y competitividad es el producto de las formas de realizar el trabajo, la creatividad e ingenio para formular estrategias que permitan a las organizaciones optimizar los recursos, mejorar los costos y posicionarse en el mercado. Santander es un departamento que se destaca por su ubica-ci\u00f3n geogr\u00e1fica y fuentes de riqueza natural. Datos del DANE muestran un crecimiento econ\u00f3mico favorable de este departamento en los \u00faltimos a\u00f1os, el ingreso perc\u00e1pita logr\u00f3 niveles aceptables; la competitividad regional se soporta en educaci\u00f3n, desarrollo tecnol\u00f3gico, fomento del agro y fortalecimiento del sector productivo, factores que han generado mejoramiento en los indicadores de desempe\u00f1o econ\u00f3mico y posicionan al departamento en el cuarto lugar de la econom\u00eda nacional, despu\u00e9s de Cundinamarca, Antioquia y Valle. En la ciudad capital se ubican un buen n\u00famero de empre-sas clasificadas en diversas actividades con una fuerte concentraci\u00f3n en comercio, servicios e industria. La mayor\u00eda de estas empresas son micros y peque\u00f1as (98,3 %.

La ubicación precisa de los costos de producción que implica el cultivo del jitomate en invernadero es un buen parámetro de eficiencia, para comparar el desempeño de una empresa con el de otras similares y contra el precio de mercado, que bajo un entorno de intenso dinamismo comercial, está determinado por los intermediarios comerciales y productores de otras partes del mundo. Es por ello que han surgido diferentes metodologías de fácil aplicabilidad en el sector agrícola, para determinar el costo de los productos de manera correcta [Molina, Contreras 2010].

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue generar información de apoyo para la toma de decisiones de producción y comercialización de jitomate bajo invernadero, mediante la estimación de costos de producción y competitividad de una empresa agrícola familiar, ubicada en Guanajuato, México.

Materiales y Métodos

El estudio se llevó a cabo en el Estado de Guanajuato, específicamente en la ciudad de León, con el apoyo de un facilitador experto en la zona [Pimienta 2000], se seleccionó un empresa familiar, a partir de la cual se pudiera modelar una Unidad Representativa de Producción (URP) familiar de jitomate bajo invernadero.

La URP modelada se denominó GTJIIN0.5, las dos primeras letras se refieren al estado donde se realizó el estudio (GT: Guanajuato), las siguientes cuatro letras infieren a la actividad (JIIN: jitomate en invernadero) y los últimos dígitos se refieren a la superficie cultivada (0.5: media hectárea).

Mediante una entrevista semiestructurada, realizada frente a frente con el productor, se recabó información sobre insumos, empleados, factores de producción requeridos, rendimientos, y precios, que sirvieron de base para estimar la viabilidad económica y financiera de la URP [Sagarnaga-Villegas, Salas-González, Aguilar-Ávila 2018]. El año base de estudio fue 2017. La entrevista y la validación de resultados fueron realizados en verano del 2018.

Para el estudio de ingresos y costos de producción se utilizó la metodología sugerida por la *Agriculture and Applied Economy Task Forece* [AAEA 2000], ajustada para el sector agrícola mexicano [Sagarnaga-Villegas, Salas-González, Aguilar-Ávila 2018]. Con los datos obtenidos se construyó una base de datos en Microsoft Excel ®, con la cual se calcularon:

Costos de Operación	(CO)
Costos Generales	(CG)
Costos Totales	(CT)
Ingreso Total	(IT)
Ingreso Neto	(IN)

Lo que permitió estimar:

Flujo Neto de Efectivo	(FNE)
Viabilidad Financiera	(VF)
Viabilidad Económica	(VE)

La obtención de cada una de las variables, se basó en las siguientes fórmulas:

Costos de operación (CO):

……...(1)

dónde:

aij = Insumo j empleado en la producción del producto i

Pj = Precio del insumo j.

Costos generales (CG):

……..(2)

Donde:

aik = Insumo k empleado en la producción del producto i

Pk = Precio del insumo k.

Costos totales (CT):

CT = CO + CG ……..(3)

En el FNE se incorporaron solamente Costos Desembolsados (CD), ya sea CO o CG. En CO se incluyó: sistema de tutoreo, plántula, nutrición, control de plagas, control de enfermedades, limpieza y desinfección y mano de obra eventual. En los CG se incluyó: deprecación (activos fijos y semifijos), energía eléctrica y combustible, mantenimiento y reparaciones, mano de obra permanente y otros gastos. Este análisis facilitó definir la liquidez de la URP, y su condición de afrontar obligaciones de corto plazo.

La VF abarca CO y CG, desembolsados y no desembolsados. Este estudio es útil para concluir sobre la viabilidad de la empresa en el mediano plazo. La VE, contiene costos contemplados en la VF, más el costo de oportunidad de los factores de producción (COp) como son: mano de obra del productor y/o familiar, gestión empresarial, tierra y capital propios (capital de trabajo, y activos fijos). Este análisis permite determinar la capacidad de la URP para persistir en el largo plazo

[Sagarnaga-Villegas, Salas-González, Aguilar-Ávila 2018]. Para finalizar, se analizan los precios objetivo, los se obtienen mediante las obligaciones financieras, económicas y de flujo de efectivo que se deben cumplir [Sagarnaga-Villegas, Salas-González, Aguilar-Ávila 2018].

Resultados

GTJIIN0.5 se ubica en el municipio de León, Guanajuato, México, produce jitomate bajo invernadero, con un nivel tecnológico bajo, terreno de propiedad privada y uso de mano de obra contratada. La superficie trabajada es de 5000 metros cuadrados, la plántula se maquila, los invernaderos son tipo túnel, con dos ciclos por año, de 6 meses cada uno, el sistema de riego es por cintilla, utiliza acolchado, con rendimientos promedios de 20 kg por metro cuadrado, con un precio promedio anual de 8.5 MXN$ (dependiendo de la temporada), la cosecha es vendida a intermediarios locales de León (central de abastos y tiendas), de San Francisco del Rincón (se hacen rutas a tiendas y pequeños restaurantes) y de Purísima del Rincón (comerciantes de mercado).

Respecto a los ingresos (Cuadro 1.), no se incluyó el autoconsumo. Es sabido que el autoconsumo dentro de una empresa familiar es característico, de acuerdo con la infraestructura, el capital y la información (Graeub, Chappell, & Wittman, 2016). La clasificación de las empresas familiares se divide de manera diferente, en este caso la empresa familiar se cataloga como agricultura familiar consolidada, ya que su producción y venta tiende a ser sostenible y su necesidad de complementar ingresos es esporádica [FAO/SAGARPA 2012]. En este estudio el autoconsumo de jitomate es mínimo, en comparación a los rendimientos totales obtenidos; la cantidad consumida es de 1 a 2 kg semanales. A pesar de lo anterior, la URP se sigue catalogando como

una empresa enfocada en la agricultura familiar por la constitución de la misma, ya que las operaciones y administración recaen en la mano de obra familiar [FAO 2014].

Del mismo modo, en el periodo analizado (2017), la empresa no recibió transferencias o apoyo por algún programa gubernamental; el productor indicó que en años anteriores recibieron apoyo para la adquisición de materiales como hules y acolchado; sin embargo, decidió no incluirlo, debido a que este fue un apoyo excepcional, por lo que no se recibe año con año.

Con lo anterior, los ingresos totales dependen completamente de las ventas (sin subsidios y/o apoyos), obteniendo un ingreso de 850,000.00 MXN$ anual, considerando dos ciclos. El rendimiento promedio, considerado representativo, fue de 100 toneladas, en media hectárea; es decir 200 toneladas por hectárea, cabe señalar que este se encuentra en el promedio nacional para unidades de producción similares [Sánchez-del-castillo, Bastida-cañada, Moreno-pérez, Contreras-magaña, Sahagún-castellanos 2014].

Cuadro 1. Ingresos de GTJIIN0.5 (MXN$/ha, por dos ciclos)

Ingresos	Flujo de Efectivo	Financiero	Económico
Ventas del producto	850,000	850,000	850,000
Autoconsumo	-	-	-
Otros ingresos	-	-	-
Ingresos totales	850,000	850,00	850,000

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

El principal componente de los CO es la nutrición, el cual representa 25.22% del total de los costos de producción, siguiendo con la plántula que también es un costo que tiene una presencia relevante de 15.80%, en los costos totales.

Con relación a los CG, la depreciación de infraestructura es el concepto de mayor peso, no solamente en los CG sino en los CT. Este concepto representa casi 30% de los CT, lo que lo ubica como el concepto que requiere mayor atención por parte del productor y para el cual se deben buscar alternativas para disminuirlos en caso de que la empresa se enfrentara a condiciones de mercado diferentes a las actuales.

La energía eléctrica y combustibles representan un costo importante dentro de esta empresa, ya que son recursos requeridos para el proceso productivo, esto es porque el sistema de riego utiliza este tipo de energía, así como la iluminación de las

instalaciones. En el caso del combustible, es fundamental dentro del invernadero, ya que se usa en bombas aspersoras, fumigadoras y otras herramientas. Así como para la compra de insumos (nutrición, productos para enfermedades, fertilizantes, etc.) y para la comercialización del producto.

La mano de obra permanente es otro concepto significativo, con casi 12% del costo final (Cuadro 2.). Una proporción importante de los trabajadores son integrantes de la familia del productor; sin embargo, dado que éstos trabajadores reciben una remuneración al igual que los demás, su costo se incluyó en el concepto de mano de obra remunerada, caso contrario se hubiera incluido en costo de oportunidad.

En el caso de la mano de obra del productor, dado que no recibe una remuneración como tal, su costo se contabilizó en los costos de oportunidad. El referente del autoempleo en las empresas familiares es importante, es el pilar de la formación de este tipo de organismos, es una forma de remunerar a integrantes de este tipo de empresas, por actividades o decisiones, apoyando una especie de supervivencia y evitando el rezago del agro [Segura 2018].

En el análisis económico (Cuadro 2.), los costos de oportunidad sobre de la tierra ocupan el 18.63% de los costos totales. Estos costos representan un criterio económico donde el productor busca el mejor uso, por lo tanto se debe tener claro cuánto le cuesta y cuánto recibe para poder tomar decisiones adecuadas [Sagarnaga-Villegas, Salas-González, Aguilar-Ávila 2018].

Los ingresos en efectivo que obtiene la URP le permiten cubrir en su totalidad las necesidades de efectivo. Esta URP cubre sus responsabilidades en efectivo sin ninguna dificultad y consuma con las expectativas de ingreso del productor. En términos financieros la URP continua con escenario positivo, lo que propicia a garantizar la renovación de activos y asegurar la permanencia de la empresa en el mediano plazo. Continuando con la misma tendencia, en términos económicos la URP obtiene un IN positivo, lo cual indica que los factores de producción tierra, mano de obra y capital son remunerados adecuadamente. Lo anterior respalda la prolongación de la empresa en el largo plazo [Gittinger 1983].

Cuadro 2. Costos de producción GTJIIN0.5. (MXN$/ha, por dos ciclos)

Costos	Flujo de efectivo	Financiero	Económico
De operación	182,876	182,876	182,876
Plántula	66,500	66,500	66,500
Nutrición/ control de plagas/ enfermedades	106,176	106,176	106,176

Limpieza y desinfección	10,200	10,200	10,200
Generales	115,250	238,065	238,065
Depreciaciones		122,815	122,815
Energía eléctrica y combustibles	57,400	57,400	57,400
Mantenimiento y reparaciones	3,500	3,500	3,500
Mano de obra permanente	48,000	48,000	48,000
Otros costos de producción	6,350	6,350	6,350
Costos de oportunidad	-	-	110,902
Tierra	-	-	99,057
Capital	-	-	11,586
Mano de obra del productor y Actividades gerenciales	-	-	259
Costo total	298,126	420,941	531,843
Ingreso neto	551,874	429,059	318,157

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Los retiros de efectivo del productor no están incluidos en el esquema de la estimación de costos anterior, según lo reportado por el productor requiere retirar 144,000 MXN$ al año, para enfrentar sus obligaciones personales y familiares. El ingreso neto que obtiene le permite cubrir sus necesidades de efectivo; lo que, minimiza la necesidad de que el productor tenga que invertir recursos en otras actividades, ya que las ganancias obtenidas por esta actividad agrícola con suficientes. Lo anterior sin arriesgar la capacidad de capitalización de la empresa; ya que aún después de retirar dichos recursos, el flujo de efectivo es suficiente para reinvertir en la empresa.

Finalmente, el análisis de precios objetivo (Cuadro 3.) permite determinar la capacidad del precio de venta para cubrir costos de producción. Se encontró que, el precio de venta cubre completamente los costos desembolsados, la depreciación, el costo de oportunidad de la tierra y el capital, así como la mano de obra, e incluso remunera el riesgo asumido por tener el capital invertido en esta actividad; también cubre los retiros de efectivo del productor, es decir, las necesidades totales son de 7.31 MXN$ por kilogramo; mientras que el precio de venta es de 8.5 MXN$, dando una diferencia de 1.19 MXN$/, que otorgando un margen al productor para capitalizar la actividad.

Cuadro 3. Precios objetivos (MXN$/kg)

Precios requeridos para	Precio por kg
Cubrir solo costos variables desembolsados.	2.98
Precios que deberían recibir para cubrir los costos desembolsados más la depreciación.	4.21
Precio que deberían recibir para los costos desembolsados, depreciación y el costo de oportunidad de la tierra.	5.20
Precio que debería cubrir los costos desembolsados, depreciación, oportunidad de la tierra y el costo de oportunidad del capital.	5.32
Precio que debería cubrir los costos desembolsados, depreciación, oportunidad de la tierra, costo de oportunidad del capital y mano de obra.	5.32
Todos los requisitos anteriores más la actividad gerencial.	5.32
Precio para cubrir el riesgo asumido por tener el invernadero operando.	5.32
Precio para cubrir los costos totales más retiros del productor	7.31
Precio de venta	8.5

Fuente: elaboración propia a partir de información de campo.

Conclusiones

El cultivo de jitomate en invernadero es una actividad económica y financieramente viable. El precio de venta cubre ampliamente todos los costos de producción, incluyendo el costo de los factores de producción; así como el riesgo de invertir en la actividad y las necesidades de efectivo del productor; por lo que hay pocas alternativas productivas más rentables, lo que aumenta las posibilidades de que la actividad persista en el largo plazo.

Si a lo anterior se agrega el autoempleo y empleo familiar generado por la actividad, los beneficios que obtiene el productor y su familia son mucho mayores al ingreso neto estimado.

Dado que los costos por concepto de nutrición y plántula tienen una alta participación en los costos totales, el productor podría reducir costos de producción buscando otras alternativas con proveedores que cumplan con requisitos de calidad y abasto del productor, a la vez que ofrezcan mejores precios; sin embargo, dados los resultados obtenidos, esto no es un elemento determinante de la viabilidad de la empresa. En el caso de la energía eléctrica siendo un gasto significativo, se podrían integrar alternativas como el uso de paneles solares, que si bien son una inversión

alta al corto plazo, llegan a reducir los costos al largo plazo. La depreciación en las instalaciones es otro concepto importante en los costos de producción. La vida útil de la infraestructura y materiales empleados en los invernaderos es relativamente corta, por lo que el productor deberá buscar materiales más resistentes y de más larga duración. Nuevamente, bajo el entorno actual en que se desempeña la empresa, esto no determina la viabilidad de la empresa.

Los resultados obtenidos son indicativos de la situación que enfrentan empresas similares, ubicadas en la zona en estudio, bajo las condiciones técnicas y económicas prevalecientes al momento del estudio.

Bibliografía

AAEA (2000), *Commodity Costs and Returns Estimation Handbook*, A Report of the AAEA, Ames, Iowa.

FAO/SAGARPA (2012), *Agricultura familiar con potencial productivo en México*, Ciudad de México.

FAO (2014), *Agricultura Familiar en América Latina y el Caribe: Recomendaciones de Políticas*, Santiago, Chile.

FIRA (2017), Panorama Agroalimentario Tomate Rojo 2017.

Gittinger J.P. (1983). *Análisis Económicos de Proyectos Agrícolas*.

Gómez-Niño O. (2011), *Los costos y procesos de producción, opción estratégica de productividad y competitividad en la industria de confecciones infantiles de Bucaramanga*, "Escuela de Administración de Negocios", 15, http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n70/n70a14.pdf.

Graeub B.E., Chappell M.J., Wittman H. (2016), *The State of Family Farms in the World*, "World Development", 87, 1–15, https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.012

Molina P.O., Contreras A.M. (2010), *Análisis de los métodos de cálculo del costo de producción de papa. Municipio Rangel del estado Mérida*, "Visión Gerencial", 1, pp. 103–113.

Nicholson W. (2005), *Teoría microeconómica. Principios básicos y ampliaciones* (Novena edi), CENGAGE Learning, http://latinoamerica.cengage.com.

Pimienta L.R. (2000), *Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas*, "Política y Cultura" (13), pp. 263–276.

Rasmussen S. (2011), *Production Economics. The Basic Theory of Production Optimisation*, Springer.

Sagarnaga-Villegas L.M., Salas-González J.M; Aguilar-Ávila J. (2018), *Metodología para estimar costos, ingresos y viabilidad financiera y económica en Unidades Representativas de Producción* (S. y T. de la A. y la A. M. (CIESTAAM) Centro de Investigaciones Ecnómicas, Ed.), Chapingo, Mexico: Universidad Autónoma Chapingo (UACh).

SAGARPA (2017), *Planeación Agrícola Nacional JITOMATE (2017–2030)*.

Sánchez-del-castillo F., Bastida-cañada O.A., Moreno-pérez E.C., Contreras-magaña E., Sahagún-castellanos J. (2014), *Rendimientos de jitomate con diferentes métodos de cultivo hidropónico basado en doseles escaleriformes*, Universidad Autónoma Chapingo, Departamento de Fitotécnia, Instituto de Horticultura, 20(3), pp. 239–251, https://doi.org/10.5154/r.rchsh.2013.10.037.

Sánchez J. (2014), *Exporta Guanajuato 100% jitomate cultivado en invernaderos*, https://www.inforural.com.mx/exporta-guanajuato-100-de-jitomate-cultivado-en-invernaderos/?fbclid=IwAR1waPBVsZoyJy9oQocJnxGZPQE6L8xzwC-EALi5AnQEhtZIcVQMtii7_tk.

Segura F.P. (2018), *Artículos Mercado de trabajo de los jornaleros agrícolas en México*, "Región y Sociedad", (72).

SIAP/SAGARPA (2017), *Atlas Agroalimentario 2017*.

Vallejo-Cabrera F.A., Estadra-Salazar E.I. (2004), *Producción de hortalizas de clima cálido*, Colombia: Universidad Nacional de Colombia – Sede Palmira.

Dorota Starzyńska | dorota.starzynska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Agnieszka Olejniczak | agnieszka.olejniczak1@unilodz.eu
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Aktywność inwestycyjna rodzinnych gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2010–2017

Investment Activity of Family Farms in Poland in the Years 2010–2017

Abstract

The aim of the article is to analyze and evaluate the investment activity of family farms in Poland. The article uses data published by the Central Statistical Office characterizing the investment activity of Polish agricultural in the years 2010–2017. The structure and dynamics of selected variables characterizing family farms were analyzed. For the needs of the analysis, the following variables were used: number of farms, value of outlays for purchase of fixed assets, and value of outlays per one farm. In addition, by conducting a detailed analysis of investment expenditures of the surveyed farms, selected economic indicators were used, such as the dynamics of investment outlays and the investment intensity indicator in two variants.

Key words: family farm, investment activity, the investment intensity indicator, market agricultural output, final agricultural output

Wstęp

Inwestycje są szczególnie ważne dla gospodarstw rolnych[1] [GUS 2016a, s. 18], ponieważ mogą mieć wpływ na powiększenie ich potencjału w przyszłości. Inwestycje rzeczowe stanowią kluczowy element niezbędny dla rozwoju rodzinnych gospodarstw rolnych[2] [GUS 2016b, s. 47] w Polsce. Zakup nowoczesnych maszyn i urządzeń, środków transportu, a także inwestycje w budynki przyczynią się do zwiększenia produkcji, obniżenia jej kosztów oraz poprawy jakości wyrobów. Wyjątkowo ważnym, a także trudnym etapem dla inwestującego jest analiza źródeł finansowania oraz ich dostępności. Rodzinne gospodarstwo rolne musi dokonywać inwestycji w celach modernizacyjnych i konkurencyjnych. Podobnie jak w przypadku firm rodzinnych, rozwój gospodarstw zależny jest od gotowości do podejmowania przedsięwzięć inwestycyjnych oraz adaptacji w zmieniającym się otoczeniu [Różański, Starzyńska 2012, s. 228]. Mając świadomość ryzyka i niepewnej sytuacji ekonomicznej rolnicy podejmują decyzję o realizacji inwestycji, bowiem tylko w gospodarstwach nowocześnie wyposażonych technicznie można sprostać coraz większym wymaganiom rynku i uzyskać dużą wydajność pracy [Karwat-Woźniak 1999, s. 17].

Celem artykułu jest analiza i ocena działalności inwestycyjnej gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2010–2017. W opracowaniu wykorzystano dane publikowane przez GUS, charakteryzujące działalność inwestycyjną gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2010–2017.

Charakterystyka działalności inwestycyjnej w rolnictwie

Inwestycje wiążą się z działalnością każdego rodzinnego gospodarstwa rolnego, oddziałując na jego wzrost niezależnie od jego wielkości. W literaturze ekonomicznej nie ma dokładnie zdefiniowanego pojęcia inwestycji. Według Różańskiego, inwestycja oznacza takie wydatkowanie środków finansowych, w którym:

- następuje długotrwałe związanie środków finansowych,
- skala ponoszonych nakładów jest znacznie większa niż w codziennej działalności przedsiębiorstwa,

1. Gospodarstwo rolne – jednostka wyodrębniona pod względem technicznym i ekonomicznym, posiadająca odrębne kierownictwo (użytkownik lub zarządzający) i prowadząca działalność rolniczą [por. GUS 2016a, s. 18].
2. Rodzinne gospodarstwo rolne — gospodarstwo osoby fizycznej prowadzone przez rolnika i jego rodzinę [por. GUS 2016b, s. 47].

- wpływ inwestycji na przyszłe działania i ich efektywność oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa jest przeważnie duży [Różański 2006, s. 14].

Inwestycje to celowo wydatkowane środki firmy skierowane na powiększenie jej dochodów w przyszłości. Inwestycje w wyniku użycia środków finansowych tworzą lub powiększają majątek rzeczowy, majątek finansowy i wartości niematerialne firmy [Gawron 1997, s. 13].

Jednakże Towarnicka uważa, że można wyróżnić następujące typy definicji słowa „inwestycje":

- określającye inwestycje, jako zakumulowane środki i oszczędności gospodarcze przeznaczone na dalszy rozwój produkcji i usług,
- traktujące inwestycje jako odtwarzanie i przyrost składników majątku rzeczowego w przedsiębiorstwie lub w gospodarce,
- określające inwestycje jako nakłady gospodarcze na odtwarzanie i przyrost nowych środków trwałych,
- traktujące inwestycje jako nakłady gospodarcze ponoszone na reprodukcję różnych zasobów w gospodarce [Towarnicka 1996, ss. 28–29].

Inwestycje są jednym ze sposobów realizacji rozwoju przedsiębiorstwa, niekiedy najważniejszym [Towarnicka 2003, s. 38]. W literaturze przedstawia się podział inwestycji na [Różański 2006, s. 14]:

1) rzeczowe,
2) finansowe,
3) niematerialne.

Pierwsze z wymienionych powyżej inwestycji są inwestycjami w składniki aktywów rzeczowych, przez co rozumie się rzeczowy majątek trwały (budynki, maszyny) [Różański 2006, s. 14]. Inwestycje finansowe zaś to inwestowanie w papiery wartościowe, udziały, wierzytelności. Z kolei inwestycje niematerialne to lokowanie kapitału w niematerialne wartości posiadane lub pozyskiwane przez firmę [Różański 1998, s. 43].

Podejmowanie działań inwestycyjnych przez rodzinne gospodarstwa rolne jest przejawem działalności rynkowej. Chcąc pozostać na rynku, każdy rolnik musi modernizować swoje gospodarstwo i dostosowywać je do stawianych wymogów, aby móc konkurować z innymi. W tym przypadku niezbędna jest ciągła aktywność ekonomiczna związana z rozbudową parku maszynowego, zakupem ziemi oraz inwestycjami w budynki i budowle. Z badań przeprowadzonych przez Czerwińską-Kayzer w 2001 r. wynika, że w gospodarstwach rolnych największy udział w nakładach inwestycyjnych mają wydatki na inwestycje rzeczowe (np. zakup nowych lub modernizacja istniejących środków trwałych) [Czerwińska-Kayzer 2013, s. 6]. Efektywność ekonomiczna inwestowania w rolnictwie jest znacznie mniejsza w porów-

naniu z innymi sektorami gospodarki. Finansowanie rolnictwa jest uwarunkowane jego poszczególnymi cechami, które dotyczą przede wszystkim wyraźnie dłuższego niż w przypadku innych sektorów gospodarki cyklu obiegu kapitału. Powodem takiej sytuacji jest między innymi sezonowości produkcji rolniczej, długość cyklu produkcyjnego, brak zdolności do zmiany profilu działalności, a także potrzeba angażowania kapitału z wyprzedzeniem [Mikołajczyk 2014, s. 139].

Determinanty działalności inwestycyjnej w rolnictwie

Każdy sektor gospodarki cechuje się pewną specyfiką z punktu widzenia działalności. Specyfiką rolnictwa w dziedzinie decyzji inwestycyjnych jest znaczny udział majątku trwałego w strukturze aktywów gospodarstwa, co wynika z charakteru produkcji rolniczej, wymagającej dużych zasobów ziemi, a także budynków, maszyn, zwierząt gospodarskich oraz innych składników majątku trwałego. Podejmowanie decyzji inwestycyjnych w gospodarstwach rolnych powinno być szczególnie ostrożne i przemyślane, gdyż zawsze prowadzą one do wzrostu wartości i udziału środków trwałych, ale są uzasadnione jedynie wtedy, gdy ich skutkiem jest wzrost skali lub jakości wytwarzanych dóbr albo zmniejszenie kosztów produkcji [Czubak, Sadowski, Wigier, Mrówczyńska-Kamińska 2014, ss. 14–17].

W literaturze przedmiotu wyróżnia się kilka czynników wpływających na podejmowanie decyzji inwestycyjnych przez rolników. Należą do nich: cechy charakterystyczne gospodarstwa (tj. wielkość, profil działalności), cechy indywidualne rolnika (tj. wiek, wykształcenie, doświadczenie, skłonność do ryzyka), sytuacja finansowa gospodarstwa, ubezpieczenia, dopłaty, podatek VAT, a także ulgi w podatku.

Cechą indywidualną każdego rodzinnego gospodarstwa rolnego jest jego wielkość, a jego przekazywanie odbywa się przeważne poprzez dziedziczenie. Sama ziemia jest dla rolnika podstawą do prowadzenia działalności. Powierzchnia gruntów ogółem oznacza łączną powierzchnię użytków rolnych, lasów i gruntów leśnych oraz pozostałych gruntów niezależnie od tytułu władania – własnych, dzierżawionych, użytkowanych z tytułu zajmowania określonego stanowiska (leśniczy, ksiądz, nauczyciel itp.), wspólnych w części przypadającej użytkownikowi, a także użytkowanych przez gospodarstwo gruntów należących do gospodarstw opuszczonych [GUS 2016a, s. 20]. Do użytków rolnych zalicza się: grunty orne, sady, łąki i pastwiska [GUS 2016b, s. 42]. W latach 2010–2017 dominowały gospodarstwa o powierzchni użytkowej 2,00–4,99 ha i stanowiły 33,7%–32,4% wszystkich gospodarstw rolnych w badanym okresie. Znaczący udział miały także gospodarstwa o wielkości 5,00–9,99 ha (około 23% wszystkich gospodarstw), zaś zdecydowaną mniejszość stanowiły go-

spodarstwa o powierzchni powyżej 50 ha użytków rolnych, których udział wynosił w 1,8%–2,6% na przestrzeni badanego okresu. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Czerwińską-Kayzer inwestycje są częściej realizowane w gospodarstwach dużych i bardzo dużych obszarowo [Czerwińska-Kayzer 2013, s. 11]. Można wnioskować, iż tendencja ta zostanie utrzymana.

Na decyzje inwestycyjne w gospodarstwie rolnym znacząco wpływa profil działalności, w którym wyróżnia się trzy rodzaje produkcji: roślinną, zwierzęcą i mieszaną. Produkcja roślinna obejmuje sprzedaż, zużycie wewnętrzne, przekazanie do gospodarstwa domowego i różnicę stanu zapasów produktów roślinnych. Produkcja zwierzęca obejmuje wartość produkcji żywca oraz wartość produktów pochodzenia zwierzęcego [GUS 2016b, s. 46]. Gospodarstwa mieszane charakteryzują się tym, iż mają korzyści zarówno z produkcji roślinnej, jak i zwierzęcej [GUS 2016a, s. 30].

Czynnikiem wpływającym na decyzje inwestycyjne są także cechy indywidualne rolnika, do których zaliczyć można: wiek, wykształcenie, doświadczenie oraz skłonność do ryzyka. Badania przeprowadzone przez Czerwińską-Kayzer w 2013 roku wykazały, że modernizacja, rozbudowa czy zakup nowych środków trwałych maleje wraz z wiekiem rolnika – młodzi charakteryzują się większą skłonnością do ryzyka [Czerwińska-Kayzer 2013, s. 12]. Z badań Grzelaka przeprowadzonych w 2015 roku wynika, że duży wpływ na proces reprodukcji majątku ma wykształcenie rolników. Niskie wykształcenie oddziałuje niekorzystnie na rozwój gospodarstw rolniczych oraz jest przeszkodą we wdrażaniu postępu w rolnictwie [Grzelak 2015, s. 665]. Brak wykształcenia może wpływać także na możliwości pozyskania środków finansowych, co może wynikać np. z niewiedzy w obszarze dotacji z funduszy unijnych czy warunków kredytowych. Warto zauważyć także, że rolnicy coraz częściej dostrzegają potrzebę podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych i zdobywania wyższego wykształcenia. Posiadając bogatą wiedzę i umiejętności rolnicy mogą realizować stawiane przed nimi wymagania ekonomiczne.

Duży wpływ na decyzje inwestycyjne ma sytuacja finansowa gospodarstwa rolnego. Rolnik uzyskuje wpływy ze sprzedanej produkcji, które może dalej inwestować. Wówczas do realizacji inwestycji wykorzystuje środki własne (samofinansowanie) prowadząc ostrożną politykę finansową. Mogą być one jednak niewystarczające na zakup środków trwałych, wówczas rolnicy decydują się jedynie na modernizację posiadanych aktywów. Instrumenty dłużne (kredyt, pożyczka, leasing) są obarczone ryzkiem, dlatego też wielu rolników nie decyduje się na takie rozwiązanie. Dotyczy to najczęściej gospodarstw mniejszych, które produkują na mniejszą skalę i mniej intensywnie. Można zauważyć, że częściej inwestują gospodarstwa mające większe wpływy, a co za tym idzie posiadają większą powierzchnię użytkową (ha).

Znaczącym wsparciem dla rolników są ubezpieczenia. Na podstawie Ustawy z dnia 7 lipca 2005 r. o ubezpieczeniach upraw rolnych i zwierząt gospodarskich [Dz. U. Nr 150, poz. 1249], od 2006 roku wdrażany jest w Polsce system ubezpieczeń upraw rolnych i zwierząt gospodarskich z dofinansowaniem z budżetu państwa do składek producentów rolnych z tytułu zawarcia umów ubezpieczenia od wystąpienia zdarzeń losowych dla produkcji roślinnej oraz zwierzęcej. Ubezpieczenia są obowiązkowe dla rolników, którzy korzystają z dopłat bezpośrednich. Opublikowane w dniu 30 listopada 2017 r. Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 listopada 2017 r. w sprawie dopłat do składek z tytułu ubezpieczenia upraw rolnych i zwierząt gospodarskich w 2018 r. [Dz. U., poz. 2214] określa, że w 2018 roku dopłata z budżetu pokrywa 65% składki ubezpieczeniowej do 1 ha upraw i 65 % składki do 1 sztuki zwierząt gospodarskich. Pokrycie części kosztów ubezpieczenia z budżetu jest korzystne dla rolników, gdyż nie muszą oni finansować samodzielnie całej wartości ubezpieczenia. Zatrzymane środki finansowe mogą przeznaczyć na inwestycje.

Każdy rolnik ma prawo ubiegać się o dopłaty do gruntów rolnych. Warunkiem ubiegania się o płatności bezpośrednie do nich jest posiadanie działek rolnych o powierzchni co najmniej 1 ha utrzymywanych w dobrej kulturze rolnej gospodarstwa rolnego (za działkę rolną uważa się zwarty obszar gruntu rolnego, na którym jest prowadzona jedna uprawa, na powierzchni nie mniejszej niż 0,1 ha) oraz posiadanie numeru identyfikacyjnego (wpis do ewidencji producentów) nadanego przez Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR). W celu ubiegania się o płatności bezpośrednie do gruntów rolnych producent rolny musi złożyć w biurze powiatowym ARiMR wniosek o przyznanie płatności bezpośrednich w wyznaczonym terminie [GUS 2016b, s. 58]. Otrzymane od państwa dopłaty rolnik może wykorzystać na zakup nowych lub modernizację posiadanych aktywów rzeczowych.

Rolnik posiada prawo wyboru formy rozliczania się z podatku. Obecnie wyróżnia się dwa rodzaje opodatkowania w rolnictwie – ryczałt i opodatkowanie na zasadach ogólnych. Rolnik ryczałtowy to rolnik, który dokonuje dostaw płodów rolnych pochodzących z własnej działalności rolniczej lub świadczy usługi rolnicze. W tej sytuacji ciężar podatku VAT spada na podatników VAT, którzy dokonują zakupów od rolników ryczałtowych. Wadą tej formy opodatkowania jest brak możliwości odliczenia zapłaconego podatku VAT przy zakupie środków potrzebnych do prowadzenia działalności rolniczej. Rozwiązanie to jest dobre dla małych gospodarstw, które nie planują inwestycji w postaci środków trwałych (maszyn rolniczych czy też budynków) [Zabielska 2011, s. 64]. Obowiązek rozliczania się na zasadach ogólnych spoczywa na rolnikach, których przychody ze sprzedaży towarów lub usług przekroczyły w poprzednim roku obrotowym kwotę 150 tys. zł. Będąc płatnikiem podatku VAT,

rolnik zobowiązanych jest do każdorazowego wystawiania faktury sprzedaży VAT, a także do dokumentowania zużycia produktów rolnych na potrzeby funkcjonowania gospodarstwa [Starzyńska, Baraniak 2016, s. 25]. Gospodarstwa rolne, które rozwijają swój park maszynowych osiągają dodatkowe korzyści finansowe z bycia podatnikiem VAT. Jak wykazały badania W. Starzyńskiej i D. Starzyńskiej z 2003 roku [Starzyńska W., Starzyńska D. 2003, s. 105] gospodarstwa podlegające zwolnieniu z VAT poniosły straty, zaś przejście na zasady ogólne spowodowałyby wzrost przychodów, które zachęcałyby rolników do inwestycji i dalszego rozwoju.

Ustawa o podatku rolnym z 1984 roku [Dz. U. z 1984 r. Nr 52, poz. 268] według obowiązującej wersji uzależnia wymiar podatku rolnego od podstawy opodatkowania, którą są hektary (ha) przeliczeniowe. Obciążenie każdego ha użytków rolnych wiąże się z ich rodzajem, klasą bonitacyjną gleby, a także przynależnością do okręgu podatkowego [Mądra 2012, s. 422]. Pozytywną stroną w prowadzeniu gospodarstwa rolnego jest ulga inwestycyjna. Przysługuje ona podatnikom podatku rolnego, którzy ponieśli wydatki na budowę lub modernizację budynków inwentarskich służących do chowu, hodowli i utrzymywania zwierząt gospodarskich oraz obiektów służących ochronie środowiska. Skorzystać z ulgi można także przy zakupie i zainstalowaniu: deszczowni, urządzeń melioracyjnych i urządzeń zaopatrzenia gospodarstwa w wodę oraz urządzeń wykorzystywanych na cele produkcyjne naturalnych źródeł energii (wiatru, biogazu, słońca, spadku wód). Ulga inwestycyjna przyznawana jest po zakończeniu inwestycji i polega na odliczeniu od podatku rolnego należnego od gruntów położonych na terenie gminy, w której została wykonana inwestycja 25% udokumentowanych rachunkami nakładów inwestycyjnych [Mądra-Sawicka, Ganc 2013, ss. 15–16]. Ulga inwestycyjna może skłaniać rolników do podjęcia działań inwestycyjnych. Dzięki wyżej wymienionym inwestycjom rolnik może „uniknąć" płacenia podatku rolnego.

Metodyka badania

W artykule wykorzystano dane publikowane przez GUS charakteryzujące działalności inwestycyjną polskich gospodarstw rolnych w latach 2010–2017. Dokonano analizy struktury i dynamiki wybranych zmiennych charakteryzujących gospodarstwa rolne. Dla potrzeb przeprowadzonej analizy wykorzystano następujące zmienne: liczbę gospodarstw, wartość nakładów na zakup środków trwałych oraz wartość nakładów na 1 gospodarstwo. Ponadto przeprowadzając szczegółową analizę nakładów inwestycyjnych badanych gospodarstw rolnych posłużono się wybranymi wskaźnikami ekonomicznymi, takimi jak dynamika nakładów inwestycyjnych czy wskaźnik inten-

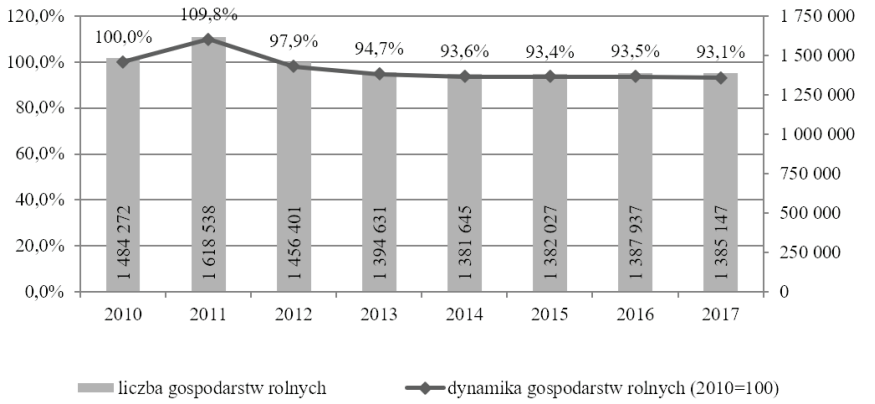
sywności inwestowania w dwóch wariantach. Badany okres został wybrany ze względu na zmianę definicji gospodarstwa rolnego dokonaną przez GUS. Zgodnie z nową definicją do liczby gospodarstw rolnych nie zalicza się posiadaczy użytków rolnych nieprowadzących działalności rolniczej, a także właścicieli użytków rolnych do 1 ha prowadzących działalność gospodarczą o małej skali [www.stat.gov.pl].

Warto podkreślić, że w artykule posłużono się wskaźnikiem intensywności inwestowania [Karaszewski 2012, s. 138]. Karaszewski określa ten wskaźnik jako relację wartości wydatków inwestycyjnych do wartości przychodów z całokształtu działalności. Starzyńska w swoich badaniach wskaźnik ten przedstawia jako udział nakładów inwestycyjnych na zakup środków trwałych do wartości przychodów ze sprzedaży [Starzyńska 2016, s. 119]. Na potrzeby artykułu wskaźnik ten został policzony jako stosunek nakładów inwestycyjnych i wartości produkcji towarowej oraz jako relacja nakładów inwestycyjnych do wartości produkcji końcowej. Produkcja towarowa stanowi sumę sprzedaży produktów rolnych do skupu i na targowiskach, zaś produkcja końcowa to suma wartości: produkcji towarowej, spożycia naturalnego produktów rolnych pochodzących z własnej produkcji, przyrostu zapasów produktów roślinnych i zwierzęcych oraz przyrostu wartości pogłowia zwierząt gospodarskich [GUS 2016b, s. 52].

Wyniki badań

W 2017 r. na polskiej wsi funkcjonowało 1 385 147 gospodarstw rolnych (wykres 1). Od 2010 r. liczba ta zmalała prawie o 7%. W 2011 roku w porównaniu z rokiem bazowym odnotowano blisko 10% wzrost liczby gospodarstw, był to jedyny rok w badanym okresie, gdzie liczba gospodarstw wzrosła. Zauważyć można tendencję spadkową – od 2012 r. liczba gospodarstw regularnie maleje z roku na rok, a od 2010 r. na polskich wsiach działalności rolniczą zakończyło blisko 100 000 gospodarstw (wykres 1). Można wnioskować, iż tendencja ta zostanie utrzymana, a przyczyną będzie restrukturyzacja gospodarstw.

Wykres 1. Liczba i dynamika gospodarstw rolnych w latach 2010–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W tabeli 1 zaprezentowana została struktura liczby gospodarstw rolnych w latach 2010–2017 z wyłączeniem gospodarstw do 1 ha wynikającym ze zmiany definicji gospodarstw rolnego przez GUS. Zdecydowaną przewagę liczebności w Polsce osiągają gospodarstwa mniejsze obszarowo – do 10 ha. Gospodarstwa te w roku 2017 stanowiły blisko 75% liczby wszystkich gospodarstw w kraju. Największy odsetek stanowią gospodarstwa o powierzchni 2,00–4,99 ha, które w roku 2010 stanowiły 33,0% ogółu, zaś w roku 2017 ich procentowy udział wynosił 32,5%. W przypadku dużych gospodarstw (20,00–49,99 oraz 50 ha i więcej) można dostrzec tendencję wzrostową. Liczba gospodarstw w tych grupach obszarowych z roku na rok regularnie wzrasta (poza rokiem 2011, gdzie odnotowano niewielki spadek). W przypadku gospodarstw o powierzchni 20,00–49,99 ha odsetek gospodarstw zwiększył się z 6,5% w roku 2010 do poziomu 7,8% w 2017 roku. Gospodarstwa w przedziale 50 ha i więcej w roku 2017 stanowiły 2,6% wszystkich gospodarstw i odnotowały wzrost w porównaniu z rokiem 2010 o 0,8% (tabela 1). Można wnioskować, iż tendencja wzrostowa wśród dużych gospodarstw zostanie zachowana na tym samym poziomie, zaś liczba gospodarstw mniejszych obszarowo będzie regularnie spadać.

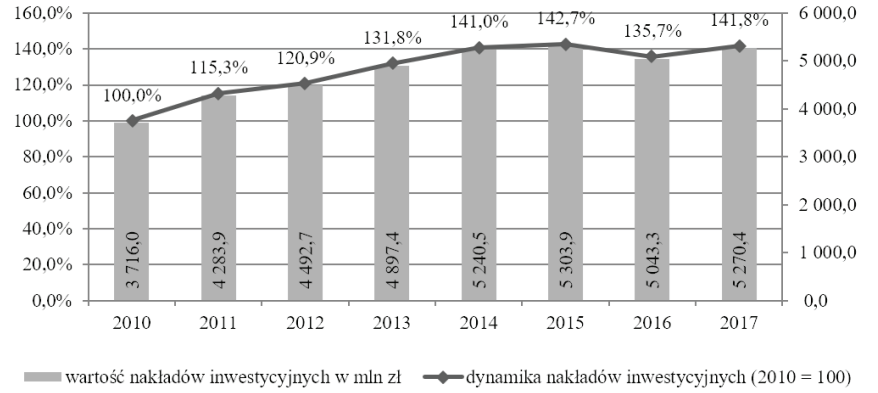
Tabela 1. Struktura gospodarstw rolnych według grup obszarowych w latach 2010–2017

	Powierzchnia w ha							
	Wyszczególnienie	1,01–1,99	2,00–4,99	5,00–9,99	10,00–14,99	15,00–19,99	20,00–49,99	50 ha i więcej
Lata	2010	20,3%	33,0%	23,3%	10,2%	4,9%	6,5%	1,8%
	2011	23,3%	33,7%	20,9%	9,8%	4,6%	6,1%	1,6%
	2012	19,7%	32,4%	24,0%	9,9%	5,1%	7,0%	2,0%
	2013	19,9%	32,6%	22,6%	10,1%	5,0%	7,4%	2,3%
	2014	18,9%	33,1%	22,4%	10,7%	5,1%	7,4%	2,4%
	2015	18,4%	32,8%	23,3%	10,6%	5,2%	7,4%	2,4%
	2016	19,5%	33,6%	22,3%	9,9%	4,8%	7,4%	2,5%
	2017	19,0%	32,5%	22,8%	10,3%	5,1%	7,8%	2,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W analizowanym okresie 2010–2017 zauważalny jest wzrost wartości nakładów inwestycyjnych. W roku 2017 ich wartość wynosiła 5270,4 mln zł, a w roku 2010 zaledwie 3716 mln zł. W roku 2017 w porównaniu z rokiem bazowym nakłady inwestycyjne wzrosły o ponad 40%. Największy wzrost wartości odnotowano w roku 2011 i wynosił on 15,3% w porównaniu z rokiem poprzednim. W każdym badanym roku, poza 2016, odnotowano wzrost wartości nakładów (wykres 2).

Wykres 2. Wartość nakładów inwestycyjnych ogółem (w mln zł) i ich dynamika w latach 2010–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Nakłady inwestycyjne gospodarstw rolnych zostały przenalizowane według czterech celów wydatkowania kapitału: budynki i budowle, maszyny, środki transportu oraz inne, do których zalicza się m.in. grunty i inwentarz żywy [por. GUS 2016b, s. 50]. W roku 2017 największy udział stanowiły nakłady na budynki i budowle – 45%, zaś najmniejsza część nakładów dotyczyła innych inwestycji – 11,7%. W badany okresie widoczny jest wzrost nakładów na budynki i budowle, który na przestrzeni lat 2010–2017 wynosił ponad 10%. Można więc stwierdzić, że rolnicy najczęściej inwestują w budowę nowych oraz modernizację budynków, bez których gospodarstwo nie mogłoby funkcjonować. Wnika to z tego, iż rolnicy muszą przechowywać zebrane plony w specjalnie przeznaczonych do tego miejscach (np. chłodnie, hale) oraz muszą spełniać wymogi dotyczące chowu zwierząt gospodarskich (np. obory, chlewnie). W 2017 roku nakłady na maszyny stanowiły 28%, zaś w roku 2010 odsetek tych nakładów wynosił 38,3% – na przestrzeni lat jest to spadek o ponad 10%. Wydatki na środki transportu oraz pozostałe nakłady inwestycyjne pozostawały na stałym poziomie w badanym okresie i mieściły się odpowiednio w przedziale: 14,6%–15,3% dla środków transportu i 12,6%–11,7% dla innych nakładów. Zatem udział poszczególnych rodzajów nakładów inwestycyjnych pozostaje stabilny.

Tabela 2. Struktura nakładów inwestycyjnych według rodzaju w latach 2010–2017

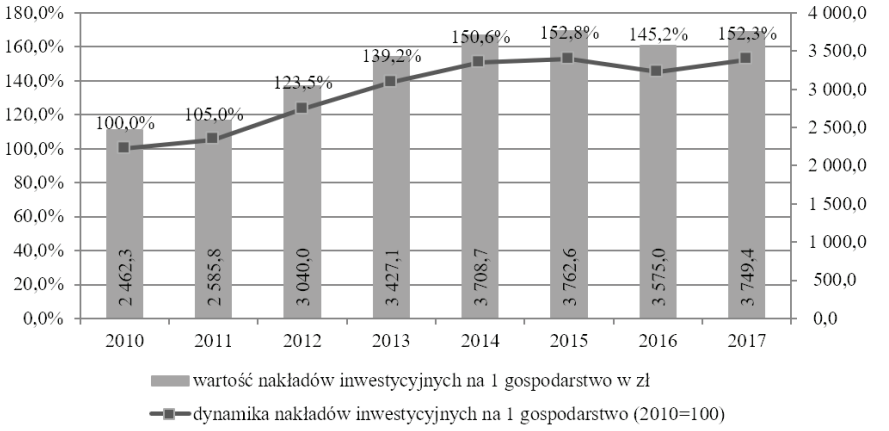
Lata	Ogółem	Budynki i budowle	Maszyny	Środki transportu	Inne (grunty, inwentarz żywy)
2010	100,0%	34,5%	38,3%	14,6%	12,6%
2011	100,0%	36,7%	36,9%	13,7%	12,7%
2012	100,0%	35,5%	38,0%	15,1%	11,3%
2013	100,0%	39,8%	35,3%	13,2%	11,6%
2014	100,0%	42,8%	32,1%	14,1%	11,1%
2015	100,0%	43,1%	33,1%	13,0%	10,8%
2016	100,0%	44,1%	28,7%	15,5%	11,6%
2017	100,0%	45,0%	28,0%	15,3%	11,7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Wartość nakładów inwestycyjnych w badanym okresie w przeliczeniu na 1 gospodarstwo rolne jest relatywnie niska. Wynika to z tego, że nie każde gospodarstwo rolne inwestuje w środki trwałe. Małe gospodarstwa mają zdecydowanie mniejsze możliwości, aby skorzystać ze środków pochodzących z zewnętrznych źródeł finansowania oraz otrzymują mniejsze dopłaty (wielkość dopłaty uzależniona jest

od powierzchni użytków rolnych). Można więc twierdzić, że gospodarstwa o większej powierzchni generują relatywnie wysokie nakłady na inwestycje. Jednakże na przestrzeni lat 2010–2017 odnotowano wzrost wartość nakładów inwestycyjnych o ponad 50%. Od 2010 roku wartość nakładów systematycznie rośnie. W 2017 roku w porównaniu z rokiem bazowym wartość ta wzrosła o 1287,1 zł (wykres 3). Niezbędna jest bardziej szczegółowa analiza nakładów inwestycyjnych w podziale na grupy obszarowe, ponieważ istnieje pewna grupa gospodarstw rolnych, która nie realizuje działalności inwestycyjnej.

Wykres 3. Wartość nakładów inwestycyjnych na 1 gospodarstwo rolne (w zł) i dynamika w latach 2010–2017

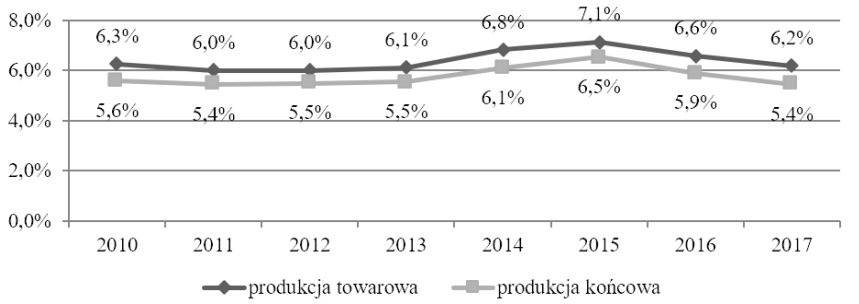


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Ostatnim etapem realizowanej analizy jest porównanie poziomu wskaźnika intensywności inwestowania dla gospodarstw rolnych w dwóch wariantach: dla produkcji towarowej i produkcji końcowej. Szczegółowe dane dotyczące tych wielkości przedstawia wykres 4. Aktywność inwestycyjna gospodarstw rolnych mierzona wskaźnikiem intensywności inwestowania w analizowanym okresie podlegała niewielkim wahaniom. W latach 2014–2015 zauważalny był wzrost tego wskaźnika. Większa intensywności inwestowania wynikała z kończącego się Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (PROW). W tym czasie rolnicy wydatkowali przyznane im środki pieniężne. Wskaźnik policzony dla produkcji towarowej jest relatywnie wyższy niż dla produkcji końcowej. Można wnioskować, że różnica ta wynika z zużycia wewnętrznego i sprzedaży nieudokumentowanej. Rolnik może

w części nie wykazywać swoich przychodów z produkcji. Wskaźnik intensywności inwestowania policzony dla produkcji towarowej na koniec badanego okresu wynosił 6,2% i był niższy o 0,1 punktu procentowego w porównaniu z poziomem z roku 2009. Wskaźnik obliczony zaś dla produkcji końcowej w 2017 roku wynosił 5,4% i był niższy w porównaniu z rokiem bazowym o 0,2 punktu procentowego. Gospodarstwa rolne cechowały się dużą stabilizacją w zakresie realizowanej polityki inwestycyjnej, a wskaźnik intensywności inwestowania utrzymywał się niemal na niezmienionym poziomie w całym badanym okresie.

Wykres 4. Wskaźnik intensywności inwestowania gospodarstw rolnych w latach 2010–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych szczegółowych analiz sformułowano następujące wnioski. Liczba gospodarstw rolnych maleje z roku na rok. Od 2010 r. na polskich wsiach działalności rolniczą zakończyło blisko 100 000 gospodarstw. Widoczna jest tendencja wzrostowa wśród dużych gospodarstw o powierzchni powyżej 50 ha użytków rolnych. Takie zjawisko może być skutkiem przejmowania gospodarstw o małej powierzchni przez większe. W Polsce dominują gospodarstwa mniejsze obszarowo – do 10 ha. Gospodarstwa te w roku 2017 stanowiły blisko 75% liczby wszystkich gospodarstw w kraju. W analizowanym okresie 2010–2017 zauważalny jest wzrost wartości nakładów inwestycyjnych. W roku 2017 ich wartość wynosiła 5270,4 mln zł, natomiast w roku 2010 zaledwie 3716 mln zł. Badania wykazały, iż rolnicy największe nakłady ponoszą na budynki i budowle, które w roku 2017 stanowiły 45% ogółu nakładów. Wartość nakładów inwestycyjnych w badanym okresie w przeliczeniu na 1 gospodarstwo rolne była relatywnie niska. Wynika to z tego, że nie każde gospo-

darstwo rolne inwestuje w środki trwałe. Warto zauważyć, że na przestrzeni analizowanego okresu odnotowano wzrost wartość nakładów inwestycyjnych o ponad 50%. Ponadto wskaźnik intensywności inwestowania kształtował się na relatywnie wysokim poziomie niezależnie od sposobu jego wyznaczania tzn. w odniesieniu do produkcji towarowej, jak i produkcji końcowej. W opracowaniach naukowych, w których prezentowano wartość wskaźnika intensywności inwestowania dla polskich przedsiębiorstw sektora MSP w latach 2010–2015 przeciętny poziom omawianego wskaźnika wyniósł 3% [Starzyńska 2017, ss. 211–222]. Podejmowana działalności inwestycyjna gospodarstw rolnych w Polsce determinowana jest wieloma czynnikami, w tym przede wszystkim wielkością posiadanych areałów. Niezbędna jest zatem bardziej szczegółowa analiza nakładów inwestycyjnych w podziale na grupy obszarowe.

Bibliografia:

Czerwińska-Kayzer D. (2013), *Inklinacje rolników indywidualnych do realizacji inwestycji rzeczowych w gospodarstwach rolnych*, Zeszyty Naukowe SGGW, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", nr 104, Warszawa, ss. 5–13.

Czubak W., Sadowski A., Wigier M., Mrówczyńska-Kamińska A. (2014), *Inwestycje w rolnictwie polskim po integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, Poznań, ss. 14–17.

Gawron H. (1997), *Ocena efektywności inwestycji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań, s. 13.

Grzelak A. (2015), *Wybrane czynniki kształtujące procesy reprodukcji majątku gospodarstw rolnych prowadzących rachunkowość rolną (FADN)*, „Journal of Agribusiness and Rural Development", 4(38), ss. 665–673.

GUS (2016a), *Charakterystyka gospodarstw rolnych 2016* [online], www.stat.gov.pl, dostęp: 5.03.2019.

GUS (2016b), *Rocznik Statystyczny Rolnictwa 2016* [online], www.stat.gov.pl, dostęp: 5.03.2019.

Karaszewski W. (red.) (2012*), Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w województwie kujawsko-pomorskim*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora" Toruń, s. 138.

Karwat-Woźniak B. (1999), *Inwestycje i trwałe środki produkcji gospodarstw dwudziestohektarowych i większych w latach 1992–1996*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, „Komunikaty, Raporty, Ekspertyzy", nr 455, Warszawa, s. 17.

Mądra M. (2012), *Podatek rolny a nadwyżka bezpośrednia gospodarstw rolniczych według regionów FADN*, Zeszyty Naukowe SGGW, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", nr 99, Warszawa, s. 422.

Mądra-Sawicka M., Ganc M. (2013), *Możliwość wykorzystania ulgi inwestycyjnej w indywidualnych gospodarstwach rolnych w sytuacji wprowadzenia podatku dochodowego,* Zeszyty Naukowe SGGW, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", nr 104, Warszawa, ss. 15–16.

Mikołajczyk P. (2014), *Finansowe zasilania bieżącej działalności rolnictwa kredytem bankowym na tle zmian wybranych parametrów ekonomicznych w Polsce*, Zeszyty Naukowe SGGW, „Polityki europejskie, finanse i marketing", nr 11(60), Wydawnictwo SGGW, Warszawa, s. 139.

Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 20 listopada 2017 r. w sprawie dopłat do składek z tytułu ubezpieczenia upraw rolnych i zwierząt gospodarskich w 2018 r. (Dz. U., poz 2214).

Różański J. (1998), *Inwestycje rzeczowe w procesach rozwojowych przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 43.

Różański J. (red.) (2006), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa, s. 14.

Różański J., Starzyńska D. (2012), *Finansowe i pozafinansowe czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w regionie łódzkim*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, „Zarządzanie finansami firm – teoria i praktyka", t. 2, nr 271, Wrocław, s. 228.

Starzyńska W., Starzyńska D. (2003), *VAT w rolnictwie – ocena ekonomicznych konsekwencji wprowadzenia tego podatku*, Instytut Ekonomii Filii Akademii Świętokrzyskiej w Piotrkowie Trybunalskim, Zeszyt Naukowy 4, s. 105.

Starzyńska D. (2016), *Aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce w latach 2009–2013*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Zarządzanie w dobie ograniczonego zaufania", t. 17, z. 10, cz. 2, Wydawnictwo SAN, s. 119.

Starzyńska D., Baraniak M. (2016), *Profil działalności indywidulanych gospodarstw rolnych a korzyści z VAT*, Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", nr 115, Warszawa, s. 25.

Starzyńska D. (2017), *Działalność inwestycyjna przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych działających w sektorze MSP w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 6(809), ss. 211–222.

Towarnicka H. (1996), *Inwestycje rzeczowe w warunkach transformacji. Podstawowe problemy ekonomiczno-finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 28–29.

Towarnicka H. (2003), *Strategia inwestycyjna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 38.

Ustawa o podatku rolnym z 15 listopada 1984 roku (Dz. U. z 1984 r. Nr 52, poz. 268).

Ustawa o ubezpieczeniach upraw rolnych i zwierząt gospodarskich z dnia 7 lipca 2005 r. (Dz. U. Nr 150, poz. 1249).

Zabielska D. (2011), *Uwarunkowania zasad funkcjonowania podatku VAT w gospodarstwach rolnych*, Zeszyty Naukowe SGGW „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", nr 89, Warszawa, s. 64.

Bibliografia elektroniczna:

www.stat.gov.pl, dostęp: 5.03.2019.

Jessica Alejandra Avitia Rodríguez | jaavitiar@uaemex.mx

†**Diana Ruth Nervis Quevedo**
Centro Universitario UAEM Tenancingo

Javier Jesús Ramírez Hernández | jjramirezh@uaemex.mx
Centro de Estudios e Investigación en Desarrollo Sustentable (CEDeS)
Colonia Universidad, Toluca, Estado de México

Análisis de los Valores de Consumo de la Rosa de Corte y Sus Diferencias por Zonas Geográficas

Analysis of the Consumption Values of the Cut Roses and Its Differences by Geographical Zones

Abstract

The flower sector represents one of the main sources of income for agricultural activities for the south of the State of Mexico; Rose cut (*Rosa spp*.) since the 1980s has been the most important product due to its profitability, however, during the last few years the consumption of rose has not increased. The objective of this research is to identify the consumption habits and the attributes that the rose consumers value in a big city and in a small one: Toluca and Tenancingo. The methodology consists in a statistical analysis based on a total of 361 validated questionnaires. The results indicate that in Toluca, consumers prefer to acquire roses in markets and flower shops and acquire them in bouquets and flower arrangements; while in Tenancingo consumers acquire them in specialty markets and with producers in packages. The factor analysis reveals that

the main attributes of consumption are: part of daily life, gifts, knowledge, quality, convenience and price. In Tenancingo, consumers demonstrate a greater knowledge of the product and consider them part of their daily life; while in Toluca they value the quality of the product.

Key words: Floriculture, Consumer Behavior, Consumer attributes, Mexico

Introducción

En la década de los 70 la floricultura mundial se mantuvo a un crecimiento constante. Con la globalización de la economía, los métodos de abasto y las formas de comercialización, así como la innovación, han ido cambiando considerablemente. En los años ochenta se registró una modificación importante en las flores de corte. Holanda, principal productor y comercializador del mundo incrementó las inversiones en otros países, incluido México, con base en transferencia de avances tecnológicos, bulbos, semillas y plantulas, fertilizantes, capacitación a productores, o bien, a través de la unión con productores y empresas privadas, con lo cual surgieron países productores y comercializadores (Colombia, Ecuador, México y más tarde Kenya) donde se aprovecha la mano de obra barata, cercanía a mercados demandantes, diversidad de suelos, climas menos extremosos, y menore regulaciones para el cuidado del medio ambiente [Hernández 2007].

México posee una gran variedad de condiciones ambientales adecuadas para el desarrollo de la floricultura, se encuentran un amplio número de climas y suelos que permiten el cultivo de innumerables especies ornamentales, siendo comercializadas en mercado interno y externo [Samaniego et al. 2012]. En México, la floricultura se ha caracterizado por su dinamismo. Los estados de mayor producción de flores de corte son: Estado de México, Morelos, Puebla, Michoacán, Veracruz, y otros en menor proporción.

El Estado de México es el principal productor de flores del país, acentuándose al sur de éste, pues es donde se concentra la producción ornamental-floral; y dentro de este se encuentran ubicados los municipios de Tenancingo, Villa Guerrero, Coatepec Harinas, Ixtapan de la Sal, entre otros [SIAP 2011]. El Estado de México lidera la producción de flores de corte en el país, contribuyendo con el 80% de la producción nacional (SIAP, 2011), esta posición recae en las condiciones climáticas que favorecen

la actividad florícola permitiendo bajos costos de producción. A pesar de que la tecnología presenta un perfil bajo generalizado en la región; la experiencia de más de 15 años en producción florícola y una cultura centrada en el consumo de flores, son factores que han permitido al Estado de México mantener e incrementar la oferta.

La floricultura es un sector que tiene un gran potencial; sin embargo, con el objetivo de que ésta se convierta en un sector económico clave en el Sur del Estado de México es indispensable identificar las áreas de oportunidad. Entre ellas se pueden encontrar la promoción del producto, la difusión de una cultura referente a las flores, distribución, estimular a los productores regionales, distribuidores y vendedores a crear asociaciones, realizar investigaciones de mercado puntuales que permitan conocer el verdadero potencial de los mercados y de los consumidores finales.

Por su belleza e importancia económica, a la rosa frecuentemente se le conoce como la reina de las flores. De los estados productores de México de esta especie, el Estado de México ocupa el primer lugar [Juárez et al. 2011]. El sector florícola representa una de las principales fuentes de ingresos en la agricultura para la región sur del Estado de México; la rosa de corte (*Rosa spp.*) es el producto más importante debido a la retribución que se obtienen por la producción y distribución de esta [SIAP 2014].

La producción de rosas ha aumentado considerablemente en la última década comparado con otras flores de corte, especialmente con la de clavel y crisantemo, debido a su mayor demanda por parte de países como Estados Unidos y los países europeos [SIAP 2011].

Cabe mencionar que, a pesar de no ser un producto de primera necesidad, la demanda de flores y plantas de ornato es de gran importancia; donde la rosa de corte destaca al ser el producto que genera mayor valor económico, es también, la flor con más simbolismo y representativa a nivel nacional [SIAP 2014].

Actualmente, los productores de rosa enfrentan la disminución de los ingresos por las ventas de este producto. Este problema requiere la necesidad de estudiar los factores que causan la reducción de los ingresos; entre estos factores encontramos la diferencia de las percepciones de calidad de las flores entre los consumidores y productores, la pérdida de simbolismo, la situación de compra, el precio y la preferencia de sustituir o bienes más duraderos.

El objetivo de este estudio es identificar el papel de los factores clave que intervienen en la construcción del comportamiento de los consumidores en su compra o mecanismo que determina su percepción hacia las rosas de corte; así como las motivaciones que lo lleve a la compra rosas de corte. En el estudio se agrupan los consumidores por situación geográfica con la finalidad de identificar la influencia geográfica en las preferencias del consumidor, el precio, percepción y selección de

los canales de distribución. Esta investigación contribuye a la construcción de información sobre las motivaciones subyacentes de los consumidores para comprar rosas en México. Los resultados empíricos brindan información a los responsables políticos locales, productores y distribuidores, con la finalidad de generar estrategias apropiadas para desarrollar la demanda futura de la rosa de corte.

Revisión de Literatura

Para los mexicanos, igual que en otras culturas del mundo, las flores han tenido, desde las primeras civilizaciones, una influencia importante en la vida cotidiana, religiosa y familiar. Esta influencia se ha mantenido hasta la actualidad, estando presente en celebraciones religiosas y festividades como: el día de muertos, el día de las madres, la celebración de la Virgen de Guadalupe, fiestas patronales, San Valentín, bodas, funerales entre otras [Sánchez y Pacheco 2009]. Los mexicanos históricamente han empleado las flores para uso ornamental en estas fechas de fiestas o conmemoraciones.

Las flores se han caracterizado por el uso tan diverso que se les ha dado, encontramos que las flores son utilizadas como regalos y para decoración interior de las casas; además de su uso frecuente para ofrecer nuestras condolencias, felicitaciones, al cortejar y de culto [Oppenheim y Fly 2000]. Las flores contribuyen a transmitir lo que sentimos como alegría, dolor, reconocimiento o respeto, por lo que las flores son vistas comúnmente con un gran simbolismo, así como promueven la autoestima y satisfacen la necesidad de un entorno estéticamente agradable de acuerdo con el orden en la jerarquía de Maslow [Krech et al. 1969; Behe 1989]. De esa forma, las flores son el mecanismo que expresa físicamente a esos sentimientos.

El mercado florícola en general es dinámico en sus características, y se encuentra en constante cambio. Cuando la demanda de flores no está ligada a temas de tradiciones ancestrales, los consumidores cambian continuamente sus patrones de consumo y están abiertos a nuevas especies y colores, e incluso podrían pagar más por estos nuevos productos. Sin embargo, las flores de corte son bienes suntuarios, cuyo consumo está relacionado con el nivel de ingresos, tendencias de la moda, hábitos, gustos y preferencias de las personas; haciendo que su demanda sea inestable y variable en el tiempo.

Si solo se considera el ingreso de los consumidores, las flores son bienes considerados como lujo su consumo se encontrará directamente relacionado con el poder adquisitivo de la población, por la tanto hay una relación directa entre el desarrollo económico del país y la demanda doméstica [Gobierno de Chiapas, SAGARPA 2005]. Además de que la demanda la flor se ve influida por tradiciones y ocasiones especia-

les, también pueden influir necesidades más amplias como la mejora en la calidad de vida, diversión y valores positivos que las plantes y las flores pueden comunicar. Como consecuencia en la actualidad, la compra de tales productos constituye un indicador revelador del nivel de desarrollo de una sociedad [Schimmenti 2013].

Debido a que las flores no son bienes necesarios para la supervivencia, el mercado de las flores se compone de compradores infrecuentes. Por lo tanto, existe una brecha considerable en la decisión de comprar o no comprar, y esta decisión se basa en las características demográficas de la población, las ocasiones y las temporadas. Para entender la demanda y la intención de compra de flores es esencial identificar como es que los consumidores realizan la decisión de compra o de no compra y la percepción que tienen de los productos [Palma 2005].

El comportamiento de los consumidores de productos florales es similar a los productos alimenticios [Huang 1997; Baourakis et al. 2001] ya que muchos productos alimenticios se compran en función de un motivo o una razón específica [Lai 1989]. Por ejemplo, el consumo de pavo es asociado con un evento religioso, la Navidad y día de acción de gracias [Wallendorf y Arnould 1991].

Además, existen otras similitudes entre estas dos categorías de productos (flores y alimentos) como son los elementos olfativos (olor, frescura), elementos visuales (color, tamaño, forma) y elementos táctiles (suavidad). Estos puntos son fundamentales para vender a los minoristas y lograr la venta de las diferentes categorías de productos [Tzavaras y Tzimitra-Kalogianni 2010]. Igualmente, que muchos alimentos, las flores son productos que tienen una vida de anaquel muy corta y por lo tanto las prácticas de manejo durante la cadena de suministro que prolonguen la vida del producto se vuelve fundamental, como la utilización de refrigeración [Gustafsson et al. 2006]. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se centran al mercado de alimentos en lo referente al comportamiento de los consumidores, y al mercado de la flor se le ha dedicado relativamente poca investigación.

El valor de consumo es de particular importancia debido a su capacidad para ayudar a explorar por qué los consumidores eligen un producto en particular. Esta capacidad ofrece a los anunciantes un valor diagnóstico para el análisis del comportamiento del consumidor y por lo tanto permite a los vendedores influir en la decisión de compra de los consumidores, además de ayudar a los comerciantes en el posicionamiento y diferenciación de productos [Friedmann 1986; Sheth et al. 1991]. El estudio del comportamiento del consumidor utiliza los conocimientos aportados por la economía, la sociología y la psicología, que permiten entender mejor por qué y cómo se compra. La comprensión del comportamiento de compra del público objetivo es una tarea esencial para cualquier empresa [Kotler y Amstrong 2013].

El análisis de comportamiento de los consumidores trata principalmente sobre las preferencias y como éstas se forman en la mente del consumidor [Zanoli y Naspetti 2002]. Concretamente el proceso de elección de algún bien es un fenómeno complejo de analizar, ya que constituye una parte relevante de la vida cotidiana de los individuos. Ese proceso viene determinado por factores cognitivos, que hacen hincapié en el desarrollo de estructuras mentales, y procesos de pensamiento que pueden variar entre individuos. Pero estos no son los únicos factores determinantes del comportamiento, también depende de otros factores del entorno [Peter y Olson 2005; Magistris y Gracia 2008]. Destacan los aspectos sensoriales, factores como son la información cognitiva, medio ambiente y factores sociales [Rozin y Tuorila 1993; Bell y Meiselman 1995; Eertmans et al. 2001].

El comportamiento del consumidor se puede explicar de acuerdo con la teoría de valores de consumo propuesta por Sheth et al. [1991]. Su teoría explica que hay 5 valores de consumo (valor funcional, valor social, valor emocional, valor epistémico y valor condicional) que influyen al consumidor en su decisión de comprar o no comprar. Los valores de consumo muestran los beneficios que los consumidores buscan de los productos que compran [Huang and Yeh 2009].

Metodología

La base de este estudio es el análisis estadístico factorial sobre el consumo de rosa de corte. Por tal motivo, en primer término, se diseña una encuesta para compilar información de diversos constructos en un cuestionario, luego, se aplica en las ciudades de Toluca y Tenancingo a informantes previamente incorporados por un muestreo en bola de nieve.

La recolección de datos se obtuvo de la encuesta realizada en los meses de junio y julio del 2014. Primeramente, los participantes fueron informados acerca del propósito del cuestionario, así como se les garantizo la seguridad de sus respuestas, aclarando que éstas solamente se utilizarán para fines de investigación. La mayoría de los participantes tomaron de 10 a 15 minutos para completar el cuestionario Un total de 381 consumidores participaron en este estudio, con la exclusión de 21 cuestionarios, 360 cuestionarios válidos fueron utilizados en el análisis estadístico, de las cuales 178 se realizaron en los municipios de Tenancingo y Villa Guerrero y 182 en Toluca (ambas en el Estado de México, México).

El cuestionario se basó en la revisión previa de literatura, en primer lugar para determinar el uso de rosas como regalo se obtuvo de Tzavaras y Tzimitra-Kalogianni [2010] y Huang [2005]. Los constructos relacionados a la compra de rosa para eventos

se basaron en Tzavaras y Tzimitra-Kalogianni [2010], mientras que los de distribución y conveniencia se basaron em Huang [2007]. Los ítems de preocupación por el medio ambiente están basados en Avitia et al. (2011), los referentes al conocimiento de las rosas se basaron en Behe [1992] y Huang [2007]. Los constructos para medir el valor percibido se obtuvieron de Huang [2005]. Finalmente, los ítems para valorar la rosa como parte de la vida diaria se basaron en Huang y Yeh [2009]. Los ítems del cuestionario se ordenan por constructo (véase tabla 1). El cuestionario compiló características sociodemográficas de la muestra como lo son: sexo, ingresos, nivel de educación, edad. Todas las preguntas se registraron en una escala Lickert de 6 niveles, donde las repuestas "totalmente de acuerdo" están codificadas por el valor ordinal 6 y "totalmente desacuerdo" se encuentran codificadas por el valor ordinal 1.

Tabla 1. Lista utilizada de indicadores para cada constructo

Constructo	Indicadores
Parte de la Vida diaria (**C1**)	**X1:** Las flores incrementan la calidad de vida. **X2:** Las rosas en general levantan mi estado de ánimo. **X3:** Las flores son parte de mi vida diaria. **X4:** Las rosas me hacen sentir contento. **X5:** Las rosas me brindan paz. **X6**: Disfruto de ver las rosas en los entornos que me rodean (en la oficina, en casa) **X7:** El olor de las rosas me hace sentir mejor **X8:** Compro flores para decorar mi entorno (casa, oficina).
Obsequios **(C2)**	**X9:** Las rosas son un obsequio que expresan buenos deseos y bendiciones. **X10:** Las rosas son un regalo ideal. **X11:** Cuando obsequio rosas el color es importante porque expresa un significado **X12:** Las rosas en general levantan mi estado de ánimo
Conocimiento **(C3)**	**X13:** Sé cómo lograr que las rosas duren más **X14:** Conozco las diferentes variedades de rosa. **X15:** Suelo leer revistas o libros relacionados a plantas y flores **X16:** He asistido a algún curso relacionado al cultivo, cuidados, arreglos de flores o plantas **X17:** Cuando compro rosas sé dónde fueron producidas.
Calidad **(C4)**	**X18:** El tiempo de vida de las rosas que compro es bueno **X19:** Las rosas no son frescas y no suelen durar el tiempo que esperaba. **X20:** La calidad de las rosas que compro es buena
Servicio **(C5)**	**X21:** Cuando compro rosas el servicio a domicilio es de suma importancia **X22:** Para mí la reputación del lugar donde compro la rosa es importante

Precio **(C6)**	**X22:** Las rosas son caras. **X24:** Las rosas son un lujo.

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Primeramente, se utilizó la estadística descriptiva para el análisis de los datos sociodemográficos, posteriormente se utilizó el análisis factorial para extraer los principales factores que fundamentan el valor de consumo que los consumidores otorgan a las rosas. Cada factor de valor generado se denomina posteriormente, y se ilustra de acuerdo con la estructura de sus variables de los componentes. Después se realizó un análisis discriminante con el fin de identificar las principales diferencias entre grupos geográficos (área rural vs área urbana). Todos los análisis estadísticos se realizaron utilizando STATA SE 10, Minitab 15 y XLSTAT.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos mediante una serie de análisis realizados. Primeramente, se presentan las características de la muestra, seguido por la presentación de los resultados descriptivos, posteriormente se presentan los resultados obtenidos del análisis factorial y finalmente se analizan los resultados del análisis discriminante.

Las principales características sociodemográficas de la muestra se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2. Distribución demográfica de la muestra

	Tenancingo		Toluca	
Variable Demográfica	N =178	%	N = 182	%
Género				
Femenino	53	30	63	35
Masculino	125	70	119	65
Edad en años				
18–34	70	39	65	36
35–49	71	40	79	43
50–64	28	16	28	15
Mayor de 56	9	5	10	5

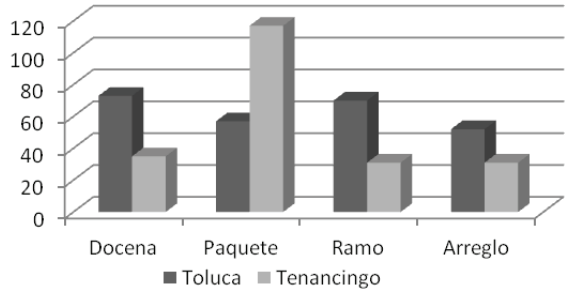
Educación				
Educación básica sin terminar	20	11	9	5
Educación básica terminada	46	26	31	17
Educación media superior sin terminar	14	8	18	10
Educación media superior terminada	50	28	53	29
Estudios universitarios terminados	44	25	63	35
Estudios de postgrado.	4	2	8	4
E. Civil				
Soltero	38	21	61	34
Casado	122	69	98	54
Vive en pareja	7	4	9	5
Otro	11	6	14	8

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

La muestra se compone de 360 participantes, 178 de Tenancingo y Villa Guerrero y 182 de Toluca. Para ambas zonas más del 60% de los participantes fueron mujeres. Para la zona de Toluca más del 70% de los encuestados se encuentran entre los 18 y 49 años, mientras que, para Tenancingo, casi el 80% se encontraban en este rango de edad. En Toluca, el 95% de la muestra declara contar con los estudios básicos terminados y el 50% de la muestra cuenta con estudios universitarios o superiores, mientras que para Tenancingo el 89% de la muestra cuenta con estudios básicos terminados y menos de un 30% cuenta con estudios universitarios o superiores.

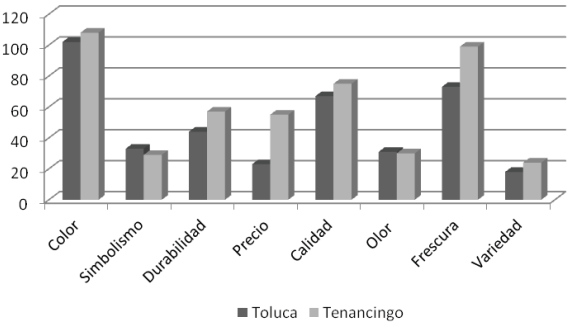
De acuerdo con las respuestas de los participantes, se observa que los consumidores en la zona de Toluca prefieren comprar rosas en una presentación de docena y ramo, mientras que en la zona de Tenancingo la presentación más solicitada es el paquete de 25, seguida por el arreglo floral (véase Figura 1). En cuanto a los atributos para la zona de Toluca los consumidores declaran que entre los más importantes se encuentran el color, la frescura, durabilidad y calidad; el olor también figura dentro de los atributos. Mientras que el color, la frescura, durabilidad y la calidad figuran entre los atributos más importantes para la zona de Tenancingo (véase Figura 2).

Figura 1. Presentación de compra de rosa de corte más solicitada por el consumidor



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

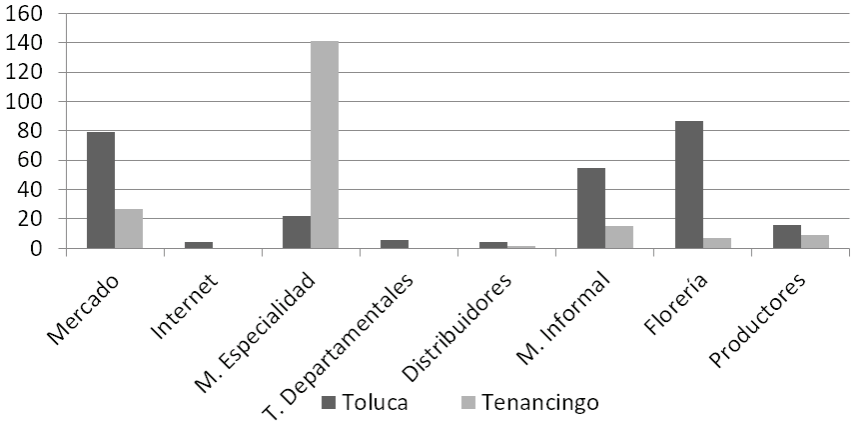
Figura 2. Atributos valorados por el consumidor para rosa de corte



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Finalmente, los consumidores de rosa de Toluca suelen comprar en florerías, mercados y en mercados informales (vendedores en la calle), mientras que para las zonas de Tenancingo los sitios de compra más frecuentados para adquirir rosa son los mercados de especialidad y mercados (véase Figura 3).

Figura 3. Establecimientos más frecuentados por consumidores de rosa de corte



Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

En la Tabla 3 se muestran los precios de venta proporcionados por los consumidores por una docena de rosas, por un ramo, por un paquete y por un arreglo, se observa que el precio de la rosa puede estar hasta dos veces más alto en la zona de Toluca. La Tabla 3 muestra que la docena en Tenancingo se encuentra su precio en promedio a 33 pesos, mientras que, en Toluca a 55 pesos (equivalente a una diferencia del 40% en Toluca). El paquete con 25 rosas en Tenancingo se vende a 32 pesos mientras que, en Toluca a 44 pesos, es decir 27.2% más caro en Toluca. El ramo que es la presentación más solicitada en Toluca se encuentra en promedio su precio a 86 pesos y en Tenancingo se puede encontrar en promedio a 44 pesos (48.8% más cara en Toluca); finalmente, el arreglo se encuentra en Toluca en promedio a 437 pesos mientras que en Tenancingo a 209 pesos (52.1% más caro en Toluca).

Tabla 3. Precios declarados por el consumidor de rosa ($MXN)

Presentación	Toluca	Tenancingo
Docena	55	33
Paquete	44	32
Ramo	86	44
Arreglo	437	209

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Para determinar las razones de compra de rosas del consumidor, se realizó un análisis factorial con rotación varimax, el cual revela una solución de seis componentes (véase Tabla 4).

Tabla 4. Análisis factorial para las razones de compra de rosas

Constructo	Carga Factorial	Alpha de Cronbach	**Componente**
C1	0.6305	0.8426	Parte de la vida diaria
C2	0.6216		
C3	0.5636		
C4	0.6385		
C5	0.6942		
C6	0.5920		
C7	0.5666		
C8	0.5013		
C9	0.5055	0.7115	Obsequios
C10	0.5385		
C11	0.7566		
C12	0.7232		
C13	0.5499	0.6871	Conocimiento
C14	0.7023		
C15	0.6795		
C16	0.6431		
C17	0.5648		
C18	0.7378	0.6397	Calidad
C19	0.5568		
C20	0.6947		
C21	0.5433	0.7597	Servicio
C22	0.4552		
C23	0.6714	0.5016	Precio
C24	0.6223		

Fuente: Elaboración propia con base en trabajo de campo.

Los elementos con carga más alta en el primer componente son los constructos C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7 y C8 que permite al componente de factor tener el nombre de "Parte de la vida diaria". El análisis de la fiabilidad produce un alpha de Cronbach

es un igual a 0.8426 que es aceptable. El siguiente componente se denomina obsequios y está conformado por los constructos C9, C10, C11 y C12 con un alpha de Cronbach de 0.7115 que también es aceptable. Los constructos C13, C14, C15, C16 y C17, conforman el componente conocimiento con un alpha de Cronbach de 0.6871, mientras que los constructos C18, C19 y C20 conforman el componente calidad (alpha de Cronbach 0.6397), ambas aceptables. El componente servicio está conformado por los constructos C21 y C22 (alpha de Cronbach 0.7597), el constructo precio se integra por el C23 y C24 con un aplha de Cronbach de 0.5016, los dos componentes con un grado de confianza aceptable[1].

Un análisis discriminante se realizó utilizando el método de estimación simultánea para formar una función discriminante para la diferencia en los valores de consumo para las flores entre los grupos de consumidores en las zonas urbanas y las zonas rurales. La prueba de lambda de Wilks indica que el poder discriminante de la función discriminante parece significativo en α = 0.05 (= 33.40, P = 0.037). El grupo de medias nos permite identificar los valores de consumo más importantes para cada zona, se observa que para ambas zonas el valor de consumo más importante es el valor que se le da a las rosas como obsequios, seguido de su uso como parte de la vida diaria, el servicio que ofrece el agente de ventas ocupa el tercer sitio (véase Tabla 5).

Tabla 5. Resumen del análisis discriminante realizado para aclarar las diferencias entre los valores de consumo zonas rurales y urbanas

	Grupo de medias[z]		**ANOVA**		
Valores de Consumo	**Tenancingo n=178**	**Toluca n=182**	**F**	**P**	**Análisis discriminante**
Parte de la Vida diaria	5.992	5.523	9.684	0.002	0.4421
Obsequios	6.535	6.206	8.0659	0.005	0.4656
Conocimiento	3.404	3.057	3.057	0.044	0.3228
Calidad	4.031	4.134	4.083	0.646	-0.1683
Servicio	5.054	4.912	4.912	0.109	0.2341
Precio	4.087	4.085	4.085	0.987	0.355

[z]Medidas con la media de los resultados de las variables de los componentes

1. Véase constructos en la Tabla 1.

Los resultados estadísticos indican que las principales diferencias entre los consumidores de las zonas urbanas y las zonas rurales son los valores de consumo las rosas como obsequios, las rosas como parte de la vida diaria y el conocimiento que tiene el consumidor. El coeficiente discriminante estandarizado indica que el valor de consumo las rosas como obsequio es el valor discriminante más significativo de las diferencias entre los dos grupos de consumidores (standarized coefficient loading = 0.4656), seguido por las rosas como parte de la vida diaria (0.4421) y conocimiento (0.3228) como indica la tabla 5. Los resultados de medias de los grupos revelan que los consumidores de las zonas rurales demandan rosas para obsequios, como parte de su vida diaria y además poseen conocimiento sobre las rosas. Mientras que las zonas urbanas demandan productos de mayor calidad. El precio y el servicio para ambas zonas es importante, sin embargo, no existen diferencias significativas entre ambas zonas, para estos valores de consumo.

Conclusiones

Este trabajo viene a complementar la escasa literatura existente sobre los valores de consumo y las razones para la compra de productos florales de corte (en específico de la rosa) de los consumidores. En concreto, este primer acercamiento permitirá definir futuras investigaciones orientadas al mercado mexicano del consumo de rosa y otras flores de corte, investigaciones que permitirán un crecimiento y fortalecimiento de la producción de rosa en la zona sur del Estado de México. Las características sociodemográficas son un aspecto clave ya que influyen en las razones de compra de los consumidores [Oppenheim, 1996; Baourakis et al. 2000; Tzavaras y Tzimitra-Kalogianni 2010].

El principal objetivo de esta investigación era identificar el valor de consumo que los consumidores de la zona Sur del Estado de México buscan de los productos florales, específicamente rosa; a la vez de clarificar el contexto de ese valor de consumo.

De acuerdo con la investigación realizada, se puede plantear que los consumidores compran flores para regalar a las personas tanto en zonas urbanas como rurales, por lo tanto, características como el color, frescura, durabilidad y el precio son importantes para el consumidor al momento de adquirir rosas. Sin embargo, las zonas rurales demuestran un mayor conocimiento sobre las rosas, así como una mayor utilización de estas como parte de su vida diaria; lo que significa que el consumidor de la zona rural relaciona las rosas con la mejora de su calidad de vida. También no es de extrañar que las zonas rurales, en especial la zona sur del Estado de México, tenga conocimientos sobre las rosas, ya que se encuentran zonas productoras importantes

de flor y de ahí también que las flores sean parte de su vida. Para las zonas urbanas la calidad aparece como un valor de consumo importante.

Los resultados de esta investigación son un primer diagnóstico del mercado de consumo en la zona Sur del Estado de México, es la pauta para futuras investigaciones sobre el comportamiento de los consumidores hacia los productos florales, así mismo puede apoyar estrategias destinadas a aumentar la demanda de productos florales. Una preocupación de los profesionales en el mercado de la flor es averiguar cómo se pueden vender más flores; por lo tanto, la comprensión de las fuerzas que impulsan e influyen en las decisiones de los consumidores en lo que respecta a la compra de rosas da la pauta para la generación de estrategias que ayuden a resolver la problemática de la disminución de ventas. Entender el comportamiento del consumidor de como compra o no compra, cuánto compra, para qué compra o qué tipo de rosas compra, les ayudará a los profesionistas de la industria a resolver las diferentes problemáticas como la baja demanda, la estacionalidad de la demanda entre otros. Finalmente, los resultados del estudio proporcionan, a los profesionales de la industria, los puntos de valor clave que les permitirá generar estrategias para aumentar el atractivo de los productos florales a los consumidores. Además de aportar información que podría ayudar a los organismos que participan en el mercado de flores, incluyendo a los productores, comerciantes, floristas, gobierno estatal y federal con el fin de impulsar el potencial de este mercado agrícola de México.

Bibliografía

Avitia J., Costa-Font M., Gil J. (2011), *Structural equation modelling of consumer acceptance of organic food in Spain*, VIII Congreso de Economía Agraria. Madrid, 14 – 16 de septiembre.

Baourakis G., Marko M., Tsakiridou E., Tzimitra-Kalogianni I. (2001), *The floriculture market and its relation to consumer behavior: a Greek perspective,* "Agricultural Economics Review", Vol. 2 No. 1, pp. 47–55.

Baourakis G., Gerasopoulos D., Kalofolias N., Kalogeras N., Zoumis A. (2000), *Marketing research: the case of floral products* [in:] Maloupa E. (Ed.), Proceedings of the IV IS on New Floricultural Crops, Chania, 22–29 May, pp. 227–32.

Behe K.B. (1989), *Floral purchase behaviour of Pennsylvanians*, PhD thesis, Pennsylvania State University, Philadelphia, PA.

Bell R., Meiselman H. (1995), *"Determining food choice. The role of eating environments* [in:] *Food choice and the Food choice and the consumer* (pags. 293–310). London: Chapman and Hall.

Eertmans A., Baeyens F., Van den Bergh O. (2001), *Food likes and their relative importance in human eating behavior: Review and preliminary suggestions for health promotion,* "Health Education Research", pp. 443–456.

Friedmann R. (1986), *Psychological meaning of products: Identification and marketing applications*, "Psychology Mktg.", Vol. 3, pp. 1–15.

Gobierno de Chiapas F.E. (2005), *Plan rector sistema producto flores de Chiapas*, 1–96.

Gustafsson K., Jonson G., Smith D., Sparks L. (2006), *Retailing Logistics and Fresh Food Packaging: Managing Change in the Supply Chain,* Kogan Page, London.

Hernández C. (2007),*Cuando los gigantes se alían: China-Holanda en el mercado de las flores, ¿y México?*, "Mercados Especiales", Vol. Septiembre-octubre, pp. 59–64.

Huang L. (1997), *An evaluation of flower visual and olfactory perceptions influencing consumer attitudes within socio-economic groups*, PhD dissertation, Kansas State University, Manhattan, KS.

Huang L. (2005), *Floral Product Behaviors and their influence on consumer floral purchase frequency,* "HortTechnology", Vol. 15 (4), pp. 766–771.

Huang L. (2007), *Behavioral differences in prepurchase processes between purchasers of flowers for self-use and for gift use,* "HortTechnology", Vol 17 (2), pp. 183–190.

Huang L., Yeh T. (2009), *Floral consumption values for consumer groups with different purchase choices for flowers*, "HortTechnology", Vol. 19 (3), pp. 563–566.

Juárez P., Colinas M.T., Valdez L., Espinosa A., Castro R., Cano G. (2008), *Solucione y refrigeración para alargar la vida poscosecha de rosa CV "Black Magic", "*Revista Fitotecnia Mexicana", pp. 73–77.

Kotler P., Armstrong G. (2003), *Fundamentos de Marketing* (6a Ed.), México: Ed. Pearson Prentice Hall.

Krech D., Crutchfield R., Livson N. (1969), *Elements of Psychology*, 2nd e.d., Albert A Knopf, New York, NY.

Lai W.A. (1989), *Consumption situation and product knowledge in the adoption of a new product,* "European Journal of Marketing", Vol. 25 No. 10, pp. 55–67.

Magistris T., Gracia A. (2008), *The decision to buy organic food products in Southern Italy,* "British Food Journal", pp. 929–947.

Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA) (2007), *Ministerio de Agricultura, Estudio de Evaluación del Potencial Interno de las Flores*, Santiago de Chile, diciembre de 2007.

Oppenheim P.P. (1996), *Understanding the factors influencing consumer choice of cut flowers: a means-end approach* [in:] R.G. Brumfield (Ed.), Proceedings of the XIII International. Symposium on Horticultural Economics, Teaneck, NJ.

Oppenheim P.P., Fly T.R.L. (1996), *A multinomial logit model of floral choice" in de Groot*, N.S.P. (Ed.), Proceedings of the XXV IHC, 1 March, Brussels.

Peter J., Olson J. (2005), *Consumer behavior and marketing strategy*, Boston: Irwin Mc Graw Hil.

Rozin P., Tuorila H. (1993), *Simultaneous and temporal contextual influences on food acceptance*, "Food Quality and Preferences", 4, pp. 11–20.

Samaniego B., Cano G., Beryl M., Colinas C., Manzo A. (2012), *Red de mercadeo y rentabilidad de flor de corte en el Valle de Mexicali, Baja California, México,* "Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas", Vol. 3(2), pp. 565–578.

Sánchez J., Pacheco V. (2009), *Floricultura, La biodiversidad biológica del Estado de México*, Tomo III. Biblioteca del Bicentenario, Estado de México, México.

SIAP (2011), *Servicio de Información Agrícola y Pesquera,* México.

SIAP (2014), *Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera,* México.

Schimmenti E., Asciututo A., Galati A., Valenti M. (2010), *Consumers of flowers and ornamental plants: van exploratory survey in the italian «Mezzogiorno»* regions, "New Medit", Vol. 3, pp. 36–46.

Sheth J.N., Newman B.I., Gross B.I. (1991), *Why we buy what we buy: A theory of consumption values*, "Journal of Business Research", Vol. 22, 159–170.

Tzavaras M., Tzimitra-Kalogianni I. (2010), *Consumer behaviour in the Greek floral market. Comparative insights for the food industry,* "British Food Journal", Vol. 112, pp. 403–415.

Wallendorf M., Arnould E.J. (1991), *We gather together: consumption rituals of Thanksgiving Day,* "Journal of Consumer Research", Vol. 18, pp. 13–31.

Yeh T., Huang L. (2009), *An analysis of floral consumption values and their differences for Genders and Geographic regions*, "HortTechnology", Vol. 19, pp. 101–107.

Zanoli R., Naspetti S. (2002), *Consumer Motivations in the purchase of Organic Food,* "British Food Journal", Vol. 104, No. 8, 643–653.

Dawid Olewnicki | dawid_olewnicki@sggw.pl
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Ogrodnictwa, Biotechnologii i Architektury Krajobrazu

Dagmara Stangierska | dagmara_stangierska@sggw.pl
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
Wydział Ogrodnictwa, Biotechnologii i Architektury Krajobrazu

Ocena kondycji ekonomiczno-finansowej wybranych centrów ogrodniczych będących firmami rodzinnymi

Evaluation of the Economic and Financial Condition of Selected Garden Centres which Are Family Businesses

Abstract

Garden centers are most often family businesses that provide both self-employment and local employment. They also create Polish capital. Unfortunately, due to the growing role of large –format stores in the sale of ornamental plants and horticultural products, profitability of sales in garden centers emissions in the coming years is likely to decline significantly.

The aim of the study was to assess the economic and financial condition of selected garden centers operating on the Polish market. The analysis of companies based on the data contained in the financial statements did not reveal any significant disturbing phenomena. The values of selected indicators obtained by the analyzed companies in most of the analyzed years did not differ significantly from the norm, with the exception of liquidity indicators.

Key words: garden center, economic and financial analysis

Wprowadzenie

Centrum ogrodnicze to miejsce, w którym prowadzi się sprzedaż detaliczną towarów i usług biorących udział w tworzeniu, pielęgnacji otoczenia, wszędzie tam, gdzie człowiekowi towarzyszą rośliny [Statut Polskiego Stowarzyszenia Centrów Ogrodniczych 2019]. Centra są ważnym kanałem dystrybucji dla polskich producentów roślin ozdobnych i artykułów ogrodniczych. Oferują również towar, który w powszechnej ocenie jest lepszej jakości niż ta sama grupa asortymentowa sprzedawana w sklepach wielkopowierzchniowych [Kosicka-Gębska, Tul-Kryszczuk, Gębski 2011; Jabłońska 2016]. Mimo to rozwijające się sieci sklepów remontowo-budowlanych typu DIY (*do it yourself*, zrób to sam) wywierają istotny wpływ na dystrybucję artykułów, które od lat były domeną centrów ogrodniczych. Jak wskazuje Górka [1999], już w latach 90. odebrały one część klientów tradycyjnym centrom ogrodniczym. Znaczny wzrost znaczenia marketów, w tym remontowo-budowlanych z działem „ogród", w sprzedaży roślin spowodowany był na początku lat 90. fascynacją polskich konsumentów rozmachem, z jakim były projektowane oraz przestronnością powierzchni handlowych. Ponadto dogodne położenie w obrębie większego kompleksu handlowego przyciągało coraz więcej nabywców, z początku nawet niezainteresowanych bezpośrednio zakupami roślin ozdobnych. Wrzesińska [2008] również wskazuje czynniki, które dają przewagą konkurencyjną sklepom wielkopowierzchniowym w stosunku do małych sklepów ogrodniczych. Są to: korzystna lokalizacja i dogodne godziny otwarcia, duża powierzchnia sprzedażowa, ciekawy wystrój oraz atrakcyjne promocje przyciągające klientów [Wrzesińska 2008].

Centra ogrodnicze należą najczęściej do firm rodzinnych dających zarówno samozatrudnienie, jak i zatrudnienie lokalne. Tworzą one również polski kapitał. Niestety z uwagi na rosnącą rolę sklepów wielkopowierzchniowych w sprzedaży roślin ozdobnychi artykułów ogrodniczych między innymi rentowność sprzedaży w centrach ogrodniczych w najbliższych latach może wyraźnie się obniżyć. Z tego też względu tak ważne jest poznanie kondycji ekonomiczno-finansowej omawianych jednostek, która jest jednym z elementów oceny konkurencyjności przedsiębiorstw. Jak zaznacza Szczecińska [2014], każde przedsiębiorstwo chcące utrzymać się na rynku lub zwiększyć w nim udział musi sięgnąć po narzędzia analityczne. Pozwala to nie tylko na usprawnienie podejmowania bieżących decyzji, ale również dalekosiężnych decyzji strategicznych, i wskazanie potencjalnych dróg rozwoju.

Celem opracowania była ocena kondycji ekonomiczno-finansowej wybranych centrów ogrodniczych funkcjonujących na polskim rynku. Tematyka ta jest stosunkowo rzadko poruszana zarówno w polskiej, jak i zagranicznej literaturze naukowej,

dlatego przeanalizowanie kondycji ekonomiczno-finansowej rodzinnych centrów ogrodniczych uzupełnia dostępną wiedzę na temat opłacalności i efektywności tego typu przedsięwzięć gospodarczych na rynku polskim.

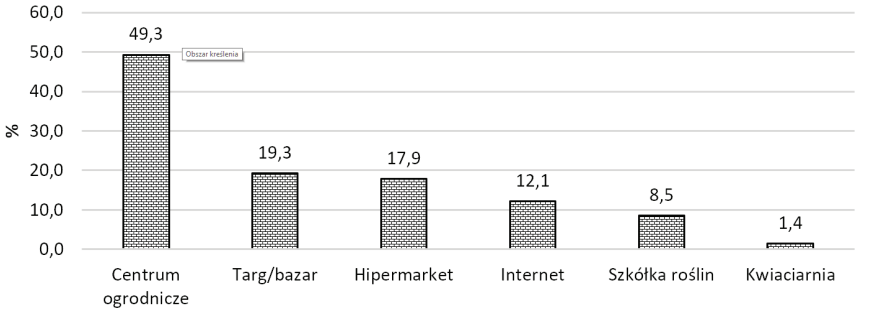
Znaczenie centrów ogrodniczych w handlu roślinami ozdobnymi i artykułami ogrodniczymi

W Polsce od lat 90. XX wieku zwiększa się popyt indywidualny i instytucjonalny na rośliny ozdobne, co wynika bezpośrednio ze wzrostu zamożności społeczeństwa [Jabłońska 2007; Olewnicki 2019]. Zwiększające się zapotrzebowanie na ten asortyment może być również związane z rosnącą liczbą Polaków mieszkających w domach jednorodzinnych, a także na nowoczesnych osiedlach mieszkaniowych [Jabłońska 2005a]. Z przeprowadzonych badań dla firmy Home Broker wynika, że ponad 52% Polaków zamieszkuje domy jednorodzinne [Fajerski 2011a]. Rozwijający się rynek mieszkaniowy jest siłą napędową nie tylko przedsiębiorstw z branży budowlano-remontowej, ale także branży ogrodniczej, m.in. producentów, detalistów i usługodawców. Ogród staje się miejscem wypoczynku i ucieczki od codziennych problemów, a także miejscem zabawy dla dzieci [Fajerski 2011b]. Popyt kreują również mass media, propagujące styl życia wśród zieleni [Olewnicki, Grabowska 2014].

Z wielu badań, m.in. Jabłońskiej i Gniewosza [2007] oraz Olewnickiego [2019], wynika, że centra ogrodnicze należą do najważniejszych kanałów dystrybucji roślin ozdobnych i artykułów ogrodniczych. Ich popularność wśród konsumentów jest konsekwencją dużego wyboru roślin oraz artykułów do ich pielęgnacji, a także dostępności personelu, który jest zwykle przygotowany merytorycznie.

Według badań przeprowadzonych przez Jażdżyk [2015], w 2014 roku wśród 153 respondentów nabywających szkółkarskie rośliny ozdobne najpopularniejszym miejscem zakupu tych artykułów były centra ogrodnicze, które wskazała prawie połowa respondentów. Kolejnym najczęściej wybieranym miejscem był targ lub bazar. Te miejsca, jako najpopularniejsze, wskazała prawie 1/5 ankietowanych (rysunek 1). Dla 17,9% najważniejszym miejscem zakupu szkółkarskich roślin ozdobnych był hipermarket (również typu DIY). Najmniej osób wybrało kwiaciarnie, bo jedynie 1,4%, ale jest to zrozumiałe ze względu na mały wybór i okresowy charakter sprzedaży takich roślin w tego typu obiektach.

Rysunek 1. Preferencje konsumentów odnośnie do miejsca zakupu szkółkarskich roślin ozdobnych (% wskazań respondentów)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Jażdżyk 2015].

Jak zaznacza Jabłońska [2016], w centrach ogrodniczych coraz częściej można skorzystać z pomocy architekta krajobrazu czy też zamówić kompleksowe wykonanie projektu.

Należy podkreślić, że centra ogrodnicze nie są bezbronne w konkurencji ze sklepami wielkopowierzchniowymi. Ważnym aspektem, o który musi zadbać centrum, jest odpowiednia strategia marketingowa oraz odpowiednia forma promocji [Peterson, Boyer, Baker, Yao 2018]. Walka o klienta odbywa się poprzez systematyczne zwiększanie różnorodności asortymentowej oraz standardów obsługi, opierającej się na fachowych pracownikach udzielających porad dotyczących doboru roślin i sadzenia, a także utrzymanie ich w dobrej kondycji. Jest to bardzo istotne, ponieważ większość nabywców roślin ozdobnych nie ma wykształcenia w tym kierunku ani fachowej wiedzy, zaś każdy konsument nabywający rośliny pragnie mieć dobrze urządzony i utrzymany ogród [Niemiera, Innis-Smith, Leda 1993]. Jak wynika z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, w drugiej połowie lat 90. klienci decydowali się głównie na zakupy w centrach ogrodniczych, ponieważ otrzymywali w nich kompetentną i fachową obsługę [Safley, Wohlgemant 1995; Hudson, Behe, Ponder 1997].

Metodyka i materiał badawczy

W celu dokonania oceny ekonomiczno-finansowej wybranych centrów ogrodniczych z bazy EMIS pobrano sprawozdania sześciu spółek, stosując kryteria: przedsiębiorstwo rodzinne, profil działalności (ze względu na różne kody PKD

centrów ogrodniczych do wyboru wykorzystano ranking top 40 centrów ogrodniczych[1]) oraz dostępność sprawozdań finansowych z lat 2016 – R1 i 2017 – R2 (w przypadku spółki SKM3 były to lata 2015 – R1 i 2016 – R2, a w przypadku SKM2 2015 – R1 i 2017 – R2). Za przedsiębiorstwa rodzinne uznano podmioty posiadające w zarządzie lub władzach spółki większość osób spokrewnionych. Nazwy analizowanych przedsiębiorstw nie zostały upublicznione, w związku z czym zastosowano kodowanie, gdzie: pierwsza litera S symbolizuje spółkę, druga litera charakter spółki: O – osobowych i K – kapitałowych, trzecia odzwierciedla wielkość centrum ogrodniczego ze względu na ogólną powierzchnię (M – powierzchnia poniżej 10 tys. m^2, D – powierzchnia powyżej 10 tys. m^2); dodatkowo podano informacje o wielkości przedsiębiorstwa ze względu na liczbę pracowników.

Trzy badane podmioty były spółkami osobowymi – spółkami jawnymi, a pozostałe trzy kapitałowymi – spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością (tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka wybranych rodzinnych centrów ogrodniczych

Kod przedsiębiorstwa	Aktualna forma organizacyjno-prawna	Wielkość przedsiębiorstwa według liczby pracowników	Całkowita powierzchnia centrum ogrodniczego
SOM1	Spółka jawna	Małe	<10 tys m2
SKM2	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	b.d.	<10 tys m2
SKM3	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	b.d.	<10 tys m2
SOD4	Spółka jawna	Średnie	>10 tys m2
SKD5	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	b.d.	>10 tys m2
SOD6	Spółka jawna	Średnie	>10 tys m2

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy EMIS i top 40 centrów ogrodniczych.

W poniższym artykule na potrzeby analizy i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej wykorzystano między innymi takie wskaźniki, jak: wskaźnik ogólnego zadłużenia, dźwigni finansowej i obrotowości majątku. Poza podstawowymi wykorzystano wskaźniki struktury kapitału, wskaźniki płynności i wskaźniki rentowności.

1. Będący efektem analizy rynku placówek detalicznych oraz wywiadów telefonicznych, na podstawie których zgromadzone zostały informacje o całkowitej powierzchni centrum, części zadaszonej, liczbie miejsc parkingowych oraz o unikatowym charakterze przedsiębiorstwa, http://biznes-ogrodniczy.pl/top_40_centrow_ogrodniczych/.

Ocena poziomu zadłużenia firmy pozwala ustalić, czy środki przedsiębiorstwa pochodzą od właścicieli, czy od zewnętrznych kredytodawców. W przypadku niniejszego opracowania wykorzystano wskaźnik ogólnego zadłużenia, obrazujący najbardziej ogólną strukturę finansowania aktywów przedsiębiorstwa[2]. Im większa wartość tego wskaźnika, tym wyższe ryzyko ponosi kredytodawca. Za granicę nadmiernego ryzyka kredytowego przyjęto wartość wskaźnika powyżej 0,60 [Zając, Izdebski, Skudlarski, Ostaszewski 1996].

Wskaźniki struktury kapitału informują o proporcji kapitałów obcych do kapitałów własnych, odzwierciedlając źródła finansowania aktywów. W badaniu struktury pasywów dokonano analizy kapitału własnego i obcego w kapitale całkowitym oraz obliczono wskaźnik zadłużenia długoterminowego[3].

Do oceny płynności analizowanych przedsiębiorstw wykorzystano wskaźniki płynności bieżącej (CR – I stopnia), szybkiej (QR – II stopnia) i wypłacalności środkami pieniężnymi (CCLR – III stopnia)[4]. Pierwszy ze wskaźników informuje o zdolności przedsiębiorstwa do spłacenia wszystkich zobowiązań finansowych z majątku obrotowego, wskaźnik płynności szybkiej mówi o możliwości pokrycia zobowiązań wymagalnych, zaś wskaźnik wypłacalności środkami pieniężnymi informuje o relacji najbardziej płynnych środków obrotowych do zobowiązań krótkoterminowych [Bednarski 2007].

Wskaźniki rentowności służą zasadniczo do oceny zdolności generowania zysków z zaangażowanych przez jednostki kapitałów [Warelis 2011]. W opracowaniu do oceny rentowności przedsiębiorstw wykorzystano wskaźnik rentowności sprzedaży, aktywów i kapitałów własnych[5].

Wyniki

Analizowane przedsiębiorstwa są zróżnicowane ze względu na wielkość majątku, którego wartość wynosiła od 2,9 mln zł do ponad 198 mln złotych. Wzrost wartości aktywów o ponad 20% odnotowały 3 spółki – SOM1, SKM3 ISOD6. O prawie 3% pomniejszyła się wartość majątku przedsiębiorstwa SOD4. W tym samym czasie przychody połowy spółek spadły. Największy wzrost przychodów odnotowała spółka SKM3. Według aktualnych sprawozdań finansowych jedna z analizowanych spółek

2, 3, 4, 5. Wskaźniki obliczono na podstawie: [Bednarski 2007].

(SOM1) odnotowała stratę, zaś jednocześnie spółki SKM2 i SOD4 osiągnęły ponad 50% wzrostu przychodów w porównaniu do poprzedniego okresu sprawozdawczego (tabela 2).

Tabela 2. Podstawowe dane finansowe (w tys. PLN) i % ich zmiany w analizowanych latach dla wybranych rodzinnych centrów ogrodniczych

Kod przedsiębiorstwa	Suma aktywów		Przychody ogółem		Zysk/strata netto	
	R2 (w tys. PLN)	% zmiany R2/R1	R2 (w tys. PLN)	% zmiany R2/R1	R2 (w tys. PLN)	% zmiany R2/R1
SOM1	13 336,00	42,49	21 847,00	-1,4	-18,00	-104,07
SKM2	4 687,62	6,63	4 458,16	-6,21	262,77	68,60
SKM3	198,33	19,95	124,167	48,17	5,58	-21,95
SOD4	4 494,74	-2,83	4021,39	-11,10	69,52	50,14
SKD5	10 084,00	4,87	29 381,00	8,08	2 447,00	29,56
SOD6	2 904,00	26,55	9 175,00	3,89	769,00	-54,06

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z bazy EMIS.

Do analizy ogólnej sytuacji finansowej przedsiębiorstw wykorzystano wskaźnik ogólnego zadłużenia, obrotowości majątku (wskaźnik rotacji aktywów) i wskaźnik rotacji zobowiązań.

Wszystkie z analizowanych przedsiębiorstw w ostatnich latach nie przekroczyły górnej granicy wskaźnika ogólnego zadłużenia (DR mniejsze od 0,6). Oznacza to, że zarządzający kontrolują pozyskiwanie oraz spłatę zewnętrznych źródeł finansowania działalności spółek. Spółka SKM3 miała najwyższą wartość wskaźnika ogólnego zadłużenia. Około 50% jej środków stanowiły źródła pochodzące od kredytodawców.

Najwyższą efektywnością wykorzystania posiadanego majątku w analizowanym okresie charakteryzowały się spółki SOM1, SKD5I SOD6, których przychody ze sprzedaży około dwukrotnie przewyższały przeciętny stan posiadanego majątku. Pozostałe analizowane przedsiębiorstwa osiągnęły wskaźnik obrotowości majątku w przedziale od 0,50 do 1,03. W przypadku dwóch spółek, SKM3 i SKD5, w analizowanych latach zaobserwowano wzrost wskaźnika obrotowości majątku.

Z perspektywy każdego przedsiębiorstwa istotne jest, żeby wskaźnik rotacji zobowiązań był jak najwyższy, ponieważ oznacza to, że podmiot korzysta z nieoprocen-

towanych źródeł finansowania. Najwyższą wartość omawianego wskaźnika osiągnęła w pierwszym analizowanym okresie spółka SKD5, a w okresie R2 – SKM2. Z drugiej strony kontrahenci oczekują od firmy otrzymania zapłaty za dostawy w jak najkrótszym czasie i wtedy wartość tego wskaźnika powinna być jak najniższa; w analizowanych okresach spółki SOM1 i SOD4 regulowały zobowiązania najszybciej (tabela 3).

Tabela 3. Podstawowe wskaźniki dla wybranych rodzinnych centrów ogrodniczych

Kod przedsiębiorstwa	Ogólnego zadłużenia		Obrotowości majątku (wskaźnik rotacji aktywów)		Wskaźnik rotacji zobowiązań	
	Rok sprawozdania					
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
SOM1	0,18	0,15	2,35	1.63	0.03	-0.11
SKM2	0,08	0,03	1.03	0,95	0,87	6,32
SKM3	0,49	0,52	0,50	0,62	0,19	0,45
SOD4	0,08	0,09	0,96	0,87	0,13	-0,49
SKD5	0,00	0,00	2,81	2,90	11,58	1.33
SOD6	0,00	0,20	3,84	3,13	0,33	1,32

Źródło: na podstawie danych z bazy EMIS.

Analizowane przedsiębiorstwa różniły się między sobą udziałem poszczególnych rodzajów kapitału w finansowaniu majątku. Spółki SKM2,SOD4,SKD5 posiadały największy udział kapitałów własnych w finansowaniu aktywów przedsiębiorstwa (ponad 80%). Największy udział kapitałów obcych w finansowaniu majątku firmy posiadała spółka SOM1 i SKM3. W dwóch z analizowanych spółek, SKM3 i SOD4, przeważały zobowiązania długoterminowe nad zobowiązaniami bieżącymi, a najmniejszą wartość wskaźnika zadłużenia długoterminowego posiadały podmioty SOM1, SKD5 I SOD4, które w analizowanych latach nie miały w ogóle zobowiązań długoterminowych (tabela 4).

Tabela 4. Wskaźniki struktury kapitału wybranych rodzinnych centrów ogrodniczych

Kod przedsiębiorstwa	Wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu majątku		Wskaźnik udziału kapitałów obcych w finansowaniu majątku		Wskaźnik zadłużenia długoterminowego (relacji zobowiązań długoterminowych do zobowiązań ogółem)	
	Rok sprawozdania					
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
SOM1	0,30	0,14	0,57	0,86	0,00	0,00
SKM2	0,86	0,90	0,14	0,10	0,45	0,16
SKM3	0,25	0,24	0,75	0,76	0,56	0,55
SOD4	0,83	0,85	0,17	0,15	0,54	0,59
SKD5	0,90	0,86	0,10	0,14	0,00	0,00
SOD6	0,92	0,70	0,08	0,30	0,00	0,00

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z bazy EMIS.

Wskaźnik bieżącej płynności finansowej dla aktualnego sprawozdania finansowego tylko w przypadku przedsiębiorstw SOM1 i SOD6 był zbliżony do wartości przyjmowanych ogólnie za prawidłowe (przedział 1,2–2,0). Dwie spółki, SKM2 i SKD5, posiadały bardzo wysoką płynność bieżącą (wartość wskaźnika ponad 6). Generalnie taka wartość wskaźnika świadczy o nieefektywnym gospodarowaniu aktywami obrotowymi. W przypadku centrów ogrodniczych tak wysoką wartość wskaźnika płynności bieżącej można tłumaczyć momentem zamykania sprawozdań finansowych, który przypada na okres poza głównym sezonem sprzedaży (a przedsiębiorstwa te miały wysokie wartości zapasów). Widoczny spadek wartości wskaźnika bieżącej płynności odnotowało przedsiębiorstwo SOD6, w pozostałych analizowanych przedsiębiorstwach odnotowano nieznaczne zmiany wskaźnika płynności bieżącej. Najniższe wartości wskaźnika płynności I stopnia odnotowały SKM3. Wskaźnik płynności szybkiej, którego wielkość powinna być wyższa od 1, okazał się prawidłowy w przedsiębiorstwach SKM2, SOD4 i SKD5. Przedsiębiorstwa SKM3 i SOD6 posiadały wartość wskaźnika płynności II stopnia poniżej 0,4, co mówi o jej obniżonym poziomie (tabela 5).

Wskaźnik wypłacalności środkami pieniężnymi powinien mieścić się w przedziale 0,1–0,2 i żadne z analizowanych przedsiębiorstw nie uzyskało jego prawidłowej wartości. Wyjątkowo niskie wartości tego wskaźnika (poniżej 0,05) posiadały przedsiębiorstwa SOM1, SKM3 i SOD6 (tabela 5).

Wśród analizowanych przedsiębiorstw wartości wszystkich wskaźników płynności najbardziej zbliżone do prawidłowych posiadały przedsiębiorstwa SKM2 I SKD5.

Tabela 5. Wskaźniki płynności wybranych rodzinnych centrów ogrodniczych

Kod przedsiębiorstwa (sprawozdania finansowe za lata)	Wskaźnik bieżącej płynności CR		Wskaźnik płynność szybkiej QR		Wskaźnik wypłacalności środkami pieniężnymi CCLR	
	Rok sprawozdania					
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
SOM1	1,17	1,04	0,37	0,67	0,00	0,02
SKM2	5,47	6,05	0,71	1,44	0,53	1,29
SKM3	0,57	0,41	0,41	0,15	0,02	0,02
SOD4	9,06	11,20	3,34	4,40	2,02	3,06
SKD5	9,23	6,96	1,98	0,98	1,51	0,78
SOD6	8,58	2,37	1,17	0,41	0,91	0,04

Źródło: danych z bazy EMIS.

W przypadku pięciu z sześciu analizowanych spółek wskaźnik rentowności sprzedaży (ROS) przyjmował dodatnią wartość, tylko przedsiębiorstwo SOM1 w roku 2017 odnotowało ujemną wartość tego wskaźnika, co jest efektem odnotowania przez nie straty. Spółka SKM2 poprawiła swoją sytuację w analizowanych latach. Największą rentownością sprzedaży charakteryzowała się spółki SKD5 i SKD6.

Wskaźnik rentowności majątku informuje o wielkości zysku netto przypadającego na jednostkę wartości zaangażowanego w firmie majątku, pokazując efektywność przedsiębiorstwa w zarządzaniu aktywami. Im większa wartość tego wskaźnika, tym korzystniejsza sytuacja finansowa przedsiębiorstwa. Wśród analizowanych przedsiębiorstw ponad 20-procentową wartość wskaźnika rentowności aktywów osiągnęły spółki SKD5 i SKD6. Aż pięć spółek pomiędzy analizowanymi latami odnotowało zmniejszenie rentowości aktywów. Rentowność kapitałów własnych była dodatnia w przypadku także pięciu analizowanych spółek. Wszystkie spółki z wyjątkiem SKM2 odnotowały spadek wskaźnika ROE, największy spadek rentowności kapitału (prawie o połowę) dotyczył przedsiębiorstw SKD5 i SKD6, pomimo tego przedsiębiorstwa te miały najwyższą rentowność z wszystkich analizowanych.

Tabela 6. Wskaźniki rentowności wybranych rodzinnych centrów ogrodniczych (w %)

Kod przedsiębiorstwa (sprawozdania finansowe za lata)	Wskaźnik rentowności sprzedaży ROS		Wskaźnik rentowności aktywów ROA		Wskaźnik rentowności kapitałów własnych ROE	
	R1	R2	R1	R2	R1	R2
SOM1	2,01	-0,08	4,72	-0,13	15,68	-0,95
SKM2	3,45	5,90	3,55	5,61	4,12	6,20
SKM3	8,63	4,55	4,33	2,82	17,33	11,89
SOD4	3,14	1,77	3,01	1,55	3,59	1,82
SKD5	12,87	8,37	36,13	24,27	40,36	28,11
SOD6	19,01	8,45	72,95	26,48	79,63	37,86

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych z bazy EMIS.

Podsumowanie

W celu sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej i konkurowania na rynku konieczna jest dokładna analiza sytuacji finansowej danego podmiotu. Chociaż obecnie centra ogrodnicze w Polsce są najważniejszym kanałem dystrybucji roślin ozdobnych i artykułów ogrodniczych, to wskazywany w literaturze wzrost znaczenia sklepów wielkopowierzchniowych w sprzedaży tego asortymentu może w przyszłości wpływać na spadek rentowności sprzedaży w centrach ogrodniczych.

Przeprowadzona analiza wybranych podmiotów o charakterze firm rodzinnych w oparciu o dane zawarte w sprawozdaniach finansowych generalnie nie wykazała istotnie niepokojących zjawisk, chociaż wartości dwóch wskaźników w większości analizowanych centrów mogą wydawać się niepokojące. Żadne z analizowanych przedsiębiorstw nie posiadało prawidłowej wartości wskaźnika wypłacalności środkami pieniężnymi, mieszczącej się w przedziale od 0,1 do 0,2. Natomiast wskaźnik bieżącej płynności finansowej tylko w przypadku dwóch przedsiębiorstw był zbliżony do wartości przyjmowanych ogólnie za prawidłowe. Wynika to jednak z faktu, że wartość aktywów obrotowych brana jest pod uwagę na koniec okresu sprawozdawczego, tj. w grudniu. Z wieloletnich badań autorów publikacji wynika, że grudzień należy do miesięcy o stosunkowo małej sprzedaży w roku. W centrach ogrodniczych

sprzedaż ta ma największe znaczenie od marca do października. Chociaż sama sprzedaż wykazuje symptomy sezonowości, nie wpływa to istotnie na obniżenie rentowności sprzedaży. Potwierdzeniem tego są relatywnie dobre wartości wszystkich wskaźników, tj. ROS, ROA i ROE.

Należy jednocześnie podkreślić, iż konieczne są dalsze badania i szczegółowe analizy z tego zakresu, aby można było dokonać pełnej oceny kondycji ekonomiczno-finansowej centrów ogrodniczych w Polsce.

Bibliografia

Górka W. (1999), *Gdzie na szkółkarskie zakupy?*, „Szkółkarstwo", nr 3, ss. 6–10.

Hudson J., Behe B., Ponder H. (1997), *Consumer perceptions and expectations of garden center product and service quality*, „Journal of Environmental Horticulture", vol. 15, ss. 12–15.

Jabłońska L. (2016), *Funkcjonowanie centrów ogrodniczych w Polsce na przykładnie centrum Hortorus*, praca inżynierska, SGGW w Warszawie.

Jabłońska L. (2007), *Ekonomiczne aspekty rozwoju sektora kwiaciarskiego w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Jabłońska L., Gniewosz A. (2007), *Popyt na pokojowe rośliny doniczkowe w Warszawie w 2006 roku*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Sadownictwa i Kwiaciarstwa", t. 15, ss. 117–126.

Jażdżyk B. (2015), *Popyt na rośliny ozdobne i artykuły ogrodnicze w Internecie*, praca magisterska, SGGW w Warszawie.

Kosicka-Gębska M., Tul-Kryszczuk A., Gębski K. (2011), *Handel detaliczny żywnością w Polsce*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Niemiera A., Innis-Smith J., Leda C..E. (1993), *Survey of garden center customer informational and marketing needs*, „Journal of Environmental Horticulture", vol. 11, ss. 25–27.

Olewnicki D., Grabowska A. (2014), *Ceny ozdobnego materiału szkółkarskiego w Polsce*, „Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich", t. 101, nr 3, ss. 145–154.

Olewnicki D. (2019), *Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania oraz perspektywy rozwoju szkółkarstwa roślin ozdobnych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Peterson H.H, Boyer Ch., Baker L., Yao B. (2018), *Trends in the Use of New-Media Marketing in U.S. Ornamental Horticulture Industries*, "Horticulturae", 4(32) [online], 10.3390/horticulturae4040032.

Safley C., Wohlgemant M. (1995), *Factors influencing consumer's selection of garden centers*, "J. Agribuisness", 13, ss. 35–50.

Statut Polskiego Stowarzyszenia Centrów Ogrodniczych (2017) [online], http://www.psco.org.pl/statut-stowarzyszenia, dostęp: 30.01.2019.

Szczecińska B. (2014), *Analiza finansowa wybranych przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis", 308(74)1, ss. 111–120.

Warelis A. (2011), *Użyteczność mierników oceny kondycji finansowej szpitalnictwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", 44, ss. 183–193.

Wrzesińska J. (2008), *Rozwój wielkopowierzchniowych obiektów handlowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe SGGW. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej", nr 72, ss. 161–170.

Małgorzata Sosińska-Wit | m.sosinska-wit@pollub.pl
Politechnika Lubelska, Wydział Zarządzania

Karolina Gałązka | kg4@interia.pl

Analiza działań proekologicznych w zakresie inwestycji w OZE w firmach rodzinnych województwa lubelskiego

Analysis of Proecological Activities in the Field of RES Investments in Family Enterprises in the Region of Lublin

Abstract

"Green investments", understood as investments in renewable energy sources, the effect of which is the protection of the natural environment, are becoming more and more popular in Poland. This is related to the objectives set by the European Union for 2030 in the field of environmental protection and the universally promoted pro-ecological way of life.

In order to determine the attitude of family enterprises to investing in renewable energy sources, empirical studies were carried out in the Lubelskie Voivodeship. The research was carried out in 2014-2018 and due to the ubiquitous use of ecological requirements that lead to ever greater changes in the approach to the problem of rational use of natural resources, and thus to rational energy management, entrepreneurs were asked about their opinions on investment in renewable energy sources.

The article presents knowledge of the concept and attitude to renewable energy in family businesses. The aim of the article is to assess the subjective knowledge of RES

issues and the possibility of co-financing renewable energy from EU funds in family enterprises of the Lublin province. Based on available literature and empirical studies, an analysis of the investment conditions in the field of renewable sources was made. The research results show that entrepreneurs have difficulties with making decisions about investing in a small renewable energy source, and to a large extent the level of investment plans depends on the available sources of their financing.

Key words: MMSP sector, family businesses, RES

Wstęp

We współczesnej gospodarce, na skutek intensywnego rozwoju gospodarczego: rozwoju przemysłu, transportu i pojawienia się energochłonnych technologii, rośnie zapotrzebowanie na energię elektryczną, co generuje również wzrost zanieczyszczeń. Ze względu na wyczerpywanie się zasobów paliw kopalnych, jak również w trosce o środowisko, w ostatnich latach wzrosło zainteresowanie odnawialnymi źródłami energii (OZE). Zgodnie ze zobowiązaniami Polski wobec Unii Europejskiej, do 2030 roku do 40% energii ma pochodzić z OZE. Wpisują się one w wymagania stawiane przez Unię Europejską, poprzez dyrektywy i rozporządzenia w zakresie wytwarzania energii elektrycznej oraz ochrony środowiska.

Polska jest krajem zasobnym w odnawialne źródła energii. Uważa się, że potencjał techniczny tych źródeł wynosi 3,850 PJ rocznie, co stanowi ok. 90% zapotrzebowania na energię naszego kraju. Ponieważ zasoby energii odnawialnej charakteryzują się jednak dużą zależnością od: pory roku, cyklu dobowego dnia i nocy, warunków klimatycznych i geologicznych, a także nierównomiernym rozmieszczeniem itp., mogą być one wykorzystywane głównie do rozwiązywania lokalnych i regionalnych problemów energetycznych [Kaczorowska 2013, s. 95]. Obecnie, w zakresie wykorzystania odnawialnych źródeł energii, najistotniejszym zadaniem rządu jest utworzenie strategii zwiększenia roli tego typu energii w bilansie energetycznym kraju.

Istotne znaczenie dla energetyki odnawialnej kraju ma także szczebel lokalny. Samorządy gminne i powiatowe tworzą możliwości zwiększania wykorzystywania odnawialnych źródeł energii, przyjaznych środowisku i dostępnych lokalnie. W rozwoju OZE bardzo dużą rolę odgrywają również świadomość i nastawienie społeczności lokalnej, gotowej do wprowadzania zmian. Z jednej strony więc bardzo ważne są różnego rodzaju programy finansowe wspomagające wymianę stosowanych do-

tychczas źródeł dostarczenia energii. Ale istotna jest również świadomość społeczna i gotowość do wprowadzenia zmian.

Z drugiej strony badania wskazują, że coraz większą funkcję w rozwoju lokalnej społeczności pełnią firmy rodzinne, które potrafią się rozwijać nawet w warunkach kryzysu i są – bardziej niż pozostałe podmioty – odporne na niesprzyjające wydarzenia. Pracownicy z rodziny są gotowi pracować z większym zaangażowaniem, często z minimalnym wynagrodzeniem, byle tylko utrzymać firmę, która często stanowi podstawę bytu całej rodziny. Rodzina i przyjmowane przez nią wartości mają ogromny wpływ na prowadzenie biznesu, poprzez dostarczanie kapitału ludzkiego i finansowego. Ponadto bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny kształtują specyficzne dla biznesu rodzinnego stosunki pracy oraz długoterminową perspektywę działalności firmy.

Celem artykułu jest ocena subiektywnej znajomości problematyki OZE oraz znajomość możliwości dofinansowania OZE ze środków Unii Europejskiej w firmach rodzinnych województwa lubelskiego.

Podmiotem badań są firmy rodzinne zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego, zaś przedmiotem ocena subiektywnych opinii przedstawicieli przedsiębiorstw rodzinnych. W pracy postawiono tezę, że firmy rodzinne mają większą niż nierodzinne skłonność do zachowań proekologicznych, również w obszarze finansowania inwestycji w tym obszarze.

W pracy wykorzystano dane statystyczne zawarte w raportach i analizach Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania ankietowe, przeprowadzone na grupie 870 mikro i małych przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego.

Charakterystyka OZE i podejmowanych działań inwestycyjnych w Polsce

Produkcja, transport usługi i inne segmenty gospodarki wymagają ciągłego dostarczania różnych rodzajów energii. Wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną wciąż w głównej mierze oparty jest na paliwach kopalnych, które nadal są najtańsze. We współczesnej gospodarce nieustannie rośnie zapotrzebowanie na energię elektryczną. Unia Europejska w 86% uzależniona jest od dostaw ropy naftowej, 64% od gazu ziemnego oraz w 48% od dostaw węgla [www.euractiv].

Również energetyka w Polsce oparta jest w 95% na energii pochodzącej ze źródeł nieodnawialnych: węgla kamiennego i brunatnego, a ok. 77% produkcji ciepła w Polsce pochodzi z węgla, co sprawia, że pozycja naszego kraju jest szczególnie trudna na tle innych państw europejskich [*Przyjazna* 2010, s. 5].

Raport Organizacji Narodów Zjednoczonych i Światowej Rady Energetycznej sugeruje, że alternatywą dla dalszego rozwoju energetyki krajów uprzemysłowionych jest zmniejszenie ich energochłonności, wykorzystanie źródeł odnawialnych oraz rozwój technologii nowej generacji. Analiza wykazuje, że potencjał techniczny i ekonomiczny redukcji energochłonności jest niedoceniany, a także, że większy wkład źródeł odnawialnych jest już obecnie uzasadniony ekonomicznie. W perspektywie długoterminowej różne źródła odnawialne i nowoczesne technologie energetyczne mogą zapewnić znaczące ilości energii w sposób bezpieczny, po dostępnych cenach i przy bliskich zeru emisjach szkodliwych związków do środowiska naturalnego [Soliński 2001, s. 32].

Współczesną politykę energetyczną krajów rozwiniętych cechuje systematyczne zmniejszanie udziału tradycyjnych, kopalnych nośników energii. Ich miejsce coraz częściej zajmują źródła odnawialne (OZE). Wynika to głównie z następujących przesłanek: znacznego wzrostu konsumpcji energii, zmian klimatycznych i troski o środowisko, stagnacji popytu na surowce rolnicze i produkty żywnościowe oraz bezpieczeństwa energetycznego i konieczności zapewnienia ciągłości dostaw energii [Gradziuk, Gradziuk 2017, ss. 95–96].

Współczesna polityka energetyczna UE ma na celu budowę wspólnego wewnętrznego rynku energii, zapewnienie bezpieczeństwa dostaw energii oraz ochronę środowiska, a zwłaszcza przeciwdziałanie zmianom klimatycznym oraz dostosowanie państw członkowskich do wymogów unijnych w kwestii ograniczenia CO_2. Polityka energetyczna UE dotyczy nie tylko sektora energii, ale również ochrony środowiska, podatków, handlu i konkurencji [Wasiuta 2013, s. 149]. Wspieranie rozwoju źródeł energii odnawialnej stało się ważnym celem polityki Unii Europejskiej. Wyrazem tego stały się liczne opublikowane dokumenty wspólnotowe, dotyczące wspierania i promocji OZE [Śliwka, Jakubiak 2009, s. 407].

Dnia 12.12.2015 r. na Światowej Konferencji Klimatycznej w Paryżu, z aktywnym udziałem Polski udało się wynegocjować nowe światowe Porozumienie Klimatyczne. W celu ich realizacji utworzono w UE specjalne programy wsparcia finansowego ALTENER i JOULE-THERMIE [Lewandowski, Klugmann-Radziemska 2017, ss.73–84].

W 2018 r. Unia Europejska przyjęła przepisy umożliwiające wypełnienie zobowiązania do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych z obszaru Unii do roku 2030 o co najmniej 40% w stosunku do roku 1990, zwiększenie do co najmniej 27% udziału energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym zużyciu energii brutto i zwiększenie o co najmniej 27% ich efektywności (cel orientacyjny). Szacuje się, że jeśli przepisy te zostaną w pełni wdrożone, spowoduje to łącznie obniżenie poziomu emisji w UE o około 45% do 2030 r. [*Sprawozdanie* 2018, s. 1].

W ciągu ostatnich lat w Polsce dokonał się ogromny postęp w zakresie poprawy efektywności ekonomicznej, ale nadal przewidywany wzrost zapotrzebowania na energię wymaga dodatkowych inwestycji w nowe moce produkcyjne. By sprostać tym wyzwaniom, konieczne jest podjęcie działań do intensywnego rozwoju OZE. Mimo wysokiego potencjału OZE w Polsce istnieją bariery jego wykorzystania, takie jak: wysokie nakłady inwestycyjne, niewystarczające mechanizmy ekonomiczne, w tym finansowe oraz brak powtarzających się procedur realizacji inwestycji [Juściński 2010, ss. 40–41].

Wciąż pozostają do spełnienia konieczne warunki umożliwiające rozwój OZE, takie jak: [Juściński 2010, ss. 40–41]:

- publiczna akceptacja OZE,
- przejrzyste procedury wdrażania energii odnawialnej,
- stabilność mechanizmów wsparcia: prawnych, finansowych, technicznych,
- właściwie przygotowany system energetyczny,
- odpowiednia kampania społeczna.

Wśród głównych metod wspierania rozwoju OZE wyliczyć należy:

- dopłaty na inwestycje związane z budową elektrowni wykorzystujących OZE,
- wprowadzenie tzw. zielonych certyfikatów i nałożenie tym samym na spółki obrotu energią obowiązku zakupu części energii ze źródeł odnawialnych i niekonwencjonalnych,
- obniżanie limitów (w krajach członkowskich) na emisję CO_2.

Wraz z akcesją Polski do UE nastąpiło znaczące zwiększenie dostępności środków finansowych na promocję stosowania energii z OZE. W nowej perspektywie finansowej 2014–2020 inwestycje w sektorze finansowane będą z 6 krajowych programów operacyjnych zarządzanych przez Ministerstwo Rozwoju oraz 16 programów Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO), zarządzanych przez Urzędy Marszałkowskie oraz Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW). Na Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko (POIiŚ) przewidziano 27,4 mld euro, Program Inteligentny Rozwój – 8,6 mld euro, Program Wiedza Edukacja Rozwój – 4,7 mld euro, Program Polska Wschodnia – 2 mld euro [www.funduszeeuropejskie]. Jednym z głównych źródeł dofinansowania rozwoju sektora energetycznego związanego z odnawialnymi źródłami energii jest POIiŚ 2014–2020. W tym programie w obszarze energetyki przewidziano 2,8 mld euro, w tym na zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych kwotę (I oś priorytetowa) 1,8 mld euro [*Biuletyn informacyjny* 2015].

Obszary poszczególnych województw charakteryzują się różnymi potencjalnymi zasobami źródeł energii odnawialnej. Wykorzystywanie ich uzależnione jest przede wszystkim od krajowej polityki energetycznej, której założenie stanowi osiągnięcie

jak największych efektów w skali ogólnokrajowej, również poprzez odpowiednie zhierarchizowanie znaczenia poszczególnych źródeł i technologii.

Mieszkańcy są przychylni przekształceniom w przestrzeni gminy tylko wtedy, gdy widzą w działaniach podejmowanych na ich wspólnym terytorium wyraźne korzyści, najlepiej odczuwalne indywidualnie, o charakterze ekonomicznym [Różałowska 2013, s. 75].

Analiza zasobów województwa lubelskiego, potencjalnego wpływu wykorzystywania poszczególnych źródeł energii na rozwój społeczno-gospodarczy regionu oraz skutków środowiskowych, przy uwzględnieniu celów wskaźnikowych krajowej polityki energetycznej, pozwoliła na sformułowanie poniższych tez [*Program* 2013, s.120]:

1) Potencjał biomasy w regionie powinien stanowić o głównym kierunku rozwoju energii odnawialnej w województwie.

2) Znaczne w skali kraju zasoby energii słonecznej pozwalają na osiągnięcie przez region pozycji krajowego lidera w wykorzystaniu energii słonecznej do produkcji ciepła i energii elektrycznej.

3) Rozwój energetyki wiatrowej powinien występować na takich obszarach, na których inwestycje nie będą powodować kolizji z zabudową, środowiskiem przyrodniczym, kulturowym oraz krajobrazem.

4) Niewielki stan wodnych zasobów energetycznych i zasobów wód geotermalnych ogranicza, lecz nie eliminuje rozwój małej energetyki wodnej i przedsięwzięć geotermalnych.

Badania pokazują pozytywne nastawienie do OZE osób, które więcej wiedzą na temat metod pozyskiwania energii elektrycznej. Takie podstawy pozytywnie oddziałują na innych i tworzą pozytywny klimat do wprowadzania nowych rozwiązań. Najważniejszym czynnikiem, bezpośrednio wpływającym na motywacje mieszkańców, jest czynnik ekonomiczny. Zatem dotacje oferowane przez różnego rodzaju programy rządowe, ulgi podatkowe i inne formy gratyfikacji są zachętą i zwiększają popyt na OZE na poziomie społeczności lokalnych. Dużą rolę odgrywają tutaj również rodzaj i jakość informacji dostępnych ogółowi społeczeństwa [Różałowska 2013, s. 75].

Charakterystyka próby badawczej i podejmowanych przez nie działań inwestycyjnych

W celu określenia źródeł finansowania działalności inwestycyjnej firm rodzinnych z sektora MMSP przeprowadzono badania empiryczne w województwie lubelskim.

Badania zostały przeprowadzone w czterech edycjach, w okresie od września 2010 do stycznia 2018 przy wykorzystaniu metody ankietowej. Łącznie we wszystkich edycjach prowadzonych badań przekazano 870 kwestionariuszy ankiet dla mikro i małych przedsiębiorców, w tym 335 kwestionariuszy trafiło do firm rodzinnych – co stanowiło ponad 38,5% wszystkich ankietowanych przedsiębiorstw (tabela 1). Kryterium kwalifikacji wielkości przedsiębiorstwa stanowiła liczba zatrudnionych pracowników, a w przypadku firm rodzinnych liczba członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie wybranej działalności gospodarczej. W każdym z analizowanych okresów badaniu poddano inną losowo wybraną grupę przedsiębiorstw, w tym również firm rodzinnych.

W celu zapewnienia porównywalności danych w każdej edycji poruszano te same problemy badawcze. Przedsiębiorcy odpowiadali na pytania dotyczące bieżącej działalności firmy, źródeł finansowania inwestycji, a także oceniali własne postawy w kontekście podejmowania działań innowacyjnych.

Pośród ankietowanych przedsiębiorstw dominowały, zarówno w momencie powstania, jak też w późniejszych okresach, mikropodmioty. Przebadane firmy, należące do sektora MMP województwa lubelskiego, stanowiły prawie 85% całej próby badawczej we wszystkich czterech edycjach.

Tabela 1. Zestawienie ankietowanych przedsiębiorstw wg. obszarów badawczych w latach 2010–2018

Wyszczególnienie	I edycja 2010–2011		II edycja 2012–2013		III edycja 2014–2016*[1]		IV edycja 2017–2018**[2]		Suma	
Jednostki gospodarcze objęte badaniem	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR	WP	w tym: FR
	100% (240 szt.)	100% (84 szt.)	100% (254 szt.)	100% (79 szt.)	100% (217 szt.)	100% (112 szt.)	100% (159 szt.)	100% (60 szt.)	100% (870 szt.)	100% (335 szt.)
w tym: firmy rodzinne	35,0%	-	31,1%	-	51,6%	-	37,4%	-	38,5%	-

1. W celu zapewnienia porównywalności danych oraz ze względu na małą liczbę poprawnie uzupełnionych kwestionariuszy ankiet, wydłużono III edycję badań do trzech lat, w porównaniu do edycji I i edycji, II które trwały po dwa lata.

2. W momencie pisania artykułu trwają jeszcze prace nad pozyskaniem większej liczby uzupełnionych ankiet od przedsiębiorstw z sektora MMP, a w szczególności firm rodzinnych województwa lubelskiego. W kolejnych edycjach nastąpi kontynuacja badań w podjętym temacie.

przedsiębiorstwa ponoszące wydatki inwestycyjne	52,1%	60,7%	52,8%	45,6%	69,1%	55,4%	100%	100%	100%	100%
przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje	28,8%	56,0%	28,0%	21,5%	29,5%	28,6%	62,3%	43,3%	37,15%	37,35%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMSP województwa lubelskiego w latach 2010–2018.

Ze względu na fakt, iż w IV edycji badań udało się pozyskać 159 poprawnie uzupełnionych ankiet (w tym 60 od firm rodzinnych) i porównując do poprzednich edycji, gdzie liczba ankietowanych podmiotów kształtowała się na poziomie ponad 200, autorki zdecydowały, że dalszej analizie zostanie poddana tylko edycja IV.

W analizowanej IV edycji przeprowadzonych badaniach udział wzięło 36 firm rodzinnych prowadzących działalność gospodarczą (60% ogółu badanych firm rodzinnych)[3]. Większość badanych przedsiębiorstw to mikro przedsiębiorstwa, w dalszej kolejności były to jednostki funkcjonujące jako spółki z o.o. (18,3%) czy spółki cywilne (11%).

Większość ankietowanych przedsiębiorstw funkcjonuje na rynku powyżej 20 lat – średnio ponad 31% ogółu całej próby badawczej w IV edycji i 45% wszystkich firm rodzinnych tej samej edycji. W dalszej kolejności były to podmioty, które swoją działalność prowadzą od 10 do 20 lat. Najmniej liczną grupę stanowiły jednostki, które dopiero rozpoczęły swoją działalność i funkcjonują krócej niż jeden rok (tabela 2).

Tabela 2. Zestawienie ankietowanych przedsiębiorstw w latach 2017–2018 według czasu funkcjonowania na rynku

Lp.	**Wyszczególnienie**	WP	*w tym: FR*
1.	krócej, niż rok	3,1%	1,7%
2.	od 1 do 5 lat	27,0%	16,7%
3.	od 5 do 10 lat	15,1%	15,0%
4.	10–20 lat	23,3%	21,7%
5.	powyżej 20 lat	31,4%	45,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMSP województwa lubelskiego w latach 2017–2018.

3. W badaniach przyjęto subiektywne opinie respondentów, czy uważają swoje przedsiębiorstwa za firmy rodzinne.

Ponad 26,4% wszystkich badanych podmiotów złożyło w okresie swojej dotychczasowej działalności wnioski o dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej, z czego 87,5% przedsiębiorstw otrzymało takie dofinansowanie. Wśród przedsiębiorstw, które otrzymały dofinansowanie: 47,62% aktualnie korzysta jeszcze z pomocy unijnej, a pozostałe 52,38% już tę procedurę zakończyło. Wśród podmiotów, które zakończyły realizowane projekty: 70,31%, rozliczyło się już z otrzymanej pomocy unijnej, a w 29,69% przypadków procedury rozliczenia projektu jeszcze trwają.

Przeprowadzona ankieta miała na celu między innymi zbadanie opinii przedsiębiorców na temat możliwości, które uzyskali dzięki wykorzystaniu w swojej działalności środków Unii Europejskiej. Na pytanie o ocenę wiedzy na temat funduszy unijnych dostępnych dla Polski: 11,02% wszystkich ankietowanych (w tym 46,67%, którzy uzyskali środki unijne) odpowiedziało, że oceniają ją dobrze, a 7,48% (w tym 67%), że średnio. Tylko odpowiednio 1,97% i 1,57% podmiotów oceniło swoją wiedzę jako bardzo słabą i słabą.

Strukturę programów, z których najczęściej korzystali badani przedsiębiorcy w ubiegłym okresie finansowania, przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Programy operacyjne, z których korzystały przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	Udział (%)
Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko	7,32%
Program Operacyjny Kapitał Ludzki	31,71%
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka	24,39%
Regionalne Programy Operacyjne	36,59%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMSP województwa lubelskiego w latach 2017–2018.

Niestety ankietowani nie podali informacji o wysokości otrzymanego wsparcia z programów operacyjnych UE. Jednak analiza informacji statystycznej GUS podaje wartość środków, które trafiły do podmiotów funkcjonujących na ternie województwa lubelskiego.

Zgodnie z uzyskanymi danymi, na całkowitą kwotę dofinansowania w województwie lubelskim składają się środki unijne pochodzące z różnych programów operacyjnych w analizowanym województwie (por. tab. 4).

Tabela 4. Wartość całkowita projektów zakończonych w województwie lubelskim w mln zł

Wyszczególnienie	Wartość ogółem			w tym: dofinansowanie ze środków Unii Europejskiej		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko	915,40	1 181,07	2 312,87	527,14	0,00	1 317,80
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka	494,53	5 582,35	1 094,05	229,65	0,00	520,24
Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej	753,57	4 874,64	1 733,02	486,31	0,00	1 206,71
RPO Województwa Lubelskiego	4 518,56	163,88	7 486,60	2 566,49	0,00	4 157,76

Źródło: opracowanie własne na podstawie BDL – Banku Danych Lokalnych GUS, http://www.stat.gov.pl/ (stan z 2016).

Ponad 67,62% środków unijnych w 2013 r. i 59,29% w 2015 r. wydatkowanych jest w ramach Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego. Następny w kolejności znajduje się Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko, na który przypada 13,7% środków w 2013 r. i 18,32% w 2015 r. Niewątpliwie negatywnym zjawiskiem jest wysoki procent wydatków w ramach Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego, co może świadczyć o braku konkurencyjności przedsiębiorstw regionu w skali kraju. Na podstawie zbiorczej informacji GUS nie można zidentyfikować, czy środki wykorzystywane były przeznaczone na rozwój OZE.

Jednak na podstawie danych opublikowanych w 2017 r., na stronie serwisu Programu Infrastruktura i Środowisko „Stan wdrażania Funduszy Europejskich w Polsce w latach 2014–2020: umowy według celu tematycznego i kategorii interwencji", zestawiono informacje dotyczące podpisanych umów o dofinansowanie. Można znaleźć informacje o dofinansowaniu dla OZE, występujące przy wspieraniu przejścia na gospodarkę niskoemisyjną w obszarach: energia odnawialna, wiatrowa, słoneczna, z biomasy. Dotychczas, w ramach dofinansowania ze wszystkich RPO, na cele związane z OZE wydatkowano środki w wysokości ok. 1,3 mld zł, podczas gdy środki wsparcia w ramach POIiŚ wynosiły 121 mln zł. Najwięcej środków na cele związane z OZE w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych wydatkowano z RPO w województwie lubelskim, najwięcej z badanych regionów – 32% [*Rozwój* 2018, s. 87].

Charakterystyka subiektywnych opinii wybranych firm rodzinnych w województwie lubelskim

Ze względu na wszechobecność stosowania wymogów ekologicznych, które doprowadzają do coraz większych zmian w podejściu do problemu racjonalnego korzystania z zasobów naturalnych, a tym samym do racjonalnego zarządzania energią, po raz pierwszy w trzeciej edycji badań zapytano o opinie przedsiębiorców wobec działań proekologicznych w zakresie inwestycji w OZE. W kolejnej edycjach nastąpiła kontynuacja badań w podjętym temacie, co umożliwiło dokonanie oceny, czy społeczeństwo widzi przyszłość w OZE jako sposób na pozyskiwanie „zrównoważonej energii".

Tabela 5. Zestawienie wybranych pytań z kwestionariusza badań

Lp.	Treść pytania:	odpowiedzi TAK			
		III edycja 2014–2016	*w tym: FR*	IV edycja 2017–2018	*w tym: FR*
1.	Czy spotkali się Państwo z pojęciem Odnawialnych Źródeł Energii?	95,9%	48,3%	95,7%	52,9%
2.	Czy spotkali się Państwo z pojęciem Fotowoltaiki?	72,1%	37,4%	90,0%	48,6%
3.	Czy uważają Państwo, że instalacje fotowoltaiczne są bezpiecznym źródłem OZE?	81,6%	39,5%	92,9%	51,4%
4.	Czy zdecydowaliby się Państwo na montaż takiej instalacji?	67,3%	33,3%	88,6%	48,6%
5.	Czy popierają Państwo zwiększenie udziału OZE w produkcji energii?	93,9%	46,3%	97,1%	54,3%
6.	Czy widzą Państwo przyszłość w OZE jako sposób na pozyskiwanie „zrównoważonej energii"?	87,8%	44,2%	90,0%	50,0%
7.	Czy myśleli Państwo nad inwestycją, która przyczyniłaby się do poprawy stanu środowiska?	48,3%	23,8%	50,0%	32,9%
8.	Czy problem pozyskania energii ze źródeł alternatywnych i jej koszt jest istotnym zagadnieniem w Państwa firmie?	25,2%	15,0%	28,6%	15,7%
9.	Czy w Państwa firmie jest osoba/ stanowisko odpowiedzialna/e za zagadnienia związane z zarządzaniem energią?	6,8%	3,4%	7,1%	4,3%

10.	Czy firma poddana została kiedykolwiek audytowi energetycznemu lub korzystała z usług specjalisty ds. energii w ciągu ostatnich 3 lat?	8,2%	4,1%	7,1%	7,1%
11.	Czy w Państwa firmie są wykorzystywane odnawialne źródła energii?	9,5%	6,1%	10,0%	8,6%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MMSP województwa lubelskiego w latach 2014–2018.

Udzielone odpowiedzi wskazują, że znaczna część przedsiębiorców z województwa lubelskiego spotkała się z pojęciem odnawialnych źródeł energii w swojej dotychczasowej działalności – średnio prawie 96% ankietowanych – w tym około 50% firm rodzinnych. Nawet w około 10% udzielonych odpowiedzi odnawialne źródła energii są aktualnie wykorzystane w firmie – w tym w średnio 7% ankietowanych firm rodzinnych. Ponadto znaczna część ankietowanych popiera zwiększenie udziału OZE w produkcji energii oraz średnio ponad 88% ankietowanych firm – w tym około 46% firm rodzinnych widzi przyszłość w rynku OZE jako sposób na pozyskiwanie „zrównoważonego dobra" (tabela 5).

Świadomość dotycząca istnienia alternatywnych do konwencjonalnych źródeł energii nadal dociera do społeczeństwa bardzo powoli. Przeprowadzona ankieta sugeruje, że deklarowany poziom wiedzy o OZE w firmach rodzinnych jest znacznie niższy niż wśród ogółu przedsiębiorstw. Średnio 29% ankietowanych firm rodzinnych myślało nad inwestycją, która przyczyniłaby się do poprawy stanu środowiska. Konieczność stosowania wymogów ekologicznych doprowadza do coraz większych zmian w podejściu do problemu racjonalnego korzystania z zasobów naturalnych, a tym samym do racjonalnego zarządzania energią. Jednak jedynie w 6% przebadanych podmiotów istnieje stanowisko odpowiedzialne za zagadnienia związane z zarządzaniem energią, a w prawie 8% ankietowanych podmiotów firma została poddana audytowi energetycznemu.

Otrzymane wyniki i opinie o OZE zbliżone są do badań ankietowych innych autorów np. [Biskup 2013, ss.116–118], potwierdzając generalnie pozytywne nastawienie respondentów do problematyki OZE.

Zakończenie

Rozwój przedsiębiorstw związany jest z inwestycjami. Inwestowanie jest procesem długotrwałym, w którym przedsiębiorstwo wydatkuje środki pieniężne w celu osiągnięcia określonych efektów ekonomicznych w przyszłości. W oparciu na dostępnej literaturze i przeprowadzonych badaniach empirycznych, dokonano ana-

lizy działań proekologicznych w zakresie inwestycji w OZE w firmach rodzinnych województwa lubelskiego. Przeprowadzone badania ankietowe dotyczyły ogółu zagadnień działalności inwestycyjnej MMSP w województwie lubelskim, ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji w OZE.

Czynniki utrudniające działalność inwestycyjną można podzielić na dwie grupy: finansowe i informacyjne, związane z posiadaniem określonej wiedzy.

Podsumowując rozważania na temat uwarunkowań informacyjnych w zakresie OZE, można stwierdzić, że w firmach rodzinnych znajomość pojęcia OZE, sposobów wykorzystania i ich udziału w produkcji energii jest niższa niż przeciętna ogółu przedsiębiorstw. Zjawiskiem pozytywnym jest jednak to, że odsetek podmiotów wykazujących znajomość pojęć i ich roli wzrasta, zarówno wśród firm rodzinnych, jak i ogółu przedsiębiorstw. Badania wskazują, że w zakresie przekazania informacji, znajomości metod pozyskiwania energii i świadomości społecznej wśród firm rodzinnych jest jeszcze wiele do zrobienia.

W firmach rodzinnych województwa lubelskiego niższe (niż wśród pozostałych podmiotów) jest również wykorzystanie OZE i ponoszenie wydatków inwestycyjnych w tym zakresie. Jak wynika z badań, niska aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw w tym obszarze wynika nie tylko z braku świadomości czy potrzeb podejmowania takiej działalności. Przeprowadzone badania wskazują, że czynnik kapitałowy stanowi ważne utrudnienie związane z wdrażaniem inwestycji. Ocena wysokości ponoszonych przez badane podmioty nakładów inwestycyjnych (o ile na wdrożenie inwestycji już się zdecydowały) wskazuje, że w ponad 68% przypadków firm rodzinnych wartość inwestycji nie przekracza 100 tys. zł (w podmiotach ogółem 51%), a tylko 15% przeznacza na nie ponad 1 mln (podmioty ogółem – 13%). Jeżeli wziąć pod uwagę inwestycje w odnawialne źródła energii, wśród badanych podmiotów rodzinnych dominują inwestycje niskocenne i o doraźnym charakterze, finansowane głównie za pomocą źródeł własnych.

Po dokonaniu analizy planów inwestycyjnych przedsiębiorstw rodzinnych okazało się, że pośród nich zaledwie 22% podmiotów gotowych jest podjąć takie wyzwanie jak najszybciej i z oczekiwaniem, że średni okres zwrotu poniesionych kosztów z tytułu realizacji tej inwestycji ukształtuje się na poziomie nie dłuższym niż 2 lata. Natomiast średnio w 43% przedsiębiorcy wykazują swoją gotowość do podjęcia tego rodzaju działań inwestycyjnych, jednak odkładają je na później i trudno jest im określić szacunkowy czas oczekiwania na zwrot poniesionych nakładów.

Województwo lubelskie należy do najbardziej nieatrakcyjnych inwestycyjnie regionów polski, a wartość inwestycji przypadająca na 1 podmiot należy do jednych z najniższych w kraju. W związku z tym brak środków finansowych jest w tym re-

gionie szczególnie odczuwalny. Przedsiębiorstwa przeznaczają niewielkie środki na badania, innowacje czy współpracę z jednostkami badawczymi. Chętnie natomiast deklarują chęć korzystania z pomocy dofinansowywanej z innych źródeł.

Od zaangażowania władz lokalnych zależy, jak będzie wyglądała sytuacja w przyszłości, czy zostaną stworzone warunki wspomagające inwestowanie w odnawialne źródła energii (co ważne, uwzględniające specyfikę regionu w dostępie do biomasy, energii słonecznej i wiatrowej), czy i jak wykorzystane zostaną środki przeznaczone na wsparcie regionalnej gospodarki przez Unię Europejską, co – jak wskazują badania literaturowe – jest priorytetem w wykorzystaniu Programu Infrastruktura i Środowisko 2014–2020. Projekty w obszarze OZE będą również wdrażane poprzez regionalne programy operacyjne. Łączne dofinansowanie ze środków UE wyniesie ok. 1,2 mld euro.

Bibliografia

Biuletyn informacyjny (2015), *Fundusze europejskie w Polsce.*

Biskup B. (2013) *Postrzeganie odnawialnych źródeł energii przez Polaków* [w:] Księżopolski K., Pronińska K., Sulowska A. (red.) *Odnawialne źródła energii w Polsce. Wybrane problemy bezpieczeństwa, polityki i administracji,* Dom Wydawniczy ELIPSA Warszawa.

Gradziuk P., Gradziuk B. (2017), *Próba oceny efektów absorpcji środków z funduszy europejskich na rozwój wykorzystania odnawialnych źródeł energii w województwie lubelskim,* „Roczniki Naukowe Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich", T. 104, z. 3.

Juściński J. (2010), *Perspektywy rozwoju Odnawialnych Źródeł Energii (OZE) w Polsce do 2020 roku* [w:] Krawiec F. (red.), *Odnawialne źródła energii w świetle globalnego kryzysu energetycznego: wybrane problemy,* Difin, Warszawa.

Kaczorowska M. (2013), *Odnawialne źródła energii w programach polskich partii politycznych* [w:] Księżopolski K., Pronińska K., Sulowska A. (red.), *Odnawialne źródła energii w Polsce. Wybrane problemy bezpieczeństwa, polityki i administracji,* Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.

Lewandowski W., Klugmann-Radziemska E. (2017), *Proekologiczne odnawialne źródła energii. Kompendium,* PWN, Warszawa.

Program Rozwoju Odnawialnych Źródeł Energii dla Województwa Lubelskiego (2013), Biuro Planowania Przestrzennego w Lublinie, Lublin.

Przyjazna energia (2010), „Środowisko", nr 13–14, ss. 421–422.

Rozwój sektora odnawialnych źródeł energii (2018), https://www.nik.gov.pl/plik/id,18357,vp,20955.pdf.

Różałowska B. (2013), *Czynniki społeczne wpływające na wprowadzenie odnawialnych źródeł energii na poziomie lokalnym* [w:] Hilarowicz A., Kozioła J. (red.), *Odnawialne źródła energii - badania oddziaływań społecznych,* Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Sektor energetyczny odnawialne źródła energii (OZE), http://invest.lubelskie.pl/sites/default/files/pliki/zalaczniki/3pl_sektor_energetyczny_oze_broszura_dla_inwestorow.pdf.

Soliński J. (2001), *Główne tezy raportu Organizacji Narodów Zjednoczonych i Światowej Rady Energetycznej pt.* Światowa ocena energetyczna – energia i wyzwanie szans rozwojowych, „Polityka Energetyczna", t. 4, http://baztech.icm.edu.pl/baztech/cgi-bin/btgetdoc.cgi.

Śliwka M., Jakubiak M. (2009), *Instrumenty prawne i finansowe wspierające rozwój energetyki odnawialnej w Polsce*, referat podczas Krakowskiej Konferencji Młodych Uczonych, za: http://www.profuturo.agh.edu.pl/pliki/Referaty_IV_KKMU/IS/SLIWKA%20_MA%C5%81GO- RZATA_MATEUSZ_JAKUBIAK.pdf.

Sprawozdanie z postępu działań na rzecz klimatu 2018, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018DC0716&from=EN.

Wasiuta A. (2013), *Źródła energii odnawialnej jako czynnik bezpieczeństwa energetycznego Polski* „Społeczeństwo i Polityka", Nr 1 (34).

http://www.euractiv.pl/energia-i-srodowisko/spis_linie/wspolna-energia-000022.

http://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/.

Rosa Elia Martínez Torres | m.rosaelia@gmail.com
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí

Patricia Rivera Acosta
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí

Ursula Zulawska
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí

Competitividad de una Empresa Familiar del Sector Minero-Metalúrgico, Medida Desde el Manejo de Personal

Competitiveness of a Family Company in the Mining-metallurgical Sector, Measured from the Management of Personnel

Abstract

A research-action study is presented within the family company Minera Tierra Adentro, S.A de C.V., located in the city of San Luis Potosí, Mexico, which provides advice to companies in the mining-metallurgical sector. The objective of the study is to measure, qualitatively, the level of competitiveness that MTA holds as a family company in the operation it performs as a group-staff within the companies of the mining-metallurgical industry, analyzed from the management of personnel, considering for this, a qualitative descriptive approach based on an action plan based on the experience and the

moral and professional vision of the members that constitute it. The result of the action research is the implementation of the strategic plan, which presents a practical design of analysis of the personnel management that integrates the family business, with defined parameters; the members of the company, are participants in the construction as well as responsible for the follow-up of the same, seeking with it, the generation of improvements that lead to innovation and effectiveness of the operational exercise in their participation in large and medium-sized companies.

Key words: competitiveness, personnel management, strategic plan

Introducción

En conjunto, las empresas familiares representan en la economía de los países, un papel fundamental; en América Latina contribuyen con más del 70% de la generación de empleos, a través del tiempo han logrando una participación en el PIB de más del 50%. Por ello, es relevante realizar investigaciones que se gesten desde tratamientos interdisciplinarios, logrando integrar teoría y método y, enriquecerles por diversas especialidades: administración, economía, política, historia, sociología, entre otras [Romero 2006].

La investigación en las empresas familiares, según Lansberg [1994] citado en Romero [2006], presenta serios obstáculos debido a la privacidad que ejercen en sus actividades y resultados, los cuales suelen carecer de sistemas y formatos definidos; las describe como plagadas de conflictos familiares, gerenciadas en formas no profesionales además de cargar con estigmas de inferioridad.

Considerando que una empresa familiar, en su intervención y asesoría, puede avalar decisiones de impacto trascendental de pequeñas, medianas y grandes empresas, se plantea un estudio de investigación con enfoque descriptivo de corte cualitativo, que tiene como objetivo, conocer el nivel de competitividad, a través del fundamento del plan estratégico de trabajo de una empresa familiar expresado puntualmente en el manejo de personal. Se pretende integrar en él, ventajas competitivas, para con ello, potencializar la efectividad de las propuestas operativas generadas a los clientes.

El resultado de este estudio, que se desarrolla mediante el método de investigación-acción, es la medición cualitativa del nivel de competitividad a través del manejo de personal, tomando como parámetros, la probidad técnica, la experiencia y, la probidad moral y ética de los integrantes de la empresa familiar Minera Tierra

Adentro, S.A. de C.V., dedicada a la asesoría y consultoría operativa de la Industria Minero-metalúrgica en México. Esto se logra fundamentando teórica y prácticamente, un plan estratégico que permite extraer la información para cumplir el objetivo.

Fundamento Teórico

A cerca de la Empresa Familiar

Las empresas familiares han atravesado procesos de modernización tecnológica, desarrollo organizacional y consolidación estratégica, con el fin de aumentar su competitividad. Modernizarse ha implicado para estas empresas, actualización general e incorporación de herramientas de gestión gerencial y de información para desafiar la globalización e internacionalización de la economía de su país. Tanto gobierno, como iniciativa pública y privada, han incrementado el apoyo a estas empresas por medio de gestiones staff como recursos humanos y lo que ello conlleva, además, los empresarios se han apoyado directamente por medio de asesorías externas, tanto administrativas como técnicas. Estas acciones han fortalecido la productividad y la competitividad de las empresas familiares [Romero 2006].

Ward [2005], denota la interacción entre la familia y su empresa, definiéndola por la forma en cómo se relacionan, participan e influyen en la organización empresarial los integrantes de la familia, lo que puede obstaculizar o facilitar la incorporación de procesos y prácticas de calidad; en la medida en que los integrantes mantengan relaciones positivas, sigan normativas gubernamentales, así como reglamentos y políticas internas, podrán concentrarse en fortalecer la competitividad de la empresa, evitando distracciones propias de conflictos originados por la mezcla de emociones e intereses económicos.

Esta interacción positiva, familia-empresa implica: (1) relaciones familiares caracterizadas por la cooperación, unión e intereses comunes acerca de la empresa, (2) estructura organizacional en donde se definan roles, funciones, responsabilidad y, (3) un esquema de administración que permita la gestión profesional de la empresa con la independencia de los intereses familiares. Se sugiere además, que exista la inclusión de miembros externos que apoyen la labor del empresario [Romero 2006].

Romero [2006] describe, además, una característica habituada: las decisiones e información están en manos del empresario fundador, por lo que dirige y decide sin consultar al resto de los integrantes de la empresa familiar; tampoco es evaluada su gestión y no permite que nadie maneje o comparta datos claves con ex-

ternos o incluso entre los mismos miembros, lo que a la postre genera conflictos familiares, pierde participación y oportunidades de incluir experiencias externas para crecer competitivamente.

Como parte de su investigación, Romero [2006], propone que apoyado con asesoría externa, la familia realice acciones en función de la empresa, como son: (1) establecer visión compartida sobre el futuro incluyendo propósitos fundamentales, (2) definir esquema administrativo que separe intereses empresariales de familiares, incluyendo espacios físicos, (3) definir reglas y políticas así como su participación laboral, funciones, cargo, salarios, mecanismo para solución de conflictos; (4) contar con participación externa que funja como mediador entre la familia y la administración empresarial, y finalmente (5) diseñar o re-diseñar un plan estratégico que especifique ventajas competitivas.

Competitividad desde el manejo de personal

Una primera aproximación al concepto de competitividad, es definir competencia. Rey [2014], describe que competencia es la capacidad de cumplir acciones específicas, ya que se entiende que los individuos realizan acciones correctas o efectivas debido a que poseen competencias para así hacerlo. Constatar que una competencia está presente, consiste en asignar una acción al sujeto que la ha ejecutado, siendo esta asignación, un reconocimiento y una delación de responsabilidad.

En torno al concepto de competitividad, se despliegan otras definiciones para lograr darle amplitud y significado, puesto que no existe una determinación en su formalización conceptual. El World Economic Forum [2010], describe la competitividad en relación a instituciones, políticas y factores que determinan la productividad.

Tello [2017] realiza una investigación de la competitividad fundamentada en el bienestar de los integrantes de la empresa, concluye entre otras premisas, que para alcanzar el éxito, se debe considerar la determinación competitiva de los individuos al ser incluidos en entornos de retos, personas, objetivos, cambios, procesos.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), propone áreas de análisis e indicadores para medir la competitividad de las empresas familiares, entre las cuales se encuentra la *planificación estratégica*, que tiene como indicadores el proceso mismo de planeación estratégica y su implementación; además los *recursos humanos*, contando con los aspectos generales, capacitación, cultura organzacional y, salud y seguridad, como indicadores [Solano, Pérez, Uzcátegui 2017].

Existen tendencias en el ámbito empresarial para promover la competitividad, las cuales se gestan desde la globalización económica, desarrollo tecnológico, priva-

tización, desarrollo sustentable, internacionalización de la administración del talento humano, estilos de liderazgo [Prokopenko 1998] y, para enfrentarlas, se proponen modelos estratégicos, como el industrial y el basado en recursos, aludiendo al concepto de clúster[1] y, de organizaciones como conjunto de recursos y capacidades disponibles para promover desarrollo y crecimiento, respectivamente.

Considerando el manejo de personal como un eje de la medición de competitividad, se identifican indicadores de gestión del talento humano, colocando en este nivel, la participación y la comunicación del personal involucrado, ya que si solo se enfoca la medición de la competitividad en estrategias, políticas, infraestructura, tecnologías, procesos, el desarrollo de ésta, será nulificado debido a que son indicadores directos de la medición de la productividad. Desde esta referencia, se contemplan otros parámetros de medición, como lo son el compromiso, la responsabilidad, la capacidad de superación y la actitud, contribuyendo a los buenos resultados de las empresas [Montenegro, Álvarez 2011].

Plan estratégico de trabajo

Según Ward [2006], planeación estratégica en las empresas familiares, se define como el desarrollo de una estrategia de negocios involucrando empresa, familia y entorno, en busca de crecimiento; también, contempla la visión y planes de acción para alcanzar los objetivos planteados.

En el proceso de la definición de la estrategia, tanto la empresa como la familia, deben enfocarse en la permanencia, la unión familiar y la participación de los miembros en las actividades de la empresa, teniendo como reto latente, la interdependencia entre ambos; el fundamento de esta estrategia es la visión compartida entre propiedad y empresa [Araya 2017].

La estrategia tiene la finalidad de aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias individuales y de conjunto de la empresa, enfocadas en alcanzar metas en el entorno competitivo [Hitt, Ireland, Hoskisson 2008]. Al respecto, Thompson [2012], describe que la esencia de esa estrategia serán los cambios realizados para diseñar, crear y fortalecer el desempeño a mediano y largo plazo de la empresa, obteniendo teóricamente una ventaja competitiva, tanto operativa como financiera frente a su competencia.

1. Clúster: grupo de empresas interrelacionadas que trabajan en un mismo sector industrial y colaboran estratégicamente para obtener beneficios comunes.

La empresa familiar debe estar dispuesta siempre a afrontar el cambio, ya que su continuidad a largo plazo presenta complicaciones que pueden provenir de la inclusión de la familia dentro del sistema empresarial, generando desequilibrio entre las exigencias y oportunidades de la empresa con las necesidades y deseos familiares. Para equilibrar, se consideran variables diversas, como el control de la familia en las decisiones de la empresa, manejo del capital, tratamiento de conflictos, planes y acciones [Araya 2017]. La planeación estratégica, se convierte entonces, en un desarrollo obligado para la empresa familiar, ya que deben contar con un proceso eficaz que permita permeabilidad del conocimiento intergeneracional y hacer frente a cambios socioeconómicos que les faculte ser rentables y tener armonía familiar.

La planeación estratégica provee a las organizaciones, de objetivos y metas, políticas de cumplimiento, promueve estudios del entorno, amenazas y planes de contingencias. Diversos autores afirman que debería ser aplicable a la totalidad de las empresas, sin embargo, estudios evidencian que no es considerada como prioridad para proporcionar mayor competitividad empresarial [Aragón, Rubio, Serna, Chablé 2010].

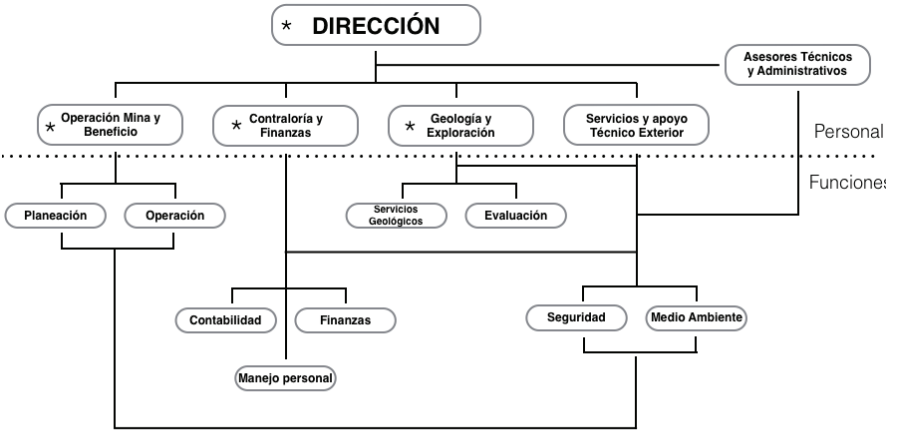
Organización empresarial de Minera Tierra Adentro

Minera Tierra Adentro S.A. de C.V. (MTA), empresa familiar establecida desde 2012 en la ciudad de San Luis Potosí, México, tiene como objetivo prestar servicios profesionales de alto nivel y ofrecer entrenamiento integral a la industria minera, mediante consultorías y asesorías tanto operativas como de gestión administrativa, ambiental, social, de seguridad, etc. Su finalidad es generar valor y presencia en los distritos mineros de México [Martínez, Acosta 2018].

En su estructura constitutiva cuenta con dos socios, cuyo parentesco, la promueve como empresa familiar, además está conformada en su operación por tres personas, que aportan conocimiento y funciones multidisciplinarias. MTA, tiene alcance para contar con respaldo externo de profesionales de ciencias de la tierra, afines y, de apoyo multidisciplinario, cuando los proyectos de clientes así lo requieren.

En la figura 1, se muestra el organigrama de la empresa, el cual además contiene las funciones generales que llevan a cabo los integrantes de la empresa familiar.

Figura 1. Organigrama funcional de Minera Tierra Adentro



* **Puestos ocupados por familiares**

N.B.- Los Asesores y el Apoyo Técnico externo, se realiza en forma puntual cuando se requiere

Fuente: elaboración propia.

Acerca de los Socios:

Relación sanguínea: *Hermano-Hermano*

Rodolfo Martínez Mendoza y José Antonio Martínez Mendoza: profesionales de ciencias de la tierra (Ingeniero Minero Metalurgista e Ingeniero Geólogo, respectivamente), fundan Minera Tierra Adentro en el año 2012 y constituyen legal y jurídicamente su participación ante los organismos correspondientes.

Acerca de los asesores activos en MTA:

Relación sanguínea: *Padre-Hijo-Hija*

Rodolfo Martínez Mendoza: Director, responsable de operaciones de Minería y Metalurgia. Cuenta con 50 años de experiencia laboral en el ramo, habiendo dirigido unidades mineras desde hace más de 30 años. Director en MTA desde su fundación ha realizado proyectos en más de 30 unidades mineras desde pequeños mineros hasta unidades de corporativos de impacto internacional como Mexiquem, New Gold, Arian Silver, Grupo México, Peñoles, entre otros.

Rodolfo Martínez Torres: Responsable de Planeación e ingeniería, Ingeniero Industrial y de Sistemas de profesión, incluyendo experiencia educativa en Ingeniería Minera. Su experiencia laboral reune 15 años como operativo con contratistas mineros, siendo responsable de unidades y proyectos con equipos de trabajo de hasta 50

integrantes. Dos años laborando en MTA como asesor operativo y de innovación del trabajo en proyectos mineros de impacto internacional.

Rosa Elia Martínez Torres: Responsable Administrativa. Ingeniera Industrial y de Sistemas de profesión, especializada en ciencias de la educación y ciencias en ingeniería administrativa, cursando actualmente estudios doctorales, con líneas de investigación apegadas al ámbito minero.

Acerca de asesores profesionales externos de MTA

Relación sanguínea: *No existe.*

Marco Antonio Navarro Gallegos: Ingeniero Minero de profesión, con más de 40 años de experiencia. Experto en temas ambientales, perito en seguridad minera, forma parte del staff de asesoría desde 2016, brindando formalidad y experiencia, la cual genera en empresas internacionales como Peñoles, Frisco, Arian Silver entre otras; actualmente representante de calidad y seguridad de New Gold como integrante de MTA.

Jorge Adalberto Navarro Galindo: Ingeniero Civil de profesión, estudios de posgrado en Administración y especialidad en Mercadotecnia., con más de 30 años de experiencia laboral en áreas de Dirección, innovación tecnológica y ventas, Experto en trato directo con clientes, negociador internacional y director operativo con equipos de trabajo multidisciplinarios. Colabora con MTA como representante de firmas internacionales.

Geólogos, topógrafos, metalurgistas, mineros, profesionisas varios: Profesionales con experiencia en campo en el sector minero; expertos en levantamientos en micro y macro escalas, métodos de vanguardia amigables con el medio ambiente. Colaboran esporádicamente con MTA cuando los proyectos así lo requieren.

Investigación-acción: metodología

Romero [2006], clasifica los enfoques de estudios de las empresas familiares en cinco planos, en los cuales, los análisis pueden generar investigaciones fructíferas en el sector empresarial: (1) suseción generacional, (2) evolución o ciclos históricos, (3) estrategia y resultado económico, (4) dinámica de relaciones intrafamiliares y efectos en la empresa y, (5) condiciones del entorno.

Para efectos de este estudio, se utiliza un instrumento de medición elaborado por Díaz [2012] con la finalidad de determinar la relación entre planeación estratégica y desempeño de las empresas familiares de una localidad en el estado de Puebla. Se identificaron en él, los aspectos que señala Romero [2006] en cuanto al enfoque de dinámica de relaciones intrafamiliares y efecto en la empresa, así como el fundamento de los autores antes mencionados, quienes avalan la planeación estratégica ejecutada desde el eje de recursos humanos o manejo de personal, con parámetros definidos que son: experiencia y competencia de los individuos,

formación profesional y probidad técnica y moral. Dada esta delimitación, se extraen los enunciados del instrumento y se adapta para la obtención puntual de la información en este estudio buscada.

El instrumento es aplicado a los tres miembros activos de la empresa familiar y, a dos integrantes que forman parte del staff de apoyo directo, teniendo entonces una total de cinco aplicaciones para extraer la información cualitativa deseada. Se hace énfasis en el método investigación-acción, debido a que las investigadoras de este estudio, fueron partícipes activas de la medición y la creación del plan.

Identificación de parámetros a medir

Para analizar o medir la competitividad de la empresa familiar, se conjugan campos del conocimiento como la economía, teoría de la organización, economía internacional, dirección estratégica, finanzas, mercadotecnia y organización industrial [Camisón, 2014], de los cuales se extraen como campo la teoría de organización y dirección estratégica. Es importante aclarar que Camisón [2014] promueve medir el grado o nivel de competitividad de las empresas, y no si está presente o ausente.

Considerando el instrumento de medición y el fundamento literario, se consideran para medir la competitividad de MTA, parámetros propios del manejo de personal:

1) nivel de educación, capacitación y uso de tecnologías de comunicación, rotación de personal, para formalizar la *probidad técnica de los individuos*;

2) planeación estratégica, control de órganos y asesores externos, para conformar la *experiencia individual y de conjunto*.

3) política de recursos humanos, sistemas de control y gestión del desempeño, norma empresa-familia, ambiente y cultura familiar, comunicación y liderazgo para describir la *probidad moral y ética*.

Resultados

Luego del análisis por parte de las investigadoras y, la ejecución de algunas propuestas para trabajo práctico con el Director y su personal, se realizó un ejercicio para revisión de la información recabada. Éste fue formalizado con la presencia de los cinco integrantes considerados "base", quienes en sesión conocieron y analizaron la información y, con base en ella, presentaron propuestas para crear un plan estratégico específico que promueva el fortalecimiento y la transparencia conceptual y práctica de la relación familia-empresa. Además, se percibió concienzudamente, la medida de competitividad con base en los parámetros investigados:

Probidad Técnica de los individuos

En función de los parámetros medidos, se considera que la probidad técnica, se puede expresar en función del nivel educativo, siendo éste, multidisciplinario, pero con un claro enfoque hacia el sector minero-metalúrgico, con lo cual las propuestas, cotizaciones, estudios previos, son eficientes y de pronta elaboración y entrega, lo que genera confianza a los clientes; además ésta probidad brinda a MTA, la oportunidad de ofrecer soporte técnico-operativo al sector minero en áreas interrelacionadas y necesarias: finanzas, medio ambiente, seguridad, manejo puntual del personal, manejo y uso de explosivos, entre otras.

Se destaca además, una premisa importante, cuando se refiere a los proyectos en desarrollo (asesoría a una unidad minera), la selección del personal externo para atenderlos está basada necesariamente en el perfil profesional (afín a ciencias de la tierra), sin embargo, para apoyo de algunos servicios, la experiencia en el medio es suficiente, siendo la capacitación un valor agregado a este parámetro.

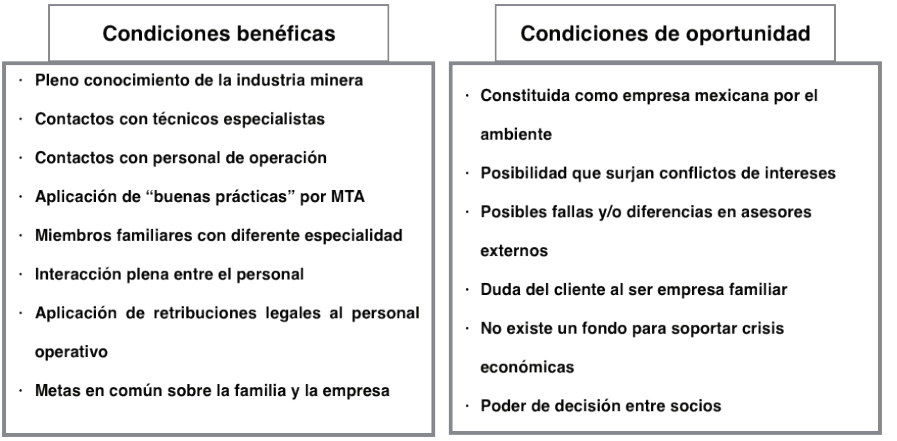
Cabe mencionar, que éste adiestramiento, no se lleva a cabo dentro de MTA, sin embargo, el personal cuenta con basto conocimiento teórico y de campo derivado de capacitación in situ, por iniciativa personal y/o, adquirido en sus trabajos previos o de base. Una característica importante que se considera también, es que todos los miembros, internos y externos, cuentan mínimo con estudios académicos de nivel superior comprobables, ya que con frecuencia se requiere "avalar oficialmente" proyectos, documentos, certificados, actas, minutas, que se generan del trabajo realizado.

En su totalidad, el uso de tecnologías es 100% aprovechado y en cuanto a la rotación, por parte de la familia no se ha presentado, los asesores externos no se consideran realmente para afectar este parámetro, pues son personas que se contratan de ser requeridas por la naturaleza del proyecto que se desarrolla.

Experiencia

El parámetro planeación estratégica, presenta varias diferencias en las respuestas, pues existe un eje de operación, sin embargo es conocido únicamente por los integrantes de la familia. En el ejercicio conjunto realizado, se analizan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se expresaron, éstas son, luego de examinarlas, integradas, para su fácil manejo en dos rubros: condiciones benéficas y condiciones de oportunidad (figura 2).

Figura 2. Condiciones para establecer la planeación estratégica de MTA



Fuente: elaboración propia.

No se cuenta con órganos o protocolos que regulen la operatividad de MTA; en cuanto a los asesores externos, el apoyo que estos brindan, se reconoce como invaluable y necesario, pero no ha sido descrita su funcionalidad de manera formal.

La destreza, sapiencia y pericia que el personal de MTA denota, ha logrado equilibrar la falta de parámetros evaluados por la planeación estratégica empresarial, demostrados estos, por los años de experiencia individual y acumulada con el que los asesores de la empresa cuenta, tanto los familiares, encabezados por el Director y, los externos, a quienes se invita a trabajar por la capacidad y efectividad que han demostrado en su quehacer profesional. Se considera que la experiencia demostrada, es una ventaja competitiva sobre otras empresas que brindan asesoría al sector minero-metalúrgico, además que le permite ofrecer un servicio integral y no solo puntual.

Probidad ética y moral

Este parámetro, tiene su cimiento básicamente en la armonía familiar, la cual brinda valores que expresan de forma unánime, como lo es el respeto entre asesores y, de manera clara hacia el Director, quien a su vez, expresa confianza y unión hacia el resto del equipo, tanto familiares como externos.

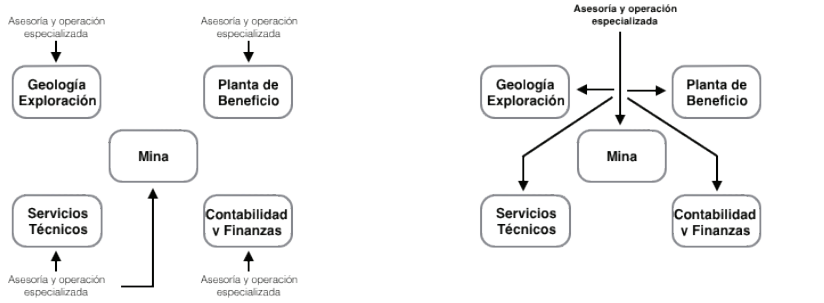
Los intereses empresariales y familiares, así como códigos de comportamiento y ética no se han documentado; se lleva a cabo un compromiso en el desarrollo de

este estudio, en la cual se establecen fechas de reunión para formalizar algunas premisas que puedan ser expresadas como valor agregado y así los clientes, lo reconozcan.

Competitividad en función del manejo de personal

A través de este estudio, el Director y resto de los participantes e integrantes activos de la empresa, reconocen un nivel medio de competitividad, generando compromisos de participación en aquellos parámetros que no se cumplieron o no han sido formalizados adecuadamente. De esta evaluación, surge de la descripción cualitativa de los parámetros de medición de la competitividad, un esquema particular de operatividad que distingue el quehacer y compromiso con los clientes del sector minero por parte de MTA (figura 3), que ofrece servicios especializados integrales.

Figura 3. Esquema tradicional vs Esquema de innovación de MTA



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

La medición de la competitividad en función de parámetros cualitativos del manejo de personal, se analiza y estructura de una mejor manera, a través de la implantación de un plan estratégico; en este estudio, parcializarlo de esta forma, significó para las investigadoras, efectividad al presentarlo al Director y fundador de la empresa familiar, puesto que a pesar de su disposición, permanece un cómodo pensamiento de control al respecto de la operatividad ante los proyectos llevados a cabo con los diferentes clientes.

La aceptación de la interpretación de los datos recabados y, previo a ello, la disposición de los integrantes de la empresa para generarlos, proporcionó a las inves-

tigadoras, la oportunidad de cumplir el objetivo inicial del estudio al medir el nivel de competitividad.

Durante el desarrollo de este estudio, se hacen explícitos diversos conceptos operativos y de estrategia no considerados y otros no tratados formalmente, lo que representa para MTA una oportunidad de establecer controles sistémicos y de gestión, habiendo establecido una primera fase de la planeación estratégica empresarial, realizada en función de parámetros del manejo de personal.

El esquema de trabajo de MTA es flexible, depende de la operatividad y necesidades de las unidades pequeñas, medianas y grandes del sector minero-metalúrgico que han depositado su confianza, para que se conviertan en proyectos que se gesten de inicio o continuidad, según sea lo conveniente, y lo implemente MTA in situ, por ello, la creación de un esquema de innovación para atender las necesidades de los clientes con "mejores prácticas", es un resultado considerado como un valor agregado de este estudio.

Bibliografía

Aragón A., Rubio A., Serna A., Chablé J. (2010), *Estrategia y competitividad empresarial: un estudio en las MiPymes de Tabasco, Investigación y ciencia* [en línea], www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002, fecha de acceso: 25.02.2019.

Araya A. (2017), *Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares*, "Tec Empresarial", No. 1, p. 23.

Camisón C. (2014), *La Competitividad de la Empresa Familiar y Sus Factores Determinantes: Un Modelo Explicativo*, "Colección Notas de Investigación", No. 1, p. 111.

Díaz H. (2012), *La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño*, Memoria electrónica Teoría de la organización, México.

Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. (ed.) (2008), *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*, Pearson Prentice Hall, México.

Martínez R., Rivera P. (2018), *Prácticas de gestión ambiental en industria minero-metalúrgica. Caso de estudio en San Luis Potosí, México*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", vol. 19, núm. 7, part. 3, *Firmy rodzinne – zarządzanie, rozwój, przedsiebiorczość*.

Montenegro W., Álvarez L. (2011), *Aproximación al concepto de competitividad organizacional*, "Revista Memorias", vol. 9, núm. 16, p. 39.

Prokopenko J. (ed.) (1998), *Globalización, competitividad y productivida*d, "Boletín Cinterfor", No. 143, p. 33.

Rey B. (2014), *En torno a las palabras. "Competencia y Competencia profesional"*, "Propuesta Educativa", No. 42, p. 28.

Romero L. (2006), *Competitividad y productividad en empresas pymes* [en línea], www.redalyc.org/html/206/20605708/, fecha de acceso: 10.01.2019.

Saavedra M. (2012), *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana* [en línea], www. rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/4898/2999, fecha de acceso: 06.06.2017.

Solano J., Pérez, M., Uzcátegui C. (2017), *Metodologías de Medición de la Competitividad* [en línea], www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/empresas/10-metodologias-para-medir.pdf, fecha de acceso: 10.01.2019.

Tello E. (2017), *Percepción de competitividad personal. Un estudio desde la perspectiva de la felicidad, el bienestar y la educación en egresados universitarios*, "Revista de Estudios Empresariales", No. 1, p. 34.

Ward J. (ed.) (2005), *Unconventional Wisdom. Counterintuitive insights for family business success*, Jonh Wiley & Sons Ltd., England.

Ward J. (ed.) (2006), *El éxito en los negocios familiares*, Editorial Norma, Bogotá.

World Economic Forum (2010), *The global competitiveness report 2010–2011*, Suiza.

Cześć III

Funkcjonowanie firm rodzinnych w gospodarce

Ada Olimpia Calderón Marín | Ada.calderon@udo.mx
Universidad Autónoma de Occidente, Mazatlán, México

César Miguel Maldonado-Alcudia
Universidad Autónoma de Occidente, Mazatlán, México

Ernesto Renato Silva García
Universidad Autónoma de Occidente, Mazatlán, México

Diachronic Analysis of Decisión-Making in a Family Business in Mexico. Case: Dermatological Clinic In Mazatlan, Sinaloa

Abstract

The micro, small and medium enterprises are very important in the economy and in employment both at the regional and national level in Mexico. About 70% of new companies do not reach the third year of life, the context is diverse, but mainly the factors that can be identified are related to the financial, competitiveness and internal aspects. One of the challenges facing family businesses is related to decision making, either due to lack of knowledge on the part of the owner, i.e. the entrepreneur, for not detecting niche markets or the company does not work in the absence of the employer. In this article, we review various conceptualizations of the family business and decision making. The methodology is qualitative with documentation review and case study of a dermatological clinic in Mazatlan, Mexico. The results allow us to understand the particular forms in the decision-making that have allowed their constant growth during twenty years.

Key words: Diachronic analysis, decision making, family business

Introduction

In Mexico, micro, small and médium enterprise – MSMEs – are very important in the economy and employment at both the regional and national levels; there are more than 4.2 million economic entities, of which 99.8 correspond to that category and have become a great support in the economy by contributing more than 42% of the national GDP, micro enterprises hire 78% of total employment [Arana 2018]. Family businesses in Mexico are classified according to the number of workers. The micro businesses have one to ten employees, the small ones: eleven to fifty and the medium sized ones: fifty-one to two hundred and fifty.

In the economic census of the National Institute of Statistics and Geography [INEGI 2009] it is mentioned that at the national level MSME companies represent the segment of the economy that comprises the greatest number of economic entities and employed personnel. Regardless of the number and / or percentage that it represents, it has a high rate of decline, about 75% disappears prior to reaching three years of life, primarily the factors that can be identified are related to financial aspects, lack of formality, lack of a solid plan or a well-designed strategy for growth, competitiveness and the family component [Arana 2018].

One of the challenges faced by family businesses, specifically micro-enterprises, is related to the decision-making process of the owner, due to lack of skills and knowledge about management and strategic business vision. Taide Álvarez [cited by Pineda 2018] points out that these companies are born out of necessity and their founders require training because they hardly have basic education, that is how they achieve returns, but have no internal control.

In this study we review the concepts related to the family business, stages of its growth, decision making, to later focus attention on the case study of a dermatological company, its evolution and the decisions that were made for its emergence and increase.

Family business

In this section we review the multiplicity of factors that affect the conceptualization of the family business. The various edges in their design are determined if, due to the intrinsic subjectivity of the researchers and the various case studies, however, they take on objectivity from the different geographical, political, social and cultural scenarios of the developed and developing countries of the world.

According to Durán [2013] "the family business is a business governed and / or administered with the intention of shaping or pursuing the vision of the family that

maintains a dominant coalition controlled by its members or small number of families, in such a way which is potentially sustainable over generations of family or families". Gallo and Domenec [2004, cited by Molina 2016] characterize them as those companies whose power of decision is in a family, the responsibilities of government and direction are carried out by some of its members and at least some members of the second generation are incorporated in the company.

Salo Grabinsky [2016] says that it is constituted by two or more family members or families that act as its owners and operate it by making decisions of all kinds: legal, operational, managerial and strategic.

Among the conditions that characterize family businesses the following are identified: 1) transfer of business through different generations; 2) ownership and management mostly in the hands of a family, and 3) the involvement of said family in everything concerning the signature.

Lozano and Salinas [2006] mention five attributes: 1) one or more families have significant participation in the company's social capital; 2) the whole family fulfills a role within the company; 3) the family exercises control of the company; 4) there is a member of the family who participates in the management of the company; and 5) a principle or vocation of continuity be maintained, incorporating the following generations.

Casillas, Díaz and Vásquez [2005] mention three aspects that define family businesses:

1) Ownership or control of the company: it is defined based on the percentage of family participation in the capital of the company or that a relative takes charge of the control of the company.

2) The power that the family exercises over the company: it is defined by the work carried out in the company by the family members. In many cases it refers to the family that owns executive functions in the company or to the general director of the company is a member of the ownership family.

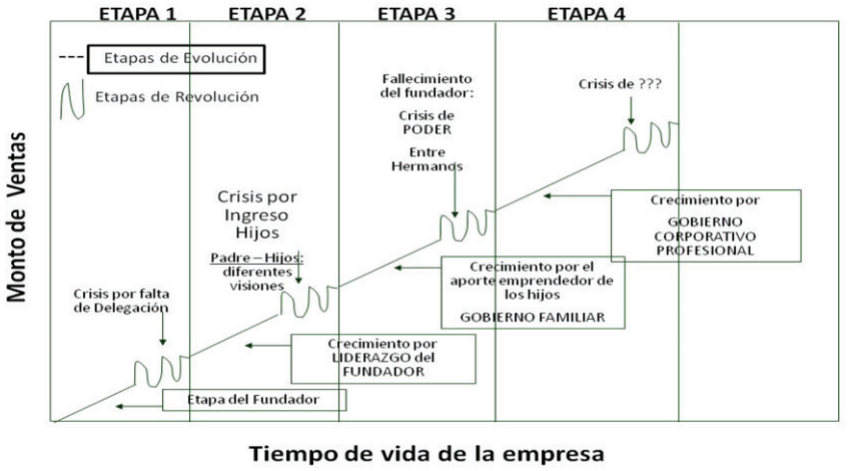
3) The intention to transfer the company to future generations: it is defined in relation to the desire to maintain in the future the participation of the family in the company, the number of generations of the owner family that intervene in it or the fact of that the direct descendants of the founder have control over the management or ownership of the company.

Life cycle of the family business

In Mexico, 75% of family businesses disappear prior to reaching three years of life. Grabinsky [2016] points out that out of every 100 family businesses that are created, only 30 reach the second generation, and of those 30 only 10 go to the third or fourth generation. Those that manage to overcome the five years, generally prevail transiting through a life cycle.

Dodero [2010], mentions that family businesses experience a life cycle of four stages characterized by crises that can make the organization fail if they are not overcome, in this sense it is mentioned that success is in how the family is involved in the company.

Image 1. Life cycle of the family business



Source: Dodero [2010].

First stage: it is the initial stage of the life of the company, when the founder takes advantage of an opportunity for its beginnings. The founder is an entrepreneur, assertive and has great ability to solve problems that arise, he is the one who performs various functions, many of the decisions he makes are based on his own intuition. At this stage the main obstacles are the lack of liquidity, the low productivity to be founded is in the founder and must make decisions regarding the hiring of people who can trust and delegate tasks.

Second stage: Growth by the founder's leadership: A different organizational structure is manifested by having hired personnel, however, communication is quite

informal and becomes complex as a result of the new structure. In this stage the children of the founder are integrated generating a superposition of roles, presenting a conflict because he is the head of the family and the head of the company. Given this duality, it is difficult for the children to see them as head of the organization; the confusion about those roles provoke discussions in the work and family life.

When the children have finished university studies, the vision and style of direction of parents and children will not coincide, the children will try to express their ideas, so the father must know how to communicate his vision, his business model, and inculcate the passion for the company and feed their dreams so that they feel committed to taking the organization forward at all costs.

Third stage: Growth by the entrepreneurial contribution of the children. Family management: when the death of the founder occurs, the succession becomes a difficult subject to deal with among the children, it is not known exactly what the direction of the company will be like and how the brothers will understand each other to run the company. Hence the importance that the founder had determined in his lifetime to whom it corresponds to manage the power and finances of it.

Fourth stage: Growth by professional corporate governance: at this stage the power is shared by the children, the decisions must be agreed for the benefit of the company and above personal interests. It is necessary to develop managerial competences to face the endogenous and exogenous challenges from a market in constant change derived from globalization and to become a more complex and competitive organization. The management of family businesses should emphasise respecting the principles of transparency, responsibility and equity [Dodero 2010].

Decision-making in a family business

The decision-making in the family business is a fundamental responsibility that the family has towards their business, since it involves the choice of a series of steps that are being built in many cases with praxis and that are permeated in the positive results or negative throughout the life cycle of the business., i.e., each family business is a world because of its particular characteristics.

For Herbert A. Simon [1979] from a psychological conception, decision making refers to the cognitive processes that develop in the mind of the individual and whose primary goal is the choice of a course of action that helps solve a problem.

Riquelme [2018] points out that the decisions of the business owner are carried out intuitively, being an unconscious approach, due to extensive experience, also

rationally elaborating simple models in which they analyze the characteristics of the problems without emphasizing the complexity.

From a macroeconomic view the management of family businesses seems not to be as complicated as that of large companies, the owner and/or family members must make decisions that affect the business as well as the family to achieve the goals set and achieve a growth Jamaluddin and Dickie [2011, cited by Contreras and López 2013]. In such a way the decision making represents a responsibility of the family towards their business, because the objectives and the ways to obtain them are defined in this process.

Contreras, López [2013] point out that the decision-making styles of family businesses are closely related to values, experiences and the business culture. Vance, Groves, Paik and Kindler [2007, cited in Contreras and López 2013] classify decision-making styles as linear and non-linear. The difference between the two is that linear thinking prefers the use of external information to guide its decisions, this information can be concepts, data, deductions, evidence and facts; while the non-linear style is based on internal sources, such as forebodings, intuition, experience and empathy.

According to the authors, no decision-making style is better than others, since it will depend on the context in which the company is located and the situation that arises, that is why there is no appropriate style for all cases and it is the responsibility of the directors use different styles to solve different problems.

The decisions of companies can be carried out through different processes, according to Contreras, López [2013], some of the categories identified in the decision-making of the family business are as follows: autocratic, democratic, contingent and external advice:

Autocratic refers to the fact that only one person, the director or head, makes the decisions without asking for advice from the company's collaborators, within this category it is also distinguished who will assume the responsibility of the leader: patriarchal autocratic – if it is a single man, matriarchal autocratic – if it is only one woman; autocratic in a nuclear family – if it is centralized between sibling children and autocratic by hierarchy – when it is the eldest of the family.

The democratic category implies a process based on the opinion of the majority of the participants, while the category of contingent refers to the decision making based on the needs that arise during the operation of the company. And finally, external advice requires consulting with experts in the field in order to make important decisions.

Methodology

The methodology used for the present investigation is of a qualitative type with documentary review and a case study of a family group located on the northwest coast of Mexico; Mazatlan Sinaloa. During the fieldwork process, simple direct observation was carried out in the selected company, as well as interviews with the two family members who hold key positions in the company, in order to identify the decision-making process, from the start of the business to the growth, stage in which it is today after twenty years.

Case study. Diachronic Review

The study was carried out in a commercial company; the same that is conformed by two activities of the branch of services. It is a Dermatology Clinic located in Mazatlán, Sinaloa, Mexico. It was founded in 1993 by a dermatologist and his wife, its strength is that entrepreneurship activity is run by a doctor, based on his knowledge of his specialty: dermatology, as well as the needs that prevail both in the municipality and in the state of Sinaloa, Mexico.

First seven years of operation: Stage of the founder

In 1993 he started the operation of a dermatological medical office that provided service to the community of Mazatlan and nearby towns, as time went by, the doctor detected a business opportunity when he realized the need for specialized drugs in the field, as patients informed him about the shortage and difficulties to obtain them. Some of the factors that appeared were: lack of medicines in pharmacies; they were not in enough of the prescribed medications; loss of time to locate medications, among others. The doctor and his wife, after analyzing the characteristics of the market in which they ventured, made the decision to operate a dermatological pharmacy.

One of the challenges they had to face, as well as most of the microenterprises, was focused on the financial aspect. They did not have enough capital to carry out this activity, for which they established agreements with suppliers of two specialized laboratories to sell products on consignment. It was only after four years, in 1997, that they started the specialized pharmacy business with a capital of approximately $15,000.00 pesos and about 80 dermatological products.

In the year 2001, they introduced medicines made by themselves to maximize the financial benefit, and they hired a person dedicated to that task of preparation of creams, that decision had a positive result since a cream generated 30% of profit.

Seven years later, they analyzed that patients of the dermatologist did not buy their medicines, because the doctor's office and the pharmacy were not nearby, concluding that they should look for an installation that would allow them to be together physically (pharmacy and dermatologist), it is then that they invested in the purchase of a property to locate the office and pharmacy.

Eight to twelve years: growth for the founder's leadership. On March 10, 2005, they made a change of address in order to be located near each other, by then, they were offering approximately 10 high-level dermatological laboratories and 300 products. As time passed, they could see that the proximity was very favorable both for their growth and to consolidate the service and the sale of products.

The competition was analyzed and how the market moved in the question of both dermatological and cosmetic demands that society had. The potential clients were inclined to some cosmetic and beautification services, in this sense surveys were conducted with the patients asking about their neighborhood of origin, who referred them and what other need they had, in addition to their dermatological problem and this was how they visualized the needs for the cosmetic works that people requested.

Thirteen to eighteen years: in February 2009, they acquired 5 high-tech devices focused on photo rejuvenation, cellulite and/or weight problems, laser for photo rejuvenation, laser for hair removal, and dermabrasion; There was also a need to train the staff for the proper use and application of each of the devices. In this sense, the greatest competitive advantage that they would have compared with their competitors was to have trained and certified personnel in the equipment and have the endorsement or support of the dermatologist.

In this way, the circle of medical consultation needs was closed, as well as the supply of medicines, both patents and preparations, and cosmetic needs. In that sense even when they were in the same clinic working with the same capital, they wanted to operate separately, but administratively the decisions were made by a single person. As time went by, they increasingly positioned themselves in the market covering the cosmetic needs, that is, due to the strength of having the specialized recommendation of a dermatologist, a situation that does not prevail in the competition due to not being in the same case.

It was perceived that both the space and the physical conditions in which they were found were not suitable for joint operation and it was decided to perform a re-

modeling and adaptation of the physical spaces to give it a more clinical appearance than at home as it had initially been acquired.

Together, the decision is made to draw up a line of products endorsed by a dermatological laboratory with around 35 products to address various dermatological problems. These products have the image of Pharmacy Dermaklyn.

Nineteen years to the present: in February 2014, the Dermatology Clinic of Mazatlán presented a new image where the pharmacy was on one side with 24 specialized laboratories and more than 768 products. With a line of products and own image with more than 15 products made in the same drugstore, besides having 3 permanent employees, on the other hand the services of the dermatologist has more than 25 years of professional experience and recognition in the Mazatlán community, and a nurse that assists him in the diverse procedures that his profession requires as well as the appropriate equipment.

Finally, in the cosmetic area, there are 7 different devices to cover the following needs: cellulite and/or weight problems, laser for photo rejuvenation, laser for hair removal and dermabrasion.

The Dermatology Clinic has a secretary, external cleaning staff and everything is managed by an administrator.

Discussion

Decision making is understood as cognitive processes that develop in the mind of the individual and whose primary goal is the choice of a course of action that helps solve a problem [Simón 1979]. In the case of the Dermatology Clinic of Mazatlan, decision-making has been carried out rationally and based on simple market analyses, even when they were carried out internally, it helped them to make decisions regarding new products, expansion and diversification of the services that it currently has.

The integration of the successors to the family business is an important moment in its adaptation to the operation of the company, this integration should respond to a family continuity planning in the business that favors its growth. Hence the importance of delimiting the percentages of family participation in the capital and control of the company; the positions, functions and hierarchy that they will occupy and the future participation of the family to determine the participation of the direct descendants of the founder who will have control and management of the company. In this sense, in the case of the study being addressed, there is still no need to carry out a generational succession in power and/or control, but when this happens it is

important that they evaluate and apply a family protocol that defines the decisions that the participants will have and of all the businesses generating a clear work environment and without loss of control in important aspects such as the financial one, that is, a new unknown stage for the decision making of the business.

Conclusion

The MSMEs are characterized by focusing their decision-making and organization under simple structures and in the divisional way as they grow. An adequate planning of the future of the business is crucial to define the way in which the members of the family will be incorporated in those structures, positions, power to exercise and participation in the stability of the company.

The erroneous decisions made in companies for the lack of delegation or concentration of power can lead to the extinction of the business; even though it is not the problem in the case study that is addressed, it is important to take it into consideration. Some owners or founders have the presumption that while they are in charge of the business, everything will work well and that the children will learn from them and that when their successors have to take the reins they will already have the necessary experience for the continuity and guarantee the good functioning of the company.

References

Arana D. (2018, enero, 31), *Pymes mexicanas un panorama para 2018*, "Forbes", recuperado de: https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/.

Casillas J. Díaz C., Vásquez A. (2005), *La gestión de la empresa familiar*, Thomson, Madrid, España.

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de los Servicios Financieros (2015), PyMES, recuperado de: http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usu-ario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes, consultado el 03 de enero de 2018.

Contreras R., López A. (2013), *La toma de decisiones en la empresa familiar*, En Contreras (ed.), *La empresa Familiar como objeto de estudio*, pp. 103–117, recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/236961396_La_toma_de_decisiones_en_la_empresa_familiar.

Dodero S. (2010), *El ciclo de vida de las empresas familiares*, Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversión (CIMEeI) Universidad del CEMA, Argentina, recuperado de: https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf.

Duran J. (2013), *Determinando problemas e iniciando cambios en la empresa familiar. Centro de Investigación de Empresas familiares*, recuperado de: http://web.udlap.mx/cief/files/2013/11/taller-de-empresas-familiares.pdf.

Grabinsky S. (2016), *Empresas familiares en México: aspectos sucesorios*, Cuadernos Gobernabilidad y fiscalización, Universidad Nacional Autónoma de México, recuperado de: http://sug.unam.mx/docs/publicaciones/cuaderno_3_v2.pdf.

INEGI (2009), Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Micro, pequeña, mediana y gran empresa, recuperado de: http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2009/doc/minimonografias/m_pymes.pdf.

Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2013), *Empresas Familiares en México. El desafío de crecer, madurar y permanecer*, KPMG en México, recuperado de: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/mx/pdf/2016/12/Empresas%20Familiares%20en%20M%C3%A9xico%20el%20desaf%C3%ADo%20de%20crecer%20madurar%20y%20permanecer.pdf.

Molina P. (2016), *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*, "Pensamiento y gestión", 41, pp. 116–149, recuperado de: http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n41/n41a06.pdf.

Pineda A. (2018, julio, 24), *Tres obstáculos que frenan el crecimiento de las mipymes*, *Expansión*, recuperado de: https://expansion.mx/emprendedores/2018/07/24/3-obstaculos-que-frenan-el-crecimiento-de-las-mipymes.

Rios A. (2017), *Protocolo familiar*, recuperado de: https://www.uv.es/catedraempresafamiliar/Material_2006_2007/Material_Broseta/A%20Rios/Protocolo.pdf.

Riquelme M. (2018), *Toma de decisiones: concepto de vital importancia en la empresa. Web y empresas*, recuperado de: https://www.webyempresas.com/toma-de-decisiones/.

Secretaría de Economía (2006), Consejo Nacional para la competitividad de la Micro, Pequeña, y Mediana empresa (CNCMIPYME) memoria documental, recuperado de: https://www.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/memorias/28_md_cncmipyme.pdf.

Simon H. (1979), *Rational decisión making in business organizations*, "American Economic Review", 69, pp. 493–513.

Wojciech Bożek | wojciech.bozek@usz.edu.pl
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Prawa i Administracji
Katedra Prawa Finansowego

Znaczenie poręczeń i gwarancji udzielanych przez Bank Gospodarstwa Krajowego dla rozwoju firm rodzinnych

The Importance of Sureties and Guarantees Granted by Bank Gospodarstwa Krajowego for the Development of Family Businesses

Abstract

The study analyzed the definition of micro, small and medium businesses in the Polish and EU legal order, including family businesses, and discussed the importance of these businesses. The author discusses basic and substantively relevant issues related to granting sureties and guarantees by Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) as part of government suretie and guarantee programs, especially the Entrepreneurship Support Program (ESP), which since 2013 is an effective tool for supporting development activities of family businesses. The aim of the study is to assess the importance of government suretie and guarantee programs from the point of view of family businesses.

In the conclusions, the author states that family businesses are businesses with a high level of creativity, which use and promote science achievements (new technical and technological solutions). The BGK sureties and guarantees are an important element of the system supporting the development of family businesses, which affects the impro-

vement of the socio-economic situation of their regions and the increase of competitiveness in these areas. The ESP serves not only the development of family businesses, but also the sustainable economic growth of the state based on knowledge and organizational excellence. The study uses several research methods: dogmatic, legal comparative and analytical.

Key words: sureties, guarantees, Bank Gospodarstwa Krajowego, family businesses

Wprowadzenie

Poręczenia i gwarancje udzielane przez Bank Gospodarstwa Krajowego podlegają regulacji ustawowej i odgrywają istotną rolę w aktywizowaniu postaw prorozwojowych w sektorze mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), w tym firm rodzinnych. Ustawodawca uregulował podstawowe zagadnienia związane z omawianymi instrumentami finansowymi w Ustawie z 8.05.1997 r. o poręczeniach i gwarancjach udzielanych przez Skarb Państwa oraz niektóre osoby prawne (uPiG). Analizowane w niniejszym opracowaniu poręczenia i gwarancje są udzielane przez Bank Gospodarstwa Krajowego (BGK) w ramach rządowych programów poręczeniowo-gwarancyjnych, przy czym chodzi tu o zabezpieczenie spłaty kredytów i pożyczek, wykonania zobowiązań wynikających z emisji obligacji oraz wykonania innych zobowiązań, w szczególności należytego wykonania umowy lub wniesienia wadium. BGK prowadzi działalność w omawianym zakresie w formie bezpośredniej, udzielając poręczeń i gwarancji, jak również poprzez wykonywanie zadań w zakresie rozwoju systemu regionalnych oraz lokalnych funduszy poręczeniowych.

Istotnym czynnikiem warunkującym dalszy wzrost gospodarczy w Polsce jest wspieranie działalności sektora MŚP, w tym firm rodzinnych, które mają zdolność szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu, większą skłonność do podejmowania ryzyka związanego np. z wprowadzaniem nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, zdolność do efektywnej komunikacji z otoczeniem, i to zarówno z równorzędnymi podmiotami, jak i organami państwowymi i konsumentami. Jednocześnie jednak prowadzonej przez firmy rodzinne działalności gospodarczej towarzyszy ryzyko trudności w pozyskiwaniu środków finansowych na działalność firmy rodzinnej, trudności w pozyskiwaniu kapitału zewnętrznego czy też dostosowywaniu się do przepisów prawa powszechnego. W tym zakresie potrzebne jest zatem podejmowanie inicjatyw i przyjmowanie rozwiązań prawnych przez uprawnione organy państwowe i inne, które będą sprzyjały podejmowaniu przez firmy rodzinne decyzji prorozwojowych.

Celem opracowania jest określenie znaczenia rządowych programów poręczeniowo-gwarancyjnych realizowanych przez BGK z punktu widzenia potrzeb firm rodzinnych. Zagadnienia poruszone w niniejszym opracowaniu są aktualne, zaś ich analiza potrzebna, ze względu na brak – w literaturze przedmiotu – opracowań, w których dokonano by analizy znaczenia poręczeń i gwarancji udzielanych przez BGK dla firm rodzinnych. Dlatego też niniejsze opracowanie stanowić będzie uzupełnienie występującej w powyższym zakresie luki. Autor wykorzystał dogmatyczną, prawnoporównawczą oraz analityczną metodę badawczą.

Firma rodzinna jako mikro, mały i średni przedsiębiorca w kontekście poręczeń i gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego

W uPiG określono, że przez mikroprzedsiębiorcę, małego i średniego przedsiębiorcę należy rozumieć przedsiębiorcę spełniającego warunki ustalone w załączniku I do Rozporządzenia Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznającego niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 25 marca 1957 r. (dalej: rozporządzenie z 17.06.2014 r.). W uPiG brakuje zatem bezpośredniego odniesienia do przepisów prawa polskiego, pomimo tego, że na gruncie ustawodawstwa polskiego również funkcjonuje definicja legalna MŚP.

W unijnym porządku prawnym odniesiono się wprost do firm rodzinnych w definicji legalnej przedsiębiorstwa. W rozporządzeniu z 17.06.2014 r. za przedsiębiorstwo uznano podmiot prowadzący działalność gospodarczą bez względu na jego formę prawną. Podkreślono przy tym to, że do przedsiębiorstw należy zaliczyć w szczególności osoby prowadzące działalność na własny rachunek oraz firmy rodzinne zajmujące się rzemiosłem lub inną działalnością, a także spółki lub stowarzyszenia prowadzące regularną działalność gospodarczą. Firmy rodzinne zostały zatem uznane za istotną kategorię przedsiębiorstw. Opierając się na kryterium liczby zatrudnianych pracowników, do kategorii MŚP zaliczono przedsiębiorstwa, które zatrudniają mniej niż 250 pracowników i których roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza 43 milionów euro. Z kolei małe przedsiębiorstwo zdefiniowano jako przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 50 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza 10 milionów euro, natomiast mikroprzedsiębiorcą jest przedsiębiorstwo, które zatrudnia mniej niż 10 pracowników i którego roczny obrót lub roczna suma bilansowa nie przekracza

2 milionów euro. Uznać zatem można, że w celu określenia rozmiaru przedsiębiorstwa należy stosować kumulatywnie dwa kryteria: kryterium liczby zatrudnionych oraz kryterium wysokości osiągniętego obrotu [Wyrok Sądu z 7.03.2018 r., T-855/16, Legalis nr 1784325]. W związku z istotą poręczeń i gwarancji udzielanych przez BGK i ich ukierunkowaniem na wspieranie projektów z udziałem środków UE, odniesienie do definicji unijnej MŚP należy uznać za zasadne.

Jak już wyżej wskazano, w polskim porządku prawnym również zdefiniowano mikroprzedsiębiorcę, małego i średniego przedsiębiorcę (tabela 1). W definicjach tych brakuje jednak wyraźnego odniesienia do firm rodzinnych. Podkreślić należy, że sformułowane w ustawie – Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r. (dalej: Prawo przedsiębiorców) legalne definicje MŚP nie mają normatywnego znaczenia dla sposobu rozumienia tych pojęć na potrzeby przepisów prawa UE o pomocy państwa oraz na potrzeby polskich przepisów dotyczących pomocy państwa i implementujących w tym zakresie przepisy prawa UE. Nie oznacza to jednak, że ustawodawca pomniejsza znaczenie firm rodzinnych w procesie rozwoju gospodarczego państwa, gdyż o znaczeniu sektora MŚP w polskiej gospodarce świadczy to, że sektor ten został objęty szczególną ochroną w przepisach ww. Prawa przedsiębiorców. W uzasadnieniu do Prawa przedsiębiorców wskazano, że projekty aktów normatywnych – w szczególności rządowe – dotyczące funkcjonowania gospodarki w sektorze MŚP powinny zawierać regulacje zmierzające do ułatwienia prowadzenia działalności gospodarczej przez te podmioty, w szczególności przez ograniczenie barier administracyjnych związanych z podejmowaniem, prowadzeniem i zakończeniem działalności gospodarczej. Jest to rozwiązanie w pełni uzasadnione, bowiem w trakcie przygotowywania regulacji prawnych powinna być uwzględniana specyfika działania MŚP, zaś obciążenia administracyjne w zakresie podejmowania, wykonywania lub zakończenia działalności gospodarczej minimalizowane [Uzasadnienie 2018, ss. 24–25; Kozieł 2019, Legalis, dostęp: 25.01.2019 r.].

Tabela 1. Definicje legalne mikroprzedsiębiorcy, małego i średniego przedsiębiorcy na podstawie Prawa przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r.

Pojęcie	Definicja legalna
Mikroprzedsiębiorca	przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro;

Mały przedsiębiorca	przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki: zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro i który nie jest mikroprzedsiębiorcą;
Średni przedsiębiorca	przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki: zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro i który nie jest mikroprzedsiębiorcą ani małym przedsiębiorcą

Źródło: opracowanie własne na podstawie Prawa przedsiębiorców.

Zauważyć należy, że w przepisach Prawa przedsiębiorców nie określono znaczenia „pracownika", „etatu", „zatrudnienia", co implikuje konieczność odnoszenia się w ww. zakresie do innych aktów prawnych (Kodeksu pracy z dnia 26.06.1974 r.). Odniesienia do innych aktów prawnych utrudniają interpretację przyjętych rozwiązań prawnych i zmniejszają ich przejrzystość, a nie budzi wątpliwości, że otoczenie prawne determinuje warunki podejmowania i wykonywania działalności gospodarczej przez firmy rodzinne. W tym zakresie konieczne jest dokonywanie wykładni systemowej obowiązujących przepisów.

Abstrahując od ww. rozwiązań normatywnych, jednoznacznie można uznać, że firmy rodzinne są istotnym elementem sektora gospodarczego, który cechuje proinnowacyjna i elastyczna postawa względem dynamicznych zmian zachodzących w ich otoczeniu gospodarczym. Firmy te sprzyjają tworzeniu nowych miejsc pracy, co prowadzi do obniżenia stopy bezrobocia. Zwiększają one dochody zarówno budżetu państwa, jak i budżetów lokalnych, a także sprzyjają wzrostowi produktu krajowego brutto w skali państwa. Nie można przy tym nie zauważyć pozytywnego oddziaływania firm rodzinnych również przy podtrzymywaniu i kultywowaniu wartości pozafinansowych i pozaekonomicznych, takich jak tradycja, przyjęte zwyczaje, promowanie działalności kulturalnej itd. Ważną zaletą firm rodzinnych jest ich różnorodność w ujęciu branżowym. Jednocześnie zauważyć jednak należy, że ww. różnorodność wpływa na szybkość reagowania na nagłe zmiany rynku zarówno w strategiach, jak i strukturach [Wójcik-Karpacz 2012, s. 8; Klimek 2010, s. 47].

Negatywnie natomiast należy ocenić stosowanie różnych definicji MŚP w polskim porządku prawnym. Jednocześnie bowiem w niektórych aktach prawnych odniesiono się do definicji określonej w przepisach rozporządzenia z 17.06.2014 r. (uPiG, Ustawa z dnia 21.04.2017 r. o roszczeniach o naprawienie szkody wyrządzonej

przez naruszenie prawa konkurencji), a w innych do definicji określonej w Prawie przedsiębiorców (np. Ordynacja podatkowa z 29.08.1997 r., Ustawa z 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych). A należy zauważyć, że pojęcia mikroprzesiębiorcy, małego i średniego przedsiębiorcy zostały zdefiniowane przede wszystkim na użytek Prawa przedsiębiorców, w szczególności w zakresie kontroli działalności gospodarczej.

Udzielanie poręczeń i gwarancji przez BGK dla MŚP a rządowe programy poręczeniowo-gwarancyjne

Bank Gospodarstwa Krajowego może udzielać, we własnym imieniu i na własny rachunek, poręczeń lub gwarancji w ramach rządowych programów poręczeniowo-gwarancyjnych (dalej: programy rządowe). Programy, o których mowa, obejmują projekty związane z rozwojem sektora MŚP w rozumieniu rozporządzenia z 17.06.2014 r., a zatem również firm rodzinnych, w tym realizowane z wykorzystaniem środków publicznych, z wykorzystaniem środków pochodzących z funduszy UE oraz międzynarodowych instytucji finansowych, a także obejmują projekty infrastrukturalne. Ważne jest przy tym to, że poręczenie lub gwarancja, o których mowa wyżej, mogą stanowić dla firm rodzinnych pomoc publiczną lub pomoc *de minimis*. Stanowią one zatem instrument stymulowania rozwoju gospodarczego firm rodzinnych, który przyczynia się do wzrostu ich konkurencyjności i innowacyjności. Należy mieć na uwadze to, że programy rządowe zapewniają pomoc zwłaszcza tym firmom rodzinnym, które znajdują się w trudnej sytuacji finansowej. Firmy rodzinne mają bowiem zwiększone możliwości finansowania ich potrzeb rozwojowych, przede wszystkim zaś inwestycyjnych. Rządowym programem poręczeniowo-gwarancyjnym, który jest skierowany do firm rodzinnych, jest Rządowy program poręczeniowo-gwarancyjny „Wspieranie przedsiębiorczości z wykorzystaniem poręczeń i gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego" (dalej: Program Wspierania Przedsiębiorczości lub PWP) [ss. 1–5], którego celem jest zwiększenie dostępności przedsiębiorców do zewnętrznych źródeł finansowania. W Programie Wspierania Przedsiębiorczości wykorzystano trwałe i systemowe instrumenty wsparcia dla przedsiębiorców z sektora MŚP, jak również instrument realizacji Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju, przyjętej uchwałą Rady Ministrów w dniu 14 lutego 2017 r. „Jednym z instrumentów finansowania rozwoju wskazanym w SOR, w obszarze Małe i średnie przedsiębiorstwa, jest realizacja projektu strategicznego Instrumenty gwarancyjne dla polskich przedsiębiorców, mającego na celu utworzenie nowego Systemu gwarancyjnego dla MŚP,

jako trwałego, systemowego instrumentu wsparcia rozwoju MŚP, przy wykorzystaniu gwarancji spłaty kredytów, a tym samym zapewnienie oferty powszechnie dostępnych gwarancji wspierających rozwój przedsiębiorstw" [PWP, s. 2]. Program, o którym mowa, wprowadza wsparcie rozwoju MŚP przy wykorzystaniu gwarancji spłaty kredytów. Szczegółowe warunki oraz tryb udzielania w ramach programów rządowych w formie poręczeń lub gwarancji BGK ww. rodzajów pomocy określono w kilku rozporządzeniach Ministra Finansów. Są to:

1) Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 czerwca 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy publicznej w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014–2020;

2) Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 marca 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów.

3) Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 września 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014–2020.

4) Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 września 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach programu „Kreatywna Europa" (2014–2020).

5) Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 czerwca 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014–2020.

W rozporządzeniach wymienionych w pkt. 1–5 uwzględniono konieczność realizacji celów określonych w programach rządowych oraz dążenie do efektywnego i skutecznego wykorzystania poszczególnych rodzajów pomocy, a także zapewnienia przejrzystości udzielania tej pomocy i jej zgodności z rynkiem wewnętrznym.

W ramach ww. programów rządowych BGK może obejmować, nabywać lub zbywać akcje (udziały) podmiotów udzielających poręczeń lub gwarancji za zobowiązania MŚP, a także organizacji pożytku publicznego w rozumieniu przepisów Ustawy z dnia 24 kwietnia 2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie oraz obejmować lub zbywać akcje (udziały) we współtworzonych przez BGK podmiotach mających udzielać poręczeń lub gwarancji za zobowiązania mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców, a także organizacji pożytku publicznego.

Finansowanie programu oparte jest na środkach gromadzonych w Krajowym Funduszu Gwarancyjnym (dalej: KFG), co w praktyce oznacza uruchomienie środków finansowych polskich przedsiębiorstw ulokowanych w depozytach bankowych poprzez przejęcie od nich części ryzyka inwestycyjnego. Krajowy Fundusz Gwarancyjny

jest zatem źródłem finansowania wydatków i innych kosztów związanych z udzielaniem poręczeń i gwarancji przez BGK, w tym wypłat na rzecz MŚP z tytułu udzielonych poręczeń i gwarancji stanowiących pomoc publiczną lub pomoc *de minimis*. Jednakże w przypadku braku środków KFG na pokrycie ww. kosztów Skarb Państwa zachowuje rolę podmiotu zapewniającego najwyższą wiarygodność finansową BGK jako poręczyciela lub gwaranta, partycypując w ich pokrywaniu. Ustawodawca przewidział zatem dywersyfikację źródeł finansowania analizowanych poręczeń i gwarancji, co zwiększa atrakcyjność omawianych instrumentów finansowych z punktu widzenia nie tylko firm rodzinnych, ale również banków udzielających kredytów tym firmom. Ponadto wskazać należy, że w celu realizacji programów rządowych minister właściwy do spraw finansów publicznych przekazuje środki na zwiększenie funduszu statutowego BGK, mając na względzie konieczność pokrycia ryzyka działalności bankowej ponoszonego przez BGK w związku z realizacją tych programów.

Warto przy tym zauważyć, że poza poręczeniami i gwarancjami BGK, firmy rodzinne mogą również korzystać z poręczeń i gwarancji udzielanych przez Skarb Państwa (dalej: SP). W uPiG ustalono bowiem, że poręczenie lub gwarancja mogą być udzielane przez SP pod warunkiem przeznaczenia objętego nimi kredytu na utworzenie przez banki linii kredytowych w celu m.in. finansowania przedsięwzięć inwestycyjnych MŚP oraz współfinansowania programów lub projektów w ramach programów pomocowych UE. Jest to zatem kolejna forma działalności SP, która służy aktywizacji postaw prorozwojowych związanych z prowadzeniem działalności przez firmy rodzinne. Zauważyć jednak należy, iż co prawda uznano, że forma prawna i struktura własności podmiotu ubiegającego się o ww. wsparcie ze strony SP nie ma żadnego znaczenia, jednakże ze względu na to, że wnioskowana kwota poręczenia lub gwarancji powinna przekraczać równowartość 10 mln euro, w znacznej liczbie przypadków omawiane instrumenty finansowe mogą okazać się nieosiągalne dla małych firm rodzinnych.

Znaczenie Programu Wsparcia Przedsiębiorczości

W grupie produktów oferowanych firmom rodzinnym w ramach PWP najważniejsze miejsce zajmują portfelowe linie gwarancyjne (np. gwarancje spłaty kredytu w ramach Portfelowej Linii Gwarancyjnej *de minimis*, gwarancje spłaty kredytu w ramach Portfelowej Linii Gwarancyjnej z regwarancją udzielaną przez Europejski Fundusz Inwestycyjny w ramach programu COSME, gwarancje spłaty kredytu udzielane w ramach Portfelowej Linii Gwarancyjnej, gwarancje finansowane z Funduszu Gwarancyjnego wsparcia innowacyjnych przedsiębiorstw Programu Operacyjnego Inteligentny

Rozwój (FG POIR)). Gwarancje portfelowe są preferowanymi przez banki i niektóre inne instytucje finansowe instrumentami zabezpieczania ryzyka finansowania i realizacji projektów służących rozwojowi wszystkich MŚP.

Dekada doświadczeń realizowania PWP (od 2009 r.) prowadzi do stwierdzenia, że wskazane wyżej instrumenty sprawdziły się jako wsparcie realizacji projektów infrastrukturalnych, innowacyjności, ułatwiając wykorzystywanie środków pochodzących z funduszy UE. Z punktu widzenia celów stawianych omawianym poręczeniom i gwarancjom, podkreślić należy także zwiększenie w ramach PWP roli gwarancji jako instrumentu zapewniającego przejęcie części ryzyka od przedsiębiorców na preferencyjnych warunkach [PWP 2018, s. 2]. Poza wskazanymi wyżej Portfelowymi Liniami Gwarancyjnymi BGK oferuje również poręczenia i gwarancje udzielane w trybie indywidualnym, np. poręczenia i gwarancje spłaty kredytu oraz gwarancje należytego wykonania umowy [Informacja 2017, s. 11].

Program Wsparcia Przedsiębiorstw od 2013 r. cieszy się kilkudziesięciotysięcznym zainteresowaniem rocznie, przy czym z programu tego korzystają przede wszystkim MŚP. Dane dotyczące ww. zainteresowania zaprezentowano w tabeli 2 oraz na wykresie 1. Utrzymująca się od 2013 r. wysoka liczba udzielanych poręczeń i gwarancji wskazuje na to, że na rynku wewnętrznym stosowane są adekwatne do potrzeb beneficjentów rozwiązania prawne (materialne i proceduralne) związane z udzielaniem poręczeń i gwarancji BGK. Jednocześnie zauważyć jednak należy, że znacznie wzrosła liczba wypłat z tytułu udzielonych poręczeń i gwarancji w ramach PWP (wykres 1). W 2013 r. było 7 wypłat z ww. tytułu (stanowiących niespełna 0,02% liczby udzielonych poręczeń i gwarancji w tym roku), natomiast w 2017 r. liczba ta wzrosła do 3 813 (stanowiąc już 8,83% liczby udzielonych poręczeń i gwarancji w tym roku). Problemem staje się zatem właściwa ocena wniosków podmiotów ubiegających się o udzielenie poręczenia lub gwarancji.

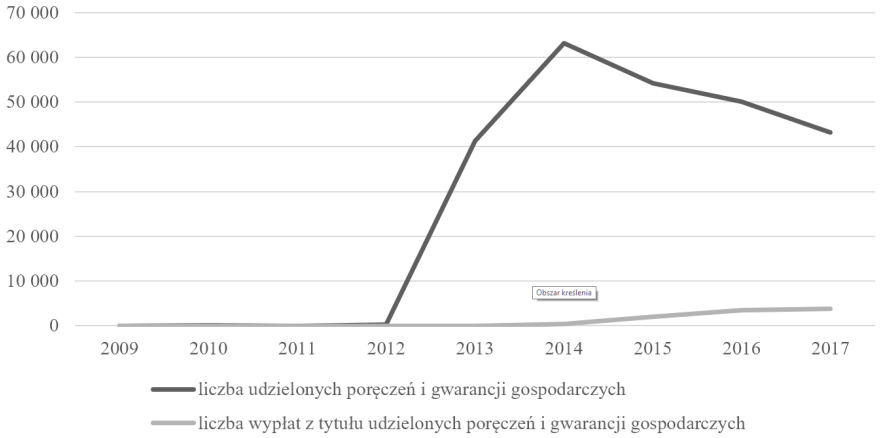
Tabela 2. Liczba udzielonych i wypłaconych poręczeń i gwarancji gospodarczych w ramach PWP w latach 2009–2017

Rok	Liczba udzielonych poręczeń i gwarancji gospodarczych	Liczba wypłat z tytułu udzielonych
2009	17	0
2010	51	0
2011	26	2
2012	274	3

2013	41 354	7
2014	63 162	420
2015	54 217	2 054
2016	50 042	3 493
2017	43 178	3 813

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o poręczeniach i gwarancjach udzielonych w latach 2009–2017 r. przez Skarb Państwa, niektóre osoby prawne oraz Bank Gospodarstwa Krajowego, Warszawa lata 2009–2017, http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/poreczenia-i-gwarancje/informacje-podstawowe/-/asset_publisher/9Hdo/content/informacje-o-poreczeniach-i-gwarancjach-udzielonych-przez-skarb-panstwa-niektore-osoby-prawne-oraz-bank-gospodarstwa-krajowego/pop_up?_101_INSTANCE_9Hdo_viewMode=print, dostęp: 25.01.2019.

Wykres 1. Liczba udzielonych i wypłaconych poręczeń i gwarancji gospodarczych w latach 2009–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o poręczeniach i gwarancjach udzielonych w latach 2009–2017 r. przez Skarb Państwa, niektóre osoby prawne oraz Bank Gospodarstwa Krajowego, Warszawa lata 2009–2017, http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/poreczenia-i-gwarancje/informacje-podstawowe/-/asset_publisher/9Hdo/content/informacje-o-poreczeniach-i-gwarancjach-udzielonych-przez-skarb-panstwa-niektore-osoby-prawne-oraz-bank-gospodarstwa-krajowego/pop_up?_101_INSTANCE_9Hdo_viewMode=print, dostęp: 11.01.2019.

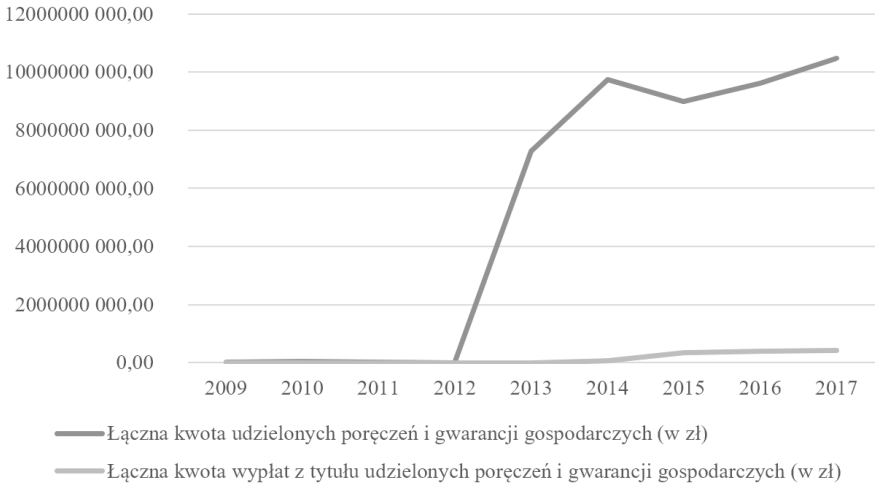
W tabeli 3 i na wykresie 2 zaprezentowano natomiast dane dotyczące łącznej kwoty udzielonych i wypłaconych świadczeń z tytułu poręczeń i gwarancji gospodarczych w latach 2009–2017. Z przeprowadzonej analizy wynika, że największy udział kwoty wypłaconych do udzielonych poręczeń i gwarancji gospodarczych miał miejsce w 2011 r. (ok. 5%), zaś w latach 2010, 2015–2017 wypłaty oscylowały wokół 4% udziału w udzielonych poręczeniach i gwarancjach, a w pozostałych latach nie przekroczyły 1% udziału.

Tabela 3. Łączna kwota udzielonych i wypłaconych poręczeń i gwarancji gospodarczych w latach 2009–2017

Rok	Łączna kwota (w zł)	
	Udzielonych poręczeń i gwarancji gospodarczych	Wypłat z tytułu udzielonych poręczeń i gwarancji gospodarczych
2009	6 771 996,00	0
2010	34 644 698,00	0
2011	19 970 452,50	793 822
2012	91 383 180,09	4 568 822
2013	7 276 326 550,14	1 242 021
2014	9 744 646 350,05	74 055 000
2015	8 989 653 517,01	336 636 951
2016	9 622 655 190,02	405 199 209
2017	10 473 517 865,13	419 823 874

Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o poręczeniach i gwarancjach udzielonych w latach 2009–2017 r. przez Skarb Państwa, niektóre osoby prawne oraz Bank Gospodarstwa Krajowego, Warszawa lata 2009–2017, http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/poreczenia-i-gwarancje/informacje-podstawowe/-/asset_publisher/9Hdo/content/informacje-o-poreczeniach-i-gwarancjach-udzielonych-przez-skarb-panstwa-niektore-osoby-prawne-oraz-bank-gospodarstwa-krajowego/pop_up?_101_INSTANCE_9Hdo_viewMode=print, dostęp: 11.01.2019.

Wykres 2. Łączna kwota udzielonych i wypłaconych poręczeń i gwarancji gospodarczych w latach 2009–2017



Źródło: opracowanie własne na podstawie Informacji o poręczeniach i gwarancjach udzielonych w latach 2009–2017 r. przez Skarb Państwa, niektóre osoby prawne oraz Bank Gospodarstwa Krajowego, Warszawa lata 2009–2017, http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/poreczenia-i-gwarancje/informacje-podstawowe/-/asset_publisher/9Hdo/content/informacje-o-poreczeniach-i-gwarancjach-udzielonych-przez-skarb-panstwa-niektore--osoby-prawne-oraz-bank-gospodarstwa-krajowego/pop_up?_101_INSTANCE_9Hdo_viewMode=print, dostęp: 25.01.2019.

Uwagi końcowe

Firmy rodzinne, jako podmioty o wysokim poziomie kreatywności i możliwości wykorzystywania osiągnięć nauki, mają znaczący udział w promowaniu nowych rozwiązań technicznych i technologicznych. Ich rozwojowi służą poręczenia i gwarancje BGK oraz SP.

Należy oczekiwać, że konsekwencją rozwiązań przyjętych w uPiG będzie rosnące znaczenie na rynku wewnętrznym innowacyjnych firm rodzinnych, związanych z tzw. zielonymi technologiami, technologiami informatycznymi, medycznymi czy też biotechnologiami i nanotechnologią [Narodowa Rada Rozwoju 2016, s. 25].

Poręczenia i gwarancje będące przedmiotem analizy należy uznać za ważny element systemu wspomagania rozwoju MŚP, w tym firm rodzinnych, co z kolei wpływa na poprawę sytuacji społeczno-gospodarczej regionów, ich funkcjonowania oraz

wzrost konkurencyjności na tych obszarach. Pośrednio poręczenia i gwarancje BGK służyć będą również rozwojowi współpracy między MŚP, a także wprowadzaniu w gospodarce innowacyjnych rozwiązań i właściwemu wykorzystaniu technologii informacyjnej [Drzewiecka 2014, s. 120, 130–131]. W tym kontekście, z punktu widzenia firm rodzinnych, poręczenia i gwarancje BGK – jako zewnętrzne źródło wsparcia – zwiększają dostępność przedsiębiorców do zewnętrznych źródeł finansowania.

Można uznać, że przyjęte w uPiG rozwiązania prawne są konieczne ze względu na stopniowy rozwój lub funkcjonowanie rynku wewnętrznego. Z kolei sam system udzielania poręczeń i gwarancji przez BGK ułatwia prowadzenie działalności gospodarczej MŚP i zachęca je do promowania i przyjmowania postaw przedsiębiorczych. Bardzo dobre wyniki działalności BGK w zakresie wsparcia MŚP poprzez udzielanie gwarancji spłaty kredytu w ramach Portfelowej Linii Gwarancyjnej wskazują, iż przyjęte w uPiG rozwiązania są dostosowane do oczekiwań firm rodzinnych oraz sektora bankowego, który w pełni zaakceptował ww. formę zabezpieczenia. Z punktu widzenia firm rodzinnych podkreślić dodatkowo należy, że PWP ma zasięg ogólnopolski i funkcjonuje w oparciu o jednolity produkt, sama zaś procedura udzielania poręczeń i gwarancji (zwłaszcza zaś gwarancji PLD) jest uproszczona i zapewnia firmom rodzinnym zabezpieczenie kredytu niewymagającym większych nakładów instrumentem finansowym (wynika to z braku konieczności stosowania rynkowej stawki opłaty prowizyjnej za udzielenie gwarancji PLD).

Program Wsparcia Przedsiębiorczości służy trwałemu wzrostowi gospodarczemu opartemu na wiedzy, informacjach i doskonałości organizacyjnej. W tym celu podejmowane są działania organizacyjne i ekonomiczne służące rozwojowi poręczeń i gwarancji udzielanych w ramach programów rządowych w przyszłości. W praktyce oznacza to wypracowywanie nowych i utrzymywanie aktualnych wysokich standardów usług świadczonych niezależnie od miejsca lokalizacji i obszaru działania firm rodzinnych korzystających z tych zabezpieczeń.

Należy także zauważyć, że system poręczeń i gwarancji SP jest wykorzystywany do wpierania przede wszystkim przedsięwzięć infrastrukturalnych ważnych dla gospodarki narodowej, przy zachowaniu rozsądnej aktywności SP, która nie może zagrażać czy też wypaczać konkurencji wewnętrznej między podmiotami wolnej gospodarki. Aktywność, o której mowa, nie może również wpływać negatywnie na wymianę handlową między państwami członkowskimi UE.

Konkludując, podkreślić należy, że w polskim porządku prawnym stosowane są różne definicje legalne MŚP, co z punktu widzenia dążenia do zapewnienia firmom rodzinnych transparentnych i zrozumiałych przepisów, odnoszących się do zasad prowadzonej działalności gospodarczej, należy ocenić negatywnie.

Bibliografia

Drzewiecka B. (2014), *System wspomagania rozwoju przedsiębiorstw w świetle inicjatywy klastrowej*, „Economics and Management", nr 2, s. 120.

Klimek J. (2010), *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 47.

Kodeks pracy z 26 czerwca 1974 r. (t.j. Dz. U. z 2018 r., poz. 917 ze zm.).

Kozieł G. (red.) (2019), *Prawo przedsiębiorców* [w:] G. Kozieł (red.), *Prawo przedsiębiorców. Przepisy wprowadzające do Konstytucji Biznesu. Komentarz* [online], Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Narodowa Rada Rozwoju, Zespół Zadaniowy do spraw oceny projektu Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (2016), *Opinia o projekcie Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (materiał Zespołu Zadaniowego do spraw oceny projektu Strategii na rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju)*, Warszawa, s. 25.

Rada Ministrów (2008–2017)*, Informacja o poręczeniach i gwarancjach udzielonych w latach 2009-2017 r. przez Skarb Państwa, niektóre osoby prawne oraz Bank Gospodarstwa Krajowego*, Warszawa, http://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/poreczenia-i-gwarancje/informacje-podstawowe/-/asset_publisher/9Hdo/content/informacje-o-poreczeniach-i-gwarancjach-udzielonych-przez-skarb-panstwa-niektóre-osoby-prawne-oraz-bank-gospodarstwa-krajowego/pop_up?_101_INSTANCE_9Hdo_viewMode, dostęp: 11.01.2019.

Rada Ministrów (2018), *Wspieranie przedsiębiorczości z wykorzystaniem poręczeń i gwarancji Banku Gospodarstwa Krajowego z 7.03.2018 r.*, Warszawa, https://www.mf.gov.pl/ministerstwo-finansow/dzialalnosc/poreczenia-i-gwarancje/informacje-podstawowe/-/asset_publisher/9Hdo/content/program-wspieranie-przedsiebiorczosci-z-wykorzystaniem-poreczen-i-gwarancji-banku-gospodarstwa-krajowego, dostęp: 11.01.2019.

Rozporządzenie Komisji (UE) nr 651/2014 z dnia 17 czerwca 2014 r. uznające niektóre rodzaje pomocy za zgodne z rynkiem wewnętrznym w zastosowaniu art. 107 i 108 Traktatu (Dz. Urz. UE. L 2014 Nr 187, s. 1).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 czerwca 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy publicznej w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014–2020 (Dz. U. z 2018 r., poz. 1165).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 czerwca 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach Programu Operacyjnego Inteligentny Rozwój 2014–2020 (Dz. U. z 2018 r., poz. 1166).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 września 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach Programu Operacyjnego Polska Cyfrowa 2014–2020 (Dz. U. z 2018 r., poz. 1825).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 17 września 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów w ramach programu „Kreatywna Europa" (2014–2020) (Dz. U. z 2018 r., poz. 1824).

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 28 marca 2018 r. w sprawie udzielania przez Bank Gospodarstwa Krajowego pomocy *de minimis* w formie gwarancji spłaty kredytów (Dz. U. z 2018 r., poz. 707).

Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej z dnia 25 marca 1957 r. (Celex: 11957E).

Ustawa Ordynacja podatkowa z 29.08.1997 r. (t.j. Dz. U. z 2018 r., poz. 800 ze zm.)

Ustawa Prawo przedsiębiorców z dnia 6 marca 2018 r. (Dz. U. z 2018 r., poz. 646)

Ustawa z 26.07.1991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych (t.j. Dz. U. z 2018 r., poz. 1509 ze zm.).

Ustawa z 7.05.1997 r. o poręczeniach i gwarancjach udzielanych przez Skarb Państwa oraz niektóre osoby prawne (t.j. Dz. U. z 2018 r., poz. 1808 ze zm.).

Ustawa z dnia 21.04.2017 r. o roszczeniach o naprawienie szkody wyrządzonej przez naruszenie prawa konkurencji (Dz. U. z 2017 r., poz. 1132 ze zm.)

Uzasadnienie rządowego projektu ustawy – Prawo przedsiębiorców, druk nr 2051, Sejm VIII Kadencji, http://sejm.gov.pl/Sejm8.nsf/druk.xsp?nr=2051, dostęp: 25.01.2019 r.

Wójcik-Karpacz A. (2012), *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa Oficyna Wydawnicza, Warszawa, s. 8.

Wyrok Sądu z 7.03.2018 r., T-855/16, Legalis nr 1784325, dostęp: 25.01.2019.

Krzysztof Bartczak | krzysztof.bartczak@pw.edu.pl
Politechnika Warszawska, Wydział Zarządzania

Wpływ firm rodzinnych na gospodarkę

The Impact of Family Businesses on the Economy

Abstract
In the presented work, attention was given to discussing the role of the family business in relation to the economy and economic development. An attempt was made to show that this role is relatively large, based on the analysis of existing data and the analysis of content contained in the literature on the subject. As a result of these analyses, it was possible to confirm the thesis that family businesses are an extremely important part of the economy, which is mainly reflected by the fact that their share is a large percentage of GDP, and that they create many jobs and generate pro-entrepreneurial behaviour.

Key words: economy, economic development, family business, GDP, labour market, innovations.

Wprowadzenie

Rozpatrywanie zagadnień dotyczących biznesu rodzinnego jest niewątpliwie bardzo ważne. Powodem dla którego problematyka ta ma tak duże znaczenie je to, że firmy rodzinne są istotną częścią rynku, przy tym należy podkreślić, że wiele spośród nich działa nie tylko na rynkach lokalnych, ale – w wyniku intensywnego rozwoju – oferują swoje produkty i usługi również na rynku ogólnokrajowym czy nawet międzynarodowym.

W tym kontekście bardzo ważne staje się omawianie zagadnień umożliwiających ukazanie wpływu firm rodzinnych na gospodarkę oraz na rozwój gospodarczy. W niniejszym artykule uwaga zostanie skupiona przede wszystkim na pokazaniu tego, w jaki sposób w Polsce uwidacznia się to oddziaływanie. Podjęte rozważania dotyczą następujących kwestii:

- Jak dużo firm rodzinnych działa na terenie Polski i jaki jest ich udział procentowy w ogóle podmiotów gospodarczych funkcjonujących na obszarze naszego kraju?
- Jaki udział mają firmy rodzinne w tworzeniu produktu krajowego brutto (PKB)?
- Jak kształtuje się wielkość zatrudnienia w firmach rodzinnych?
- Jaki jest udział firm rodzinnych w generowaniu innowacyjnych, kreatywnych czy proprzedsiębiorczych pomysłów oraz idei?

Próba odpowiedzi na te pytania pozwoli na ukazanie roli firm rodzinnych w rozwoju gospodarczym kraju, w tym również na pokazanie ich znaczenia w omawianym aspekcie w odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw działających na obszarze Polski i w związku z tym stwierdzenia, czy stanowią one ich istotną część.

Zrealizowanie tak zarysowanego celu artykułu możliwe było dzięki wykorzystaniu określonych metod badawczych, a mianowicie: analizy treści literatury przedmiotu oraz *desk research*, czyli analizy danych zastanych. W ramach pierwszej metody kluczowe stało się dokonanie przeglądu tych pozycji drukowanych oraz elektronicznych, w których poruszone zostały kwestie dotyczące firm rodzinnych oraz ich udziału w gospodarce Polski, a następnie wykorzystanie analiz dokonanych w ich ramach do omówienia niektórych aspektów tego zagadnienia ujętych w niniejszej pracy. Metoda *desk research* z kolei pozwoliła na analizę danych statystycznych, takich jak m.in. liczba firm rodzinnych i ich udział w wytworzeniu PKB, jak również charakteryzująca je wielkość zatrudnienia. Dzięki obu tym metodom możliwe stało się ujęcie podjętego tematu zarówno w teoretyczny, jak i statystyczny sposób.

Należy dodać, że tematyka udziału firm rodzinnych w rozwoju gospodarczym była wielokrotnie podejmowana w ramach dotychczas przeprowadzonych analiz. Można tutaj zwłaszcza wspomnieć o opracowaniach takich autorów, jak: W. Bojar, F. Maciejewski, M. Michalcewicz-Kaniowska, K. Radecka i W. Żarski, J.D. Antoszkiewicz czy K. Zięba, jak również o publikacji zbiorowej pod red. A. Kowalewskiej [Kowalewska 2009, Antoszkiewicz 2011, ss. 33–51, Zięba 2011, ss. 159–176, Bojar, Maciejewski, Michalcewicz-Kaniowska i in. 2016, ss. 20–29]. Ponadto trzeba wymienić różnorodne badania i raporty, w tym np. te, które zostały zrealizowane przez IBR oraz KPMG, a także przez A. Lewandowską, E. Więcek-Jankę, A. Hadryś-Nowak i M. Wojewodę [IBR 2016, KPMG 2018, Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016]. Pomimo tak wielu publikacji trzeba zauważyć, że tematyka związana z wpływem firm rodzinnych

na gospodarkę nie została w literaturze przedmiotu ujęta całościowo i w sposób kompleksowy. Uwidacznia się to głównie w tym, że nie odniesiono się w opracowaniach z tego obszaru w sposób łączny do kwestii związanych z udziałem biznesu rodzinnego w wytwarzaniu PKB, a także charakteryzującej go wielkości zatrudnienia czy poziomu innowacyjności. Z tego względu istnieje potrzeba dokonywania dalszych analiz w tym zakresie i temu właśnie poświęcone jest niniejsze opracowanie.

Liczba firm rodzinnych w Polsce i ich wpływ na poziom PKB oraz wielkość zatrudnienia

W pierwszej kolejności niezbędne jest odniesienie się do kwestii związanych z tym, ile firm rodzinnych działa na terenie Polski i jaki jest ich udział procentowy w ogóle przedsiębiorstw. Trzeba w tym miejscu zauważyć, że prezentowanie danych ze wskazanego zakresu jest sprawą stosunkowo trudną. Wynika to z tego, że dotychczas w literaturze przedmiotu sformułowano wiele różnych definicji firm rodzinnych, co implikuje istnienie wielu kryteriów pozwalających na zaklasyfikowanie poszczególnych podmiotów gospodarczych do grupy tych właśnie przedsiębiorstw.

W tym kontekście warto wspomnieć o tzw. modelu 5 poziomów definicyjnych firmy rodzinnej. W jego ramach wyodrębnia się następujące rodzaje tych przedsiębiorstw:

a) przedsiębiorstwa potencjalnie rodzinne – większość udziałów należy do członków jednej rodziny;

b) przedsiębiorstwa wykazujące się tożsamością rodzinną – jedną z ich cech charakterystycznych jest to, że ich pracownicy dostrzegają rodzinny charakter danego biznesu oraz że stopniowo kształtuje się tożsamość takiego przedsiębiorstwa, która przejawia się w uznawaniu firmy za rodzinną przez samych jej właścicieli;

c) firmy rodzinne o charakterze jednopokoleniowym – przynajmniej 1 osoba wywodząca się z danej rodziny angażuje się w realizację zadań z zakresu zarządzania operacyjnego oraz współplanowania strategicznego;

d) firmy rodzinne u progu sukcesji – w ich zarządzanie angażuje się przynajmniej 2 członków rodziny, przy czym intencją tej rodziny staje się sukcesja danej firmy;

e) wielopokoleniowe firmy rodzinne – w trakcie ich funkcjonowania doszło do przynajmniej 1 transferu międzypokoleniowego [Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016, ss. 17–18].

W zależności od tego, jakie kryteria definicyjne zostaną przyjęte, liczba firm rodzinnych może się zmieniać. W odniesieniu do wspomnianego modelu, odsetek

tych firm w ogólnej liczbie przedsiębiorstw działających w ramach gospodarki wielu państw, w tym także Polski, może wynosić od 5% do nawet 92% (zob. tabela 1).

Tabela 1. Odsetek firm rodzinnych w odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw przy uwzględnieniu modelu 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych

Poziom definicyjny firm rodzinnych	Charakterystyka	Odsetek firm rodzinnych, które mogą zostać zaklasyfikowane do danego poziomu
Poziom 5.	Większość udziałów należy do osób prywatnych	92%
Poziom 4.	Samouznanie firmy za rodzinną	36%
Poziom 3.	Posiadanie większości udziałów przez rodzinę oraz wpływ przynajmniej 1 osoby z rodziny na planowanie długofalowe czy podejmowanie decyzji	27%
Poziom 2.	To, co powyżej oraz zaangażowanie w zarządzanie operacyjne min. 2 osób z rodziny i intencja sukcesji	19%
Poziom 1.	Wszystko to, co powyżej oraz przebyta sukcesja	5%

Źródło: [IBR 2016, s. 13].

Ogólnie wskazuje się, na podstawie badań zrealizowanych wśród samych przedstawicieli przedsiębiorstw, że firmy rodzinne to ok. 36% ogółu podmiotów gospodarczych działających w Polsce. Tylu bowiem właścicieli przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce zadeklarowało prowadzenie firmy rodzinnej w czasie badań wykonanych zarówno przez A. Kowalewską, jak i IBR oraz A. Lewandowską i jej zespół [Kowalewska 2009, s. 56, IBR 2016, s. 13, Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016, ss. 21–22].

Przytoczone dane są zgodne z wynikami innych badań. Wśród nich można wymienić te zrealizowane przez PARP, według których firmy rodzinne to 37% ogółu firm działających w naszym kraju [PARP 2010, ss. 1–2]. Natomiast badanie zrealizowane przez zespół badawczy pod kierunkiem B. Piaseckiego wykazało, że jest ich nieco mniej, bo ok. 33% [Piasecki 1998, ss. 139–140]. Warto zauważyć jednak, że zostało ono przeprowadzone stosunkowo dawno, a więc w drugiej połowie lat 90. XX w., czyli wtedy, gdy przedsiębiorczość rodzinna dopiero stopniowo odradzała się po okresie gospodarki centralnie sterowanej, kiedy to nie miała tak dobrych możliwości rozwoju jak po przemianach, do których doszło po 1989 r. [Jeżak 2014, s. 13].

Biorąc pod uwagę dane przedstawione przez GUS, należy zauważyć, że w 2017 r. na terenie Polski funkcjonowało ogółem 2215,32 tys. przedsiębiorstw [GUS 2018a, s.

1, 2018b, s. 1]. Można więc stwierdzić, że w Polsce funkcjonuje prawie 800 tys. firm rodzinnych. Wydawać by się mogło, że jest to liczba świadcząca niewątpliwie o tym, że biznes rodzinny rozwija się w Polsce na dużą skalę. Trzeba jednak zauważyć, że skala ta w porównaniu z innymi państwami jest wciąż stosunkowo mała. Warto zaznaczyć, że np. w krajach Europy Zachodniej firmy rodzinne to ok. 70–80% wszystkich działających tam przedsiębiorstw [Kowalewska 2009, s. 56].

Należy wyraźnie podkreślić, że niezwykle trudno jest porównywać dane z tego zakresu, gdyż nie jest do końca pewne, czy zostały one uzyskane w wyniku badań realizowanych za pomocą takiej samej metodologii oraz przy zastosowaniu identycznych kryteriów pozwalających na zakwalifikowanie danego przedsiębiorstwa do grupy firm rodzinnych. Co istotne, w polskich badaniach do grupy firm rodzinnych nie zalicza się tych, które są prowadzone jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Gdyby także i je włączyć do tej grupy, wtedy udział biznesu rodzinnego w sektorze przedsiębiorstw mógłby wzrosnąć do nawet 78%, co byłoby już wartością porównywalną z danymi z innych państw europejskich [Zięba 2011, s. 165]. Są to jednak wyłącznie dane szacunkowe, pokazujące wyraźnie skalę problemów związanych z definiowaniem firm rodzinnych i tym samym z ustaleniem ich udziału w rozwoju gospodarczym poszczególnych państw.

Co istotne, udział polskiego sektora MSP (małe i średnie firmy to 99,9% wszystkich przedsiębiorstw) w PKB oscyluje obecnie na poziomie ok. 50,0%. Należy zauważyć, że udział ten sukcesywnie rośnie, gdyż jeszcze w 2008 r. wynosił 47,2% [PARP 2017, s. 5]. Szacując, można więc wywnioskować, że firmy rodzinne wytwarzają 18,0% polskiego PKB. Znacznie niższa wartość została podana przez A. Kowalewską – według tych danych polskie firmy rodzinne generują 10,4% ogółu polskiego PKB, przy czym równocześnie zaznaczono jednak, że jest to odsetek minimalny (użyto sformułowania „co najmniej"), co może sugerować, że wartość ta jest znacznie wyższa i być może znajduje się na takim poziomie, jaki został podany powyżej [Kowalewska 2009, s. 23]. Oznaczałoby to, że sektor biznesu rodzinnego dostarcza od ok. 1982,1 mln zł do nawet 713 548,4 mln zł, gdyż w 2017 r. wartość PKB wyniosła ogółem 1 982 079,8 mln zł [GUS 2018c, s. 36].

Trzeba w tym miejscu zauważyć, że niektóre szacunki mówią nawet o znacznie większym udziale firm rodzinnych w wartości PKB. Wprawdzie odnoszą się one do innych niż nasza gospodarek, to jednak pokazują, że wpływ biznesu rodzinnego na gospodarkę państwa może być o wiele większy niż jest to podawane w oficjalnych statystykach. I tak według szacunków D. Bella firmy rodzinne mogą generować nawet do 50% PKB, z kolei M.A. Gallo uznał, że może to być niemal 75% [Gallo 1994, s. 27, Bell 2002, ss. 621–623].

Na pewno w przypadku Polski jest to wartość na tyle duża, że uprawnia do stwierdzenia, że firmy rodzinne w znacznym stopniu przyczyniają się do rozwoju gospodarczego Polski i mają dość duży wpływ na sektor gospodarki.

Teza ta wynika również z analizy danych na temat wielkości zatrudnienia w firmach rodzinnych. Według szacunków w tych podmiotach znajduje zatrudnienie ok. 21% ogółu pracujących w sektorze przedsiębiorstw w Polsce [Kowalewska 2009, s. 23]. Biorąc pod uwagę dane dotyczące ogólnej liczby zatrudnionych w tym sektorze (według danych GUS w 2017 r. wyniosła ona 6058,7 tys.), można oszacować liczbę zatrudnionych w firmach rodzinnych na ponad 1272,0 tys. [GUS 2019]. Należy dodać, że zdecydowana większość firm rodzinnych (77%) zatrudnia nie więcej niż 9 osób [Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016, s. 29]. Wynika z tego, że firmy rodzinne dają pracę wielu osobom, w tym nie tylko tym, które wywodzą się z rodzin, których członkowie są ich właścicielami, ale również pochodzącym z zupełnie innych środowisk. Niewątpliwie świadczy to o tym, że podmioty te w wydatnym stopniu przyczyniają się do rozwoju gospodarczego Polski.

Teza ta została potwierdzona przez wielu autorów, np. W. Bojar, F. Maciejewski, M. Michalcewicz-Kaniowska, K. Radecka i W. Żarski podkreślają, że „obecnie firmy rodzinne stanowią jeden z fundamentów polskiej gospodarki", co, zdaniem cytowanych badaczy, wynika przede wszystkim z tego, że wykazują one „tendencję [do] opierania się wahaniom rynku oraz wysoką zdolność adaptacji do zmieniających się uwarunkowań społecznych i gospodarczych" [Bojar, Maciejewski, Michalcewicz-Kaniowska i in. 2016, s. 20].

Podobne wnioski zostały sformułowane przez M. Dźwigoł-Barosz, która zauważyła, że firmy rodzinne „odgrywają kluczową rolę w wielu sektorach gospodarki", przy czym ich stały rozwój oraz – co bardzo ważne – ciągłość funkcjonowania, zachowywana nawet pomimo występowania wielu problemów i barier, mają duże znaczenie zarówno dla gospodarek lokalnych i krajowych, jak i gospodarki ogólnoświatowej [Dźwigoł-Barosz 2017, s. 13]. Dzieje się tak, ponieważ firmy te starają się przez cały czas funkcjonować, nawet w obliczu szeregu trudności, takich jak kryzysy ekonomiczne czy znaczny wzrost konkurencji, co wynika w dużej mierze z tego, że bardzo często są one podstawą funkcjonowania rodzin i głównym źródłem ich materialnego bytu.

E. Szul zauważyła, że „firmy rodzinne, które stanowią ważną grupę w sektorze MSP, mają istotny wpływ nie tylko na gospodarkę kraju, ale także na gospodarkę regionalną oraz na krajowy i lokalne rynki pracy" [Szul 2017, s. 73]. Zdaniem tej autorki sytuacja taka jest spowodowana przede wszystkim tym, że posiadają one swoistą kulturę organizacyjną, a także tym, że ich działalność charakteryzują specyficzne relacje z pracownikami oraz atmosfera pracy, które wpływają w dużym stopniu na poziom

ich konkurencyjności, implikując tym samym możliwość aktywnego oddziaływania na gospodarkę państwa [Szul 2017]. Co więcej, dzięki takim cechom w firmach rodzinnych tworzone są odpowiednie warunki do dzielenia się wiedzą, co w jeszcze większym stopniu może decydować o ich dużym znaczeniu dla rozwoju gospodarczego.

Warto tutaj wspomnieć jeszcze o poglądach na przedstawione powyżej kwestie, które zostały zaprezentowane przez E. Stawicką [Stawicka 2010, ss. 110–118]. Autorka ta wyraźnie podkreśliła, że firmy rodzinne odgrywają „ogromną rolę" we wszystkich gospodarkach świata [Stawicka 2010, s. 110]. Decyduje o tym przede wszystkim ich wysoki poziom konkurencyjności i skuteczności w osiąganiu celów, który z kolei wynika z wielu różnych czynników. Do najważniejszych spośród nich E. Stawicka zaliczyła:

- bardzo niską konfliktowość społeczną firm rodzinnych;
- znikomy odsetek postępowań upadłościowych dotyczących firm rodzinnych;
- długi (najczęściej) okres funkcjonowania na danym rynku, co pozwala na budowanie własnego, pozytywnego wizerunku oraz wydatne wpływanie na okolicznych mieszkańców za pomocą np. inicjowania i brania udziału w różnorodnych działaniach o charakterze społecznym, w tym m.in. tych z zakresu CSR, czyli społecznej odpowiedzialności biznesu;
- silne więzi między pracownikami w tego typu podmiotach, mające charakter nie tylko więzi biznesowych i implikujące wykształcanie się pozytywnej atmosfery oraz poczucia wspólnoty i lojalności;
- ścisły związek prowadzonej działalności z wartościami o charakterze etycznym i moralnym, wśród których można wymienić: zaufanie, współpracę, wysoką jakość, integrację, pełne zadowolenie wszystkich interesariuszy, uczciwość oraz wytrwałą pracę [Stawicka 2010, ss. 110–111].

Wydaje się, że to właśnie te cechy i wartości charakteryzujące firmy rodzinne, pozwalają im skutecznie działać na poszczególnych rynkach, pomimo wielu napotykanych trudności i barier, co z kolei wydatnie wpływa na to, że mogą one odgrywać znaczącą rolę w gospodarce nie tylko lokalnej czy krajowej, ale również międzynarodowej.

Innowacyjność, kreatywność i proprzedsiębiorczość firm rodzinnych jako ich wkład w rozwój gospodarki

Aby jednoznacznie stwierdzić, czy firmy rodzinne wnoszą duży wkład w rozwój gospodarki Polski, konieczne jest przeanalizowanie poziomu ich innowacyjności. Decyduje on bowiem o wdrażaniu nowoczesnych rozwiązań, które z kolei mogą wydatnie przyczyniać się do przyspieszenia rozwoju danej gospodarki i wzrostu jej konkurencyjności.

Dotychczas na terenie Polski nie zrealizowano zbyt wielu badań dotyczących poziomu innowacyjności firm rodzinnych, co jest skutkiem wspomnianych już wyżej trudności w ich definiowaniu. Jednak można w tym miejscu powołać się na te badania, które w omawianym zakresie udało się przeprowadzić. Wśród nich znajdują się analizy T. Baczki i A. Chaberskiego [Baczko, Chaberski 2012, s. 3]. W ich ramach stwierdzono, że innowacyjność firm rodzinnych można dostrzec w odniesieniu do:

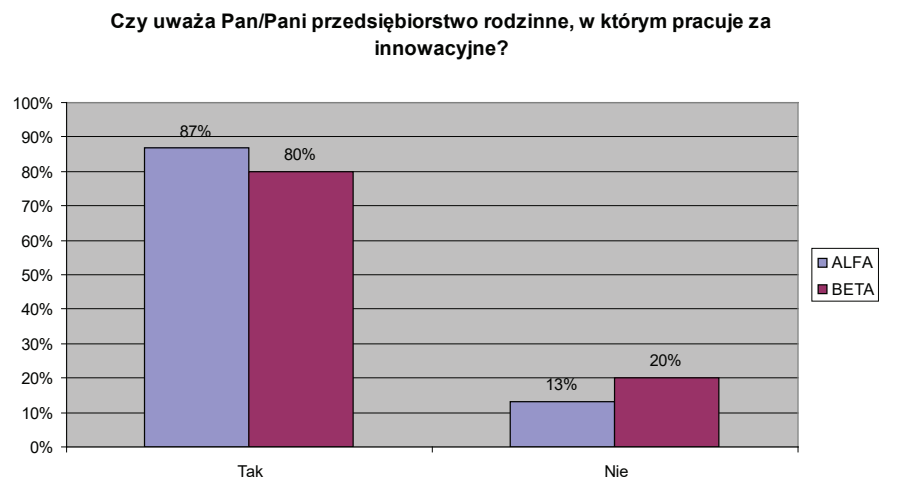
- 17,5% ogółu firm rodzinnych działających na terenie województwa małopolskiego,
- 15,0% ogółu firm rodzinnych działających na terenie województwa śląskiego,
- 12,5% ogółu firm rodzinnych działających na terenie województwa mazowieckiego oraz wielkopolskiego,
- 10,0% ogółu firm rodzinnych działających na terenie województwa podlaskiego,
- 7,5% ogółu firm rodzinnych działających na terenie województwa łódzkiego oraz dolnośląskiego,
- 2,5% ogółu firm rodzinnych działających na terenie województw: kujawsko-pomorskiego, lubelskiego, lubuskiego, podkarpackiego oraz pomorskiego [Baczko, Chaberski 2012].

Analizując te dane, trzeba zauważyć, że poziom innowacyjności firm rodzinnych w poszczególnych województwach nie jest zbyt duży. Zupełnie inne wnioski należy sformułować w odniesieniu do badań, które zostały zrealizowane przez W. Bojara i jego zespół [Bojar, Maciejewski, Michalcewicz-Kaniowska i in. 2016, s. 24]. Uzyskane na ich podstawie dane zostały przedstawione na rysunku (zob. rysunek 1). Należy zaznaczyć, że respondentów (60 pracowników firm rodzinnych) podzielono na 2 grupy: pracowników z pokolenia ALFA (osoby mające więcej niż 44 lat i funkcjonujące w przedsiębiorstwach rodzinnych w charakterze ich właścicieli bądź kierowników określonych działów) oraz pracowników z pokolenia BETA (szeregowi pracownicy w wieku 18–44 lat).

Większość ankietowanych (80–87%) uznała, że w firmach rodzinnych, w których realizują oni swoje obowiązki zawodowe, można mówić o innowacyjności (zob. rysunek 1). Wyniki te są niewątpliwie zaskakujące, jeśli się je porówna z tymi uzyskanymi przez T. Baczkę i A. Chaberskiego [Baczko, Chaberski 2012, s. 3]. Należy je jednak tłumaczyć przede wszystkim tym, że pracownicy firm rodzinnych – jak zresztą każdego innego przedsiębiorstwa – nierzadko nie do końca rozumieją, czym jest innowacyjność oraz w jakich formach występuje i mogą uważać, że jest nią np. zakup nowoczesnego sprzętu komputerowego. Ponadto warto zwrócić uwagę na to, że właściciele firm rodzinnych, deklarując ich innowacyjność, chcą w ten sposób, niejako sztucznie, kreować wizerunek zarządzanych przez siebie przedsiębiorstw jako takich, które

wykazują się nowoczesnością i kładą silny nacisk na nowatorstwo w odniesieniu do produktów, usług czy procesów.

Rysunek 1. Odsetek firm rodzinnych odznaczających się innowacyjnością według badania zrealizowanego przez zespół W. Bojara



Źródło: [Bojar, Maciejewski, Michalcewicz-Kaniowska i in. 2016, s. 24].

Z wymienionych wyżej powodów za o wiele bardziej wiarygodne należy uznać wyniki, które uzyskali T. Baczko i A. Chaberski [Baczko, Chaberski 2012]. Z drugiej jednak strony wydaje się, że obecnie firmy rodzinne w o wiele większym stopniu są nastawione na innowacje, niż wynika to z cytowanych badań. Według A. Lewandowskiej, E. Więcek-Janki, A. Hadryś-Nowak i M. Wojewody wśród tych firm 39% realizuje strategię proinnowacyjną, co wyraża się angażowaniem się w określone inicjatywy i przedsięwzięcia mające na celu np. generowanie nowych pomysłów w sferze zarządzania czy produkcji [Lewandowska, Więcek-Janka, Hadryś-Nowak i in. 2016, s. 34]. Trzeba jednak zauważyć, że również w sytuacji, gdy przyjmie się taki wynik za rzetelny i trafny, to i tak pokazuje on, że firmy rodzinne w Polsce nie są bardzo innowacyjne.

Potwierdzają to ustalenia innych badaczy. I tak M. Andrzejewski stwierdził, iż „firmy rodzinne nie są niestety najbardziej innowacyjne i nie ryzykują inwestowania kapitału w mało sprawdzone przedsięwzięcia", co jest zauważalne, chociaż ich siła tkwi przecież w elastyczności i możliwości skutecznego dostosowywania się do stale zmieniających się warunków rynkowych [Andrzejewski 2011, s. 28].

Natomiast E. Szul w odniesieniu do koncepcji dzielenia się wiedzą, która jest integralnym elementem innowacyjności, stwierdziła, że firmy rodzinne nie wykorzystują jej w wystarczającym zakresie, a jeśli już, to dzieje się to głównie w niezaplanowany, nieusystematyzowany i spontaniczny sposób, nie wywołując konkretnych, namacalnych skutków, np. nie generując innowacyjnych pomysłów [Szul 2017, s. 81].

B. Grabińska i K. Grabiński słusznie zauważyli, że o poziomie innowacyjności firm rodzinnych w dużej mierze decyduje charakter i struktura ich funkcjonowania [Grabińska, Grabiński 2018, s. 48]. W podmiotach tych bowiem rentowność, która w innych typach przedsiębiorstw ma bardzo ważne – często decydujące – znaczenie w odniesieniu do celów strategicznych, nie odgrywa zbyt dużej roli, a przynajmniej nie tak istotną jak kwestie dotyczące utrzymywania władzy w przedsiębiorstwie i stałego kontrolowania najważniejszych aspektów jego funkcjonowania. W ten sposób wydatkom na sferę badawczo-rozwojową właściciele firm rodzinnych nie poświęcają takiej uwagi jak to ma miejsce w innego rodzaju przedsiębiorstwach. Jedynie określone warunki, które ujawniły się w danym momencie i które są związane np. z osiąganiem niezbyt satysfakcjonujących wyników finansowych, mogą zmusić te firmy do intensyfikacji działalności o charakterze innowacyjnym.

W świetle powyższych uwag trzeba więc stwierdzić, że firm rodzinnych nie można uznać za innowacyjne. Decyduje o tym wiele różnych czynników. Jako najważniejszą przyczynę takiego stanu rzeczy należy wskazać, że firmy te, biorąc pod uwagę przede wszystkim dobro danej rodziny, kładą nacisk głównie na trwanie i zapewnienie podstaw materialnych przyszłym pokoleniom, a nie na realizowanie działalności innowacyjnej [Chaberski 2009, s. 54]. To dlatego także dominują w nich strategie, które charakteryzuje:

- skłonność do inwestowania w firmę rodzinną, ale nie w celu realizacji innowacyjnych pomysłów, lecz z chęci utrzymania się na danym rynku czy pomnożenia majątku dla przyszłych pokoleń;
- wykazywanie odporności na załamania w odniesieniu do koniunktury, co powoduje, że członkowie rodziny w przypadku jakiegoś kryzysu są zdeterminowani, by całkowicie poświęcić się dla dobra firmy (nie oznacza to jednak większej skłonności do wykazywania się innowacyjnością);
- nieuleganie presji związanej z możliwością osiągania krótkookresowych korzyści finansowych;
- wykazywanie dużej ostrożności w podejmowaniu ryzyka o charakterze inwestycyjnym, co wynika z obawy przed możliwością utraty majątku rodzinnego i tym samym bezpieczeństwa finansowego.

Innowacyjność firm rodzinnych zależy przede wszystkim od indywidualnej

otwartości ich właścicieli na nowe wyzwania i sposobu postrzegania przez nich znaczenia innowacji dla codziennej działalności. Oczywiście wiele firm rodzinnych wykorzystuje te innowacje, jednak nie na taką skalę jaka byłaby pożądana. Co istotne, podmioty te postrzegają innowacje w dużej mierze w odniesieniu do takich działań, jak nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami w celu pozyskiwania czy składania zamówień. Z badań M. Sosińskiej-Witt wynika, że innowacje takie mają głównie charakter lokalny i regionalny (niemal 60,0% wskazań), co oznacza, że są one nowością wyłącznie dla firm rodzinnych, a nie gospodarki krajowej (18,5% wskazań) czy – tym bardziej – międzynarodowej (22,2% wskazań) [Sosińska-Witt 2013, ss. 205–216]. Jest to niewątpliwie jeden z podstawowych problemów wiążących się z funkcjonowaniem firm rodzinnych.

Innowacyjność nie jest więc tym czynnikiem, który wydatnie wpływa na zwiększenie roli firm rodzinnych w gospodarce i rozwoju gospodarczym kraju.

Zupełnie inne wnioski należy natomiast sformułować w odniesieniu do działań pro- oraz preprzedsiębiorczych (są one związane z wszelkimi działaniami i czynnikami, których efektem jest założenie nowego przedsiębiorstwa) wielu firm rodzinnych. Trzeba zwrócić uwagę na to, że postawy takie są szeroko propagowane i uwidaczniają się w różnych sytuacjach, takich jak:

- włączanie kolejnych członków rodziny w funkcjonowanie firmy, co automatycznie powoduje, że tworzone są silne podstawy do wykazywania się przez nich działalnością przedsiębiorczą;
- inicjowanie zakładania innych firm przez pozostałych członków rodziny, które mogą wpisywać się w model biznesowy dotychczas działającego przedsiębiorstwa, (np. poszerzenie rodzaju prowadzonej działalności, jej dywersyfikacja czy realizacja ekspansji na nowe rynki);
- wyłączenie jakiegoś członka rodziny z sukcesji w firmie, co może wynikać np. ze zbyt dużej liczby następców, a co w konsekwencji wywołuje u niego chęć założenia własnej firmy;
- porzucenie przez dotychczasowego właściciela firmy rodzinnej planów sukcesyjnych, co może być powodowane np. konfliktami z innymi członkami rodziny i prowadzić do zakładania nowych podmiotów gospodarczych przez jego następców [Zięba 2011, ss. 170–171].

Firmy rodzinne niewątpliwie wzmacniają w członkach rodzin właścicieli przedsiębiorczość i kreatywność. Wynika to z samego charakteru ich działalności, który implikuje to, że – siłą rzeczy – biorą w niej udział niektórzy, a niekiedy wszyscy, członkowie danej rodziny, a tym samym stopniowo wzmacniane są w nich postawy sprzyjające inicjowaniu działań przedsiębiorczych, które – w określonych okolicznościach – pro-

wadzą nawet do zakładania przez nich nowych przedsiębiorstw. Konieczne jest więc zauważenie tego, że firmy rodzinne, wskutek inicjowania i intensyfikowania działalności gospodarczej przez wiele osób, mogą wydatnie przyczyniać się do rozwoju gospodarczego. Jak już bowiem wspomniano, sektor przedsiębiorstw odpowiada za generowanie dużej części polskiego PKB, tak więc powstawanie nowych firm jest równoznaczne ze wzrostem jego wartości.

Zakończenie

Firmy rodzinne odgrywają niewątpliwie bardzo dużą, jeśli nie ogromną, rolę w strukturze gospodarki Polski. Decyduje o tym przede wszystkim to, że generują one znaczną część polskiego PKB. Chociaż nie można dokładnie wyznaczyć ich udziału w PKB, co wynika z problemów definicyjnych dotyczących tego rodzaju firm, to podkreślić należy, że udział ten – wynoszący co najmniej 10%, a być może nawet 20% i więcej – jest znaczny i świadczy o dużym wpływie polskiego biznesu rodzinnego na lokalną, regionalną oraz krajową gospodarkę.

Nie należy zapominać o tym, że firmy rodzinne są miejscem zatrudnienia wielu tysięcy Polaków. Dają im one tym samym pracę i stabilizację materialną, co z kolei korzystnie wpływa na stan finansów państwa. Osoby zatrudnione bowiem nie generują problemów związanych z koniecznością wypłacania im określonych świadczeń socjalnych, a poza tym przyczyniają się do stopniowego wzrostu PKB, co uwidacznia się we wzroście poziomu ich konsumpcji. Dzięki temu, że firmy rodzinne są istotnym pracodawcą na polskim rynku, w znaczny sposób zwiększa się ich znaczenie i rola w odniesieniu do gospodarki państwa oraz jej stopniowego rozwoju.

Wpływ rodzinnego biznesu na rozwój gospodarczy kraju bierze się także z tego, że w ramach funkcjonowania firm rodzinnych szeroko propaguje się postawy prooraz preprzedsiębiorcze, które prowadzą do zakładania nowych firm. Może to wynikać np. z rozpowszechniania tych postaw przez właścicieli firm rodzinnych wśród osób im najbliższych i tworzenia przedsiębiorstw realizujących model biznesowy dotychczasowej firmy, jak również z wyłączania określonych osób z sukcesji czy porzucania planów jej dotyczących. Nowe podmioty, utworzone w dużej mierze w związku z działalnością prowadzoną przez przedsiębiorstwa rodzinne, mogą przyczyniać się do wzrostu PKB, co pokazuje rolę biznesu rodzinnego w tym zakresie.

Wpływ firm rodzinnych na gospodarkę niewątpliwie w najmniejszym stopniu uwidacznia się w odniesieniu do realizowania przez nie działalności o charakterze innowacyjnym. Działalność ta bowiem nie jest przedmiotem szczególnego zainteresowania właścicieli firm rodzinnych, gdyż większy nacisk kładą oni na przetrwanie

niż na rozwój przedsiębiorstwa oparty na innowacyjności. W kolejnych latach jednak – ze względu chociażby na rosnący poziom konkurencji czy obecność nowoczesnych technologii praktycznie w każdym aspekcie funkcjonowania firmy – być może zdecydują się oni na wdrażanie innowacyjnych, w skali już nie tylko danego regionu, ale również całego państwa lub nawet świata, rozwiązań.

Reasumując podjęte rozważania, trzeba stwierdzić, że firmy rodzinne bardzo silnie wpływają na gospodarkę Polski, decydując w dużym stopniu o jej rozmiarze i kierunkach rozwoju.

Bibliografia

Andrzejewski M. (2011), *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 12, z. 6, cz. 2.

Antoszkiewicz J.D. (2011), *Rola firm rodzinnych – potrzeba nowych umysłów wyznacznikiem kreatywności i przedsiębiorczości*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 12, z. 6, cz. 2.

Baczko T., Chaberski A. (2012), *Innowacyjność firm rodzinnych*, [online] www.pte.pl/, dostęp: 31.01.2019.

Bell D. (2002), *The Break-Up of Family Capitalism* [in:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (eds.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.

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*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Chaberski A. (2009), *Innovation in Family Business Companies* [w:] *V Konferencja Naukowa z cyklu Wiedza i Innowacje pt.* Ochrona wiedzy i innowacji*, 19–20 stycznia 2009 r.*, Uniwersytet Jagielloński, Kraków.

Dźwigoł-Barosz M. (2017), *Pojęcie i istota przedsiębiorstwa rodzinnego – uwagi do problemu*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu", nr 5.

Gallo M.A. (1994), *Global Perspectives on Family Businesses*, Loyola University, Chicago.

Grabińska B., Grabiński K. (2018), *Wpływ nakładów na badania i rozwój na rentowność przedsiębiorstw*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości", t. 96 (152).

GUS (2018a), *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

GUS (2018b), *Podmioty gospodarcze według rodzajów i miejsc prowadzenia działalności w 2017 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

GUS (2018c), *Rachunki kwartalne produktu krajowego brutto w latach 2013–2017*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.

GUS (2019), *Przeciętne zatrudnienie i wynagrodzenie w sektorze przedsiębiorstw w grudniu 2018 roku*, [online] http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynek-pracy/pracujacy-zatrudnieni-wynagrodzenia-koszty-pracy/przecietne-zatrudnienie-i-wynagrodzenie-w-sektorze-przedsiebiorstw-w-grudniu-2018-roku,3,85.html, dostęp: 29.01.2019.

IBR (2016), *Firma rodzinna to marka. Raport z badania przeprowadzonego w ramach projektu Statystyka Firm Rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

Jeżak J. (2014), *Przedsiębiorczość rodzinna na świecie – rola i znaczenie oraz cechy specyficzne* [w:] J. Jeżak (red.), *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

KPMG (2018), *Barometr Firm Rodzinnych. Optymistycznie naprzód. Edycja 2017*, KPMG, Warszawa.

Lewandowska A., Więcek-Janka E., Hadryś-Nowak A. i in. (2016), *Model 5 poziomów definicyjnych firm rodzinnych. Podstawy metodyczne i wyniki badań firm rodzinnych w Polsce*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Poznań.

PARP (2010), *Pierwsze ogólnopolskie badanie firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

PARP (2017), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sosińska-Witt M. (2013), *Ocena działań innowacyjnych firm rodzinnych na terenie województwa lubelskiego*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 14, z. 6, cz. 2.

Stawicka E. (2010), *Firmy rodzinne jako przykład przedsiębiorstw zarządzanych przez wartości, ich sens i znaczenie*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego", nr 2.

Szul E. (2017), *Dzielenie się wiedzą w firmach rodzinnych – wybrane aspekty*, „Studies & Proceedings of Polish Association for Knowledge Management", nr 83.

Zięba K. (2011), *Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw proprzedsiębiorczych*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", nr 20.

Wiktoria Czernecka | wiktoria.j.czernecka@doctorate.put.poznan.pl
Politechnika Poznańska, Wydział Inżynierii Zarządzania

Determinanty efektywnych wdrożeń ergonomicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Determinants of Effective Implementation of Ergonomic Solutions in Family Businesses

Abstract
Ergonomics is becoming an increasingly important issue in contemporary enterprises. It is used to identify the activities at work that may cause musculoskeletal disorders in employees, support the design of workstations, propose measures to improve the quality of work and plan long-term changes in the course of work processes. The use of concepts in the field of ergonomics promotes the building of safe jobs, which results in higher efficiency, reduced accidents and costs associated with sick leave, as well as building the image of a good employer among the current and future employees. Ergonomic issues can also be found in scientific and press articles referring to family businesses. The purpose of this article is to analyze publications on ergonomic activities in such enterprises and to indicate the areas in which ergonomic issues are considered in family businesses and what the determinants of successful ergonomic implementations are.

Key words: family businesses, ergonomics, OSH, safety, ergonomic activities

Wprowadzenie

Podejmowanie szeroko pojętych działań z zakresu ergonomii staje się w przedsiębiorstwach coraz popularniejsze. Działania te przyjmują różne formy – od badania pojedynczych aspektów ergonomicznych, na co wskazują H. Pawlak, A. Buczaj, A.

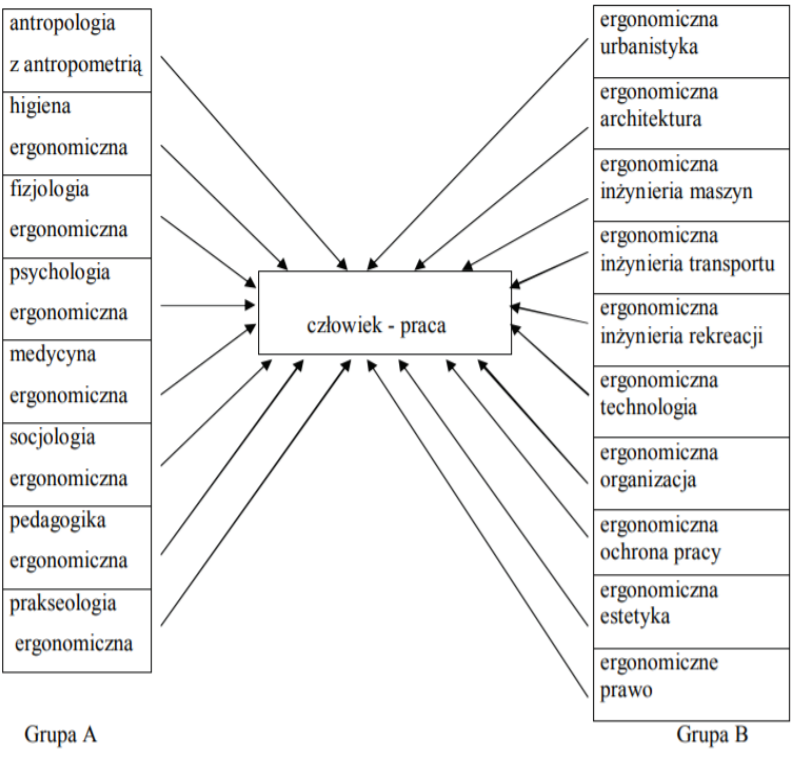
Pecyna i M. Konowałek, do niemal systemowego podejścia do zarządzania ergonomią w wyniku zastosowania metod analizy ergonomicznej, projektowania ergonomicznego czy symulacji dostosowania stanowisk pracy, o czym pisze D. Plinta [Plinta 2010, ss. 243–254, Pawlak, Buczaj, Pecyna i in. 2016, ss. 143–144]. Coraz częściej spotkać można określenie „ergonomiczne" używane w odniesieniu do np. przedmiotów pracy, specyfikacji wykonywania zadań, organizacji linii produkcyjnych, działań reorganizacyjnych. Wzrost zainteresowania ergonomicznymi aspektami pracy zauważa się także w przypadku firm rodzinnych. Najczęściej zagadnienia te są jednak poruszane w opracowaniach na temat przedsiębiorstw rodzinnych w sposób pośredni – zasady ergonomii traktowane są jako jeden z elementów umożliwiających zapewnienie bezpiecznych warunków pracy, które z kolei są czynnikiem przyciągającym potencjalnych pracowników oraz budującym wizerunek atrakcyjnego pracodawcy i firmy dobrze radzącej sobie z innowacyjnym podejściem do zarządzania [*Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych*… 2017, ss. 12–15, Deloitte 2018, ss. 10–20]. Na portalach internetowych i wśród publikacji naukowych niewiele można znaleźć opracowań podejmujących *stricte* tematykę ergonomiczności stanowisk i organizacji pracy w firmach rodzinnych – zazwyczaj odnoszą się one do zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy lub kształtowaniem kultury bezpieczeństwa, które przejawia się przekazywaniem probezpiecznych wartości pracownikom [Gabryelewicz, Sadłowska-Wrzesińska 2016, ss. 242–243]. Celem niniejszego artykułu jest analiza wybranych publikacji (wyszukiwania dokonano za pomocą słów kluczowych i zawężono wyniki na podstawie analizy abstraktów) na temat działań ergonomicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych i wyodrębnienie takich obszarów ich funkcjonowania, w których zagadnienia ergonomiczne są rozpatrywane. Na podstawie przeprowadzonej analizy wskazano kategorie stosowane do badania firm rodzinnych pod kątem ergonomiczności, co umożliwiło podjęcie dyskusji na temat stopnia zaawansowania tego typu działań, możliwości wykorzystania różnych aspektów działalności firm w omawianym zakresie oraz innych determinant decydujących o powodzeniu takich wdrożeń. Należy także zauważyć, że dane zawarte w niniejszym artykule można traktować jako wstęp do analizy poziomu ergonomiczności w firmach rodzinnych.

Znaczenie ergonomii w działalności przedsiębiorstw

Pojęcie „ergonomia" zaczęto stosować już w XIX w. (ergonomię rozumiano wtedy jako dziedzinę określającą zależność między obsługą maszyn i narzędzi pracy a optymalnym zorganizowaniem zadań wskutek dostosowania ich do możliwości i potrzeb psychofizycznych człowieka), kiedy to zaczęto przywiązywać większą wagę do wa-

runków pracy, łącząc wyższy poziom bezpieczeństwa i dostosowania narzędzi oraz przestrzeni pracy do możliwości człowieka z wydajnością [Muszyński 2016, ss. 88–90]. Wraz z nadejściem ery humanizacji pracy i dostrzeganiem potrzeb pracownika w procesie planowania i organizowania zadań, wykorzystanie zagadnień z zakresu ergonomii stało się jeszcze bardziej istotne. Ergonomiczność procesów pracy zaczęto kształtować w wyniku analizowania czasu trwania poszczególnych czynności, obliczania wydatku energetycznego czy intuicyjnie proergonomicznego organizowania powierzchni roboczych. Warto przy tym zauważyć, że działania te wymagały uwzględniania interdyscyplinarności tej dziedziny, łączy ona bowiem w sobie elementy różnych innych dyscyplin naukowych, takich jak: antropometria, fizjologia pracy, psychologia pracy, inżynieria maszyn, zarządzanie i organizacja, prawo (zob. rysunek 1) [Bartnicka, Kabiesz 2018, s. 389].

Rysunek 1. Interdyscyplinarność ergonomii



Źródło: [Fraus 1992, s. 44].

Obecnie zasady ergonomii są wykorzystywane w przedsiębiorstwach w sposób bardziej zaawansowany. Zauważa się stosowanie ich w projektowaniu stanowisk i procesów pracy, a w niektórych przedsiębiorstwach wdraża się systemowe podejście do kształtowania ergonomiczności na różnych poziomach organizacji. Dzięki ciągłemu poszerzaniu wiedzy na temat ergonomii m.in. możliwe jest:

a) określenie ryzyka ergonomicznego związanego z obciążeniem poszczególnych części układu mięśniowo-szkieletowego za pomocą różnych metod oceny [Lubaś 2010, ss. 15–20, Krasoń, Mączewska 2017, ss. 1–10],

b) badanie koordynacji ruchowej i czasu reakcji na dany bodziec występujący w procesie pracy [Surmiński, Szydłowski 2014, ss. 10141–10145],

c) określanie optymalnych warunków mikroklimatycznych za pomocą dedykowanych wskaźników [Drenda 2012, ss. 20–23],

d) badanie stresu i reakcji pracownika na różne sytuacje stresogenne,

e) wdrażanie proergonomicznych rozwiązań na etapie projektowania i reorganizacji stanowisk pracy z wykorzystaniem dedykowanych modeli i programów komputerowych umożliwiających wykonywanie symulacji [Dahlke 2014, ss. 22–25].

Możliwość dokonywania wdrożeń według zasad ergonomii przynosi przedsiębiorstwu określone korzyści. Przede wszystkim działania te wspomagają pracownika w procesie pracy, niwelując oddziaływanie na niego szkodliwych i obciążających czynników. Praca przebiega sprawniej, pracownicy są bardziej zadowoleni z warunków, w których pracują, rzadziej diagnozuje się u nich schorzenia układu ruchu, co ma pozytywny skutek w postaci zmniejszenia liczby zwolnień chorobowych. W niektórych przypadkach można także zauważyć redukcję błędów popełnianych przez pracowników [Butlewski, Jasiulewicz-Kaczmarek, Misztal i in. 2014, s. 1102]. Ponadto zastosowanie zasad ergonomii umożliwia zarządzanie zmęczeniem oraz stresem, które są w dzisiejszych czasach źródłem coraz większych problemów [Butlewski, Misztal 2016, ss. 73–75]. Korzyści wynikające ze stosowania zasad ergonomii można także zaobserwować bezpośrednio w przebiegu procesów pracy. Dzięki proergonomicznemu wdrażaniu różnych rozwiązań możliwe jest np. obniżenie czasu wykonywania czynności oraz wspomaganie doboru pracowników do zadań lub też określenie wytycznych do opracowania planów optymalnego zagospodarowania przestrzeni roboczej czy linii produkcyjnych. Wyżej wymienione uzyski stwarzają możliwość usprawnienia procesów pracy i sprzyjają w ten sposób: zwiększeniu wydajności produkcji, maksymalnemu wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa, unikaniu kosztownych błędów, szybkiemu wykrywaniu słabych ogniw procesów (pod względem niedostosowania stanowisk), organizowaniu bezpiecznych i nieobciążających stanowisk pracy. Wszystko to pomaga zaś kształtować wizerunek firmy

o silnej pozycji na rynku w opinii obecnych i przyszłych pracowników. Zapewnienie ergonomiczności procesów pracy prowadzi także do budowania świadomości pracowników i przyjmowania przez nich pozytywnych wartości odnośnie bezpieczeństwa w pracy, co może stać się elementem tworzenia szeroko pojętej kultury bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie.

Wybrane zagadnienia ergonomiczne w działalności firm rodzinnych

W publikacjach na temat firm rodzinnych zagadnienia ergonomiczne poruszane są sporadycznie, często jedynie w sposób kontekstowy, przy okazji opisywania różnych zjawisk i zależności w takich firmach występujących. Zazwyczaj usprawnianie warunków pracy odnosi się do ogólnie pojętego bezpieczeństwa pracy, motywowania pracowników czy kształtowania kultury bezpieczeństwa [Sadłowska-Wrzesińska, Nejman 2016, ss. 400–410, *Kompetencje przyszłości w firmach*… 2017, s. 20]. Stosowanie zasad ergonomicznych w firmach rodzinnych przedstawia się także jako czynnik mogący być powodem nawiązywania współpracy takich przedsiębiorstw z jednostkami zajmującymi się dokonywaniem analiz ergonomicznych i realizującymi na tej podstawie wdrożenia [Czernecka, Zywert, Butlewski 2017, ss. 150–154]. W toku badań prowadzonych w firmach rodzinnych zauważa się również konieczność kształtowania ergonomicznych warunków pracy w różnych aspektach ich działalności, np. takich jak:

- zarządzanie jakością świadczonych usług oraz wiekiem pracowników [Łukasik 2013, ss. 34–36],
- zarządzanie ryzykiem działalności [Stasiuk-Piekarska 2017, ss. 208–210],
- budowanie wizerunku i silnej pozycji na rynku [Rola-Jarzębowska, Podobas, Biernacka 2018, s. 153],
- wdrażanie innowacyjnych rozwiązań i zarządzanie nimi w kontekście określania strategii działalności firmy [Żukowska, Pindelski 2010, ss. 9–13].

Należy także zauważyć, że w przedsiębiorstwach rodzinnych ergonomiczność powinna być rozpatrywana również w kategoriach ryzyka (w odniesieniu do bezpieczeństwa warunków pracy). Niedostosowanie warunków pracy do jej zasad może bowiem powodować: częste zwolnienia pracowników, osłabienie pozycji na rynku, zmniejszenie produktywności, a tym samym być źródłem problemów ekonomicznych i osłabiać zdolność firmy do dalszego rozwoju.

W literaturze przedmiotu występuje niewiele opracowań na temat wdrożeń proergonomicznych w firmach zarządzanych rodzinnie, które przebiegły sprawnie i przyczyniły się do rozwoju danego obszaru ich funkcjonowania. Poniżej dokonano analizy

artykułów na temat tego typu działań oraz podjęto próbę określenia czynników mogących wspomagać wdrażanie takich rozwiązań w przedsiębiorstwach rodzinnych.

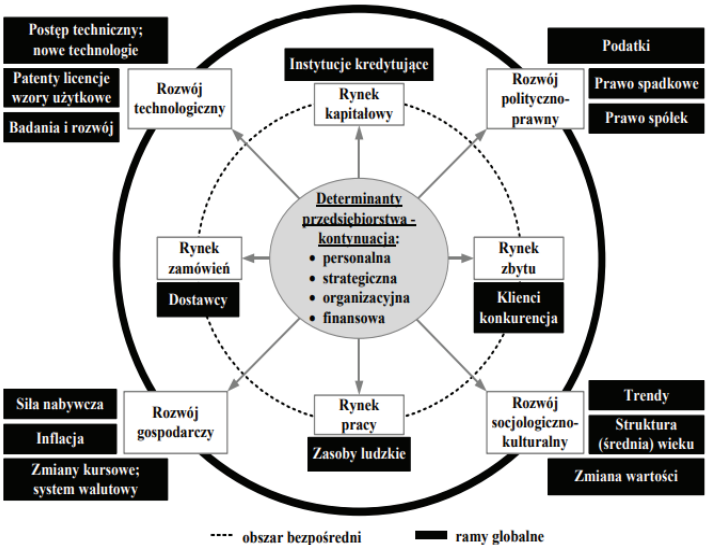
Metodyka badania

W celu dokonania analizy publikacji na temat działań ergonomicznych w firmach rodzinnych posłużono się wyszukiwarką Google Scholar oraz następującymi słowami kluczowymi: *ergonomia*, *firmy rodzinne* oraz *ergonomics* i *family businesses*. Wyszukiwanie zawężono do lat 2010–2018, co spowodowało uzyskanie 236 wyników. Aby ograniczyć generowanie opracowań, wyniki przeanalizowano pod kątem występowania wyszukiwanych fraz w cytowaniach oraz bibliografii. Do dalszej analizy przyjęto 84 wyniki (dobór próby przy poziomie ufności 80%). Analiza abstraktów oraz opisów wygenerowanych publikacji doprowadziła do wybrania 5 publikacji do dalszej analizy. Zostały one wytypowane ze względu na opisy działań ergonomicznych w firmach rodzinnych.

Determinanty efektywnych wdrożeń ergonomicznych w firmach rodzinnych

Coraz częściej zauważa się, że do rozwoju i funkcjonowania firmy niezbędne jest zapewnienie jej kontynuacji w różnych aspektach działalności (zob. rysunek 2) [Ratajczak 2015, ss. 130–134]. Przedsiębiorstwo powinno dążyć do wzmocnienia pod względem technologicznym, polityczno-prawnym, gospodarczym i socjologiczno-kulturowym. Czynniki te są bowiem głównymi wyznacznikami funkcjonowania w ujęciu globalnym i decydują o przetrwaniu i rozwoju. Wymaga to ustanowienia silnej pozycji przedsiębiorstwa, rozpoznania rynku kapitałowego i racjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi.

Rysunek 2. Determinanty rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: [Ratajczak 2015, s. 32].

Charakterystykę tę można odnieść także do firm rodzinnych. Pomimo specyficznego rodzaju zarządzania stają one bowiem przed takimi samymi wyzwaniami jak firmy zarządzane zewnętrznie. Podejmowanie działań z zakresu kształtowania ergonomiczności stanowisk pracy w obszarze bezpośrednim odnosi się do rozwoju zasobów ludzkich (m.in. dbałość o zdrowie pracownika, motywowanie go do bezpiecznych zachowań, niwelowanie dolegliwości układu mięśniowo-szkieletowego), a w ujęciu globalnym można działania takie traktować jako elementy rozwoju socjologiczno-kulturowego (budowanie świadomości) oraz technologicznego (modyfikowanie stanowisk pracy, badania nad warunkami pracy i ciągłe ich ulepszanie). Aby obszary te były przez wdrożenia ergonomiczne wzmocnione, muszą one przebiegać w sposób efektywny i przynosić określone korzyści (zob. tabela 1).

Tabela 1. Obszary badań ergonomicznych w firmach rodzinnych – przegląd literatury

Lp.	Obszar badań	Opis wdrożenia	Możliwe determinanty powodzenia
1.	Promocja zdrowia i aktywności fizycznej w małych przedsiębiorstwach rodzinnych [Schwatka, Tenney, Dally i in. 2018, ss. 26–34]	Ocena warunków pracy za pomocą badania *Small* + *Safe* + *Well* (SSWell) oraz przykład szkolenia TWH (ang. *Total Worker Health*) dla kierowników wyższego szczebla małych firm	Naukowe podejście do wdrożenia (działania poprzedzone badaniami) Odpowiedni dobór próby badawczej lub rekrutacja do badań Długoterminowe planowanie wdrożenia działań
2.	Analiza warunków ergonomicznych na farmach [Schick, Heitkämper, Riegel 2010, ss. 1–7]	Badanie obciążenia pracowników podczas pracy za pomocą wybranych metod połączone z analizą warunków procesu pracy oraz czasu wykonywania czynności. Na podstawie wyników zaproponowano wdrożenie mechanizacji części linii	Wykorzystanie różnych znanych metod oceny ergonomicznej Pozaergonomiczne przyczyny podjęcia analizy (ekonomiczne) Badania poprzedzone analizą procesu pracy w różnych firmach Powoływanie się na obowiązujące normy (np. podczas dźwigania)
3.	Analiza warunków produkcji cegły ceramicznej w Brazylii [Mota, Hernandis, Mazarelo i in. 2015, ss. 5580–5585]	Analiza warunków wypalania bloków ceramicznych na 2 stanowiskach. Zaproponowanie rozwiązań w ramach Współbieżnego Modelu Projektowego: wymagania formalne, wymagania funkcjonalne i aspekt ergonomiczny	Zintegrowane zarządzanie pracami wypalania ceramiki w obszarze formalnych warunków pracy oraz w obszarze funkcjonalnym Analiza otoczenia funkcjonowania procesu (np. prawnego) oraz przebiegu samego procesu przed wdrożeniami Umiejscowienie badań w zauważanych trendach (ang. *sustainability*)
4.	Ekoprojektowanie mebli jako czynnik budujący konkurencyjność firmy rodzinnej [Olkowicz, Grzegorzewska 2014, ss. 203–210]	Artykuł referuje do realizacji ekoinnowacji w ramach nowej strategii produktowej przy wykorzystaniu ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa. Zwrócono uwagę na znaczenie *Green Design* dla kształtowania przyjaznych warunków pracy	Wykorzystanie zasad ergonomii w projektowaniu nowych produktów przedsiębiorstwa Uwzględnienie proergonomicznego wdrożenia przy okazji wprowadzania nowego rodzaju produkcji Wdrożenie ukierunkowane na zyskanie przewagi konkurencyjnej i umocnienie pozycji na rynku

5.	Opis rozwiązywania problemów związanych z zagadnieniami ergonomicznymi w firmie produkującej piwo [Daigle, Brents, Hischke i in. 2018, ss. 105–118]	Projekt przygotowania rozwiązań usprawniających w obszarze ergonomii pracy uwzględniający następujące etapy: rozpoznanie problemu, analiza i zaproponowanie rozwiązań w wyniku zastosowania tzw. burzy mózgów	Ustrukturyzowanie działań związanych z ergonomią Wykorzystanie zewnętrznych ekspertów przez firmę Rozważanie działań proergonomicznych pod różnymi kątami, np. jakości, wydajności i bezpieczeństwa

Źródło: opracowanie własne.

Należy zauważyć, że wskazane powyżej przeprowadzone z powodzeniem działania ergonomiczne w firmach rodzinnych są jedynie przykładami tych wdrożeń opisanych w literaturze przedmiotu. Działań takich podejmuje się z pewnością więcej, często nawet bez powiązania ich z ergonomicznością. Na podstawie analizy danych zawartych w tabeli możliwe jest wskazanie, jakie czynniki mogą decydować o powodzeniu tego rodzaju wdrożeń. Należy zwrócić uwagę, że istotną determinantą jest w takich przypadkach osadzenie działań proergonomicznych w innych bieżących działaniach firmy. Dostrzeżenie zależności między kształtowaniem warunków pracy dostosowanych do możliwości pracowniczych a zwiększeniem efektywności i wydajności (i tym samym poprawa możliwości produkcyjnych czy wytwórczych) może skłonić zarządzających firmami rodzinnymi do podejmowania takich aktywności. Kolejnym czynnikiem zwiększającym sukces wdrożeń ergonomicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych jest odniesienie ich do panujących trendów. Zwrócenie uwagi na budowanie wizerunku silnej marki w wyniku np. dbałości o zrównoważony rozwój (m.in. wskutek wykorzystania wiedzy z zakresu ergonomii) zachęca firmy do zainteresowania się tym tematem. Ważny jest także sposób realizacji przedsięwzięć. Jeżeli analizy są przeprowadzone zgodnie z przyjętymi normami i wytycznymi, z wykorzystaniem odpowiednich do rodzaju stanowisk metod i narzędzi, a badania są częścią systemu zarządzania przedsiębiorstwem, zachodzi duże prawdopodobieństwo, że będą one wykonane w sposób rzetelny i posłużą do realizacji założonych celów. Istotne jest także rozpoznanie i wykorzystywanie obowiązujących przepisów prawnych i norm dotyczących badanego obszaru. Wskazać można tutaj np. normy dźwigania, normy poziomu hałasu i mikroklimatu czy przepisy odnoszące się do czasu pracy. Powodzenie wdrożeń ergonomicznych w firmach rodzinnych zależy także od kompetencji osób dokonujących analiz. Często (zwłaszcza w przypadku małych firm) pomocne byłoby zatrudnienie do takich prac specjalistów z zewnątrz. Ich wkład w analizy polegałby głównie na dokonaniu pomiarów, wypracowaniu propozycji poprawy ergonomiczności stanowisk pracy, a także wskazaniu kierunków doskonale-

nia takich działań, np. w wyniku systemowego podejścia do zarządzania warunkami pracy (i tym samym zarządzania bezpieczeństwem).

Zakończenie

Kształtowanie ergonomicznych warunków pracy staje się dla funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw niezwykle istotne. W wyniku przeprowadzania systematycznych analiz i wdrażania na ich podstawie rozwiązań zwiększających komfort pracy i niwelujących negatywne dla pracownika skutki wykonywania zadań roboczych, przedsiębiorcy zyskują wiele korzyści. Wśród nich wymienić należy: poprawę wydajności pracy, większe zadowolenie zatrudnionych z warunków pracy w przedsiębiorstwie, budowanie pozytywnego wizerunku w opinii obecnych i przyszłych pracowników, budowę wysokiej pozycji konkurencyjnej na rynku. Podobne korzyści z tego typu działań wynikają także dla firm rodzinnych. Pomimo specyficznego sposobu funkcjonowania i zarządzania takimi przedsiębiorstwami, możliwe jest wdrażanie w nich działań ergonomicznych w różnych stadiach ich rozwoju. Zauważyć należy, że podejmowanie takich aktywności wspomaga firmy w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi oraz rozwoju technologicznego i wypracowywania nowych rozwiązań zmierzających do uzyskania korzyści ekonomicznych, kulturowych oraz strategicznych. Analiza wybranych artykułów naukowych, odnoszących się do działań ergonomicznych wdrożonych w przedsiębiorstwach rodzinnych w sposób efektywny, pozwoliła na wskazanie możliwych determinant sprzyjających powodzeniu takich przedsięwzięć. Zauważono, że przeprowadzone z sukcesem próby poprawy ergonomiczności w firmach wsparte były m.in. rzetelnym przygotowaniem analiz, wykorzystaniem odpowiednich metod oceny i wskazaniem obszarów występowania problemów w ramach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Czynnikami wspomagającymi wdrożenia mogą być także: planowanie działań proergonomicznych przy okazji prowadzenia innych projektów w ramach działalności firmy oraz uwzględnienie kontekstu współczesnych trendów i kierunków rozwoju w ujęciu globalnym, takich jak *sustainability* czy *ecodesign*. Istotne może okazać się także specjalistyczne wsparcie z zewnątrz, co w firmach rodzinnych bywa problematyczne ze względu np. na ukierunkowany na rodzinne powiązania sposób zarządzania. Wyżej wymienione determinanty należy traktować jako przykładowe (ze względu na małą liczbę przeanalizowanych artykułów), niemniej jednak wnioski z tego przeglądu mogą być traktowane jako asumpt do rozważań na temat ergonomiczności w firmach rodzinnych i punkt wyjścia do planowania prowadzenia dalszych badań w tym obszarze. W odniesieniu do praktyki gospodarczej przedstawione w niniejszym artykule dane mogą

spowodować, że przedsiębiorcy zauważą potrzebę wspomagania przedsięwzięć za pomocą rozwiązań ergonomicznych. Wspomaganie takie może nastąpić w wyniku: okresowych analiz ergonomicznych istniejących i planowanych procesów z wykorzystaniem dostępnych metod oceny (także w kontekście pojawiających się trendów na rynku lokalnym lub rynkach globalnych), budowania zespołów dokonujących takich analiz w strukturach przedsiębiorstwa w wyniku rekrutacji wewnętrznych lub wykorzystywania do tego ekspertów z zewnątrz, podejmowania prób powiązania ergonomiczności w firmie z bezpieczeństwem i wydajnością pracy, a także oferowaną klientom jakością produktów i usług. Wymienione powyżej sposoby postępowania mogą doprowadzić do wypracowania systemowego podejścia do zarządzania działaniami ergonomicznymi, które przyczyni się do osiągnięcia z ich stosowania korzyści i umożliwi firmie rozwój nie powodując zakłóceń w jej funkcjonowaniu.

Bibliografia

Bartnicka J., Kabiesz P. (2018), *Znaczenie ergonomii w działalności przedsiębiorstw – przekrojowe studium literatury* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Butlewski M., Jasiulewicz-Kaczmarek M., Misztal A. i in. (2014), *Design Methods of Reducing Human Error in Practice* [in:] *Safety and Reliability: Methodology and Applications*, *24th European Safety and Reliability Conference ESREL 2014, Wrocław*, CRC Press, London.

Butlewski M., Misztal A. (2016), *Kierunki zmian procesowych w systemie zarządzania zmęczeniem pracowników*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 31, nr 3.

Czernecka W., Zywert A., Butlewski M. (2017), *Współpraca firm rodzinnych z organizacjami studenckimi na przykładzie Studenckiego Koła Naukowego „Progress"*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 18, z. 6, cz. 3.

Dahlke G. (2014), *Modelowanie symulacyjne w ergonomii i bezpieczeństwie pracy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej", nr 63.

Daigle K., Brents C., Hischke M. i in. (2018), *Case Study in Ergonomics Problem Solving Process at a Beer Distribution Company*, *Proceedings of the 20th Congress of the International Ergonomics Association (IEA 2018)*, Florence, Italy.

Deloitte (2018), *Nowe pokolenie firm rodzinnych. Eksploracja środowisk biznesowych*, [online] https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/firmy-rodzinne/articles/badanie-firm-rodzinnych-2018-next-gen.html, dostęp: 4.03.2019.

Drenda J. (2012), *Ocena klimatycznych warunków pracy górników w polskich kopalniach węgla kamiennego i rudy miedzi*, „Górnictwo i Geologia", t. 7, z. 3.

Fraus E. (1992), *Struktura i ogólna metodologia nauki ergonomii*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków.

Gabryelewicz I., Sadłowska-Wrzesińska J. (2016), *Problemy z zakresu bezpieczeństwa pracy w MMŚP – na przykładzie badania poziomu kultury bezpieczeństwa w firmie rodzinnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 17, z. 6, cz. 3.

Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych. Raport z badania KLUCZOWE SKŁADNIKI SUKCESU (2017), [online] http://firmyrodzinne.pl/download/raport_kompetencje_firm_rodzinnych.pdf, dostęp: 4.03.2019.

Krasoń P., Mączewska A. (2017), *Organizacja stanowiska naprawczego z uwzględnieniem zasad ergonomii* [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.

Lubaś P. (2010), *Diagnoza ergonomicznych czynników ryzyka*, [online] https://szczecin.pip.gov.pl/pl/f/v/6351/Diagnoza%20ergonomicznych%20czynnikow%20ryzyka.pdf, dostęp: 4.03.2019.

Łukasik K. (2013), *Kultura organizacyjna i jej wpływ na jakość funkcjonowania firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 14, z. 6, cz. 3.

Mota S., Hernandis B., Mazarelo K. i in. (2015), *Ecoeficiency and Enviroment Ergonomics to the Production of Ceramic Bricks in the Brazilian Amazon* [in:] T. Ahram, W. Karwowski, D. Schmorrow (eds.), *6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences*, AHFE, Las Vegas.

Muszyński Z. (2016), *Rozwój ergonomii w Polsce i na świecie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 29, nr 1.

Olkowicz M., Grzegorzewska E. (2014), *Eco-Design as a Strategic Way to Competitiveness in Global Markets for Furniture Family-Owned MSMEs*, „Journal of Intercultural Management", Vol. 6, No. 4.

Pawlak H., Buczaj A., Pecyna A. i in. (2016), Świadomość ergon*omiczna pracowników biurowych i ich pracodawców*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie", t. 31, nr 3.

Plinta D. (2010), *Doskonalenie stanowisk pracy z wykorzystaniem narzędzi komputerowych wspomagających modelowanie stanowisk i analizy obciążenia pracowników*, „Pomiary, Automatyka, Robotyka", nr 2.

Ratajczak D. (2015), *Determinanty w strategii funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w procesie sukcesji*, „Ekonomiczne Problemy Usług", nr 116.

Rola-Jarzębowska A., Podobas I., Biernacka J. (2018), *Analiza struktury majątkowo-kapitałowej rodzinnej firmy na przykładzie spółki Forte SA w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 19, z. 7, cz. 2.

Sadłowska-Wrzesińska J., Nejman Ż. (2016), *Organizacja bezpiecznej pracy jako pozapłacowy czynnik motywacji pracowniczej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 17, z. 6, cz. 2.

Schick M., Heitkämper K., Riegel M. (2010), *Work Economics and Ergonomics in Dairy Farming* [in:] *17th World Congress of the International Commission of Agricultural and Biosystems Engineering. June 13–17, 2010*, CIGR, Quebec City, Canada.

Schwatka N.V., Tenney L., Dally M.J. i in. (2018), *Small Business Total Worker Health: A Conceptual and Methodological Approach to Facilitating Organizational Change*, „Occup Health Science", Vol. 2, Issue 1.

Stasiuk-Piekarska A. (2017), *Zarządzanie ryzykiem działalności w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. 18, z. 6, cz. 3.

Surmiński K., Szydłowski T. (2014), *Metoda stanowiskowej oceny czasu reakcji psychomotorycznej kierowcy w pojeździe*, „Logistyka", nr 6.

Żukowska J., Pindelski M. (2010), *Rola innowacji w zarządzaniu organizacjami – studium przypadku* [w:] J. Pyka (red.), *Współczesne wyzwania i uwarunkowania rozwoju przemysłu i usług*, t. 2, *Nowoczesność przemysłu i usług*, TNOIK, Katowice.

Sebastian Skolik | sebastian.skolik@wz.pcz.pl
Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Katarzyna Kukowska | katarzyna.kukowska@wz.pcz.pl
Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania

Firmy rodzinne jako marka w cyberprzestrzeni. Analiza treści witryn internetowych firm

Family Businesses as a Brand in Cyberspace. Analysis of the Content of Companies' Websites

Abstract

In the article, the authors take up the subject of self-presentation of family businesses in digital media. For most companies, the internet remains the only communication channel in which they can announce and present their activities to a wider audience without incurring huge promotional costs. The importance of online business activity is therefore determined by the ratio of expenditures to effects. The aim of the research process was to determine how enterprises build their brand in cyberspace, taking advantage of the family nature of the business. The presented research results were obtained in the process of analyzing the content of websites of 64 family companies. The problem threads presented by the authors concerned the type of companies that emphasized their family, the context in which they presented themselves as family businesses, and whether the values identified with familism were exposed in the content of the pages.

Key words: content analysis, cyberspace, family businesses, marketing communications, values

Wprowadzenie

Przestrzeń Internetu pozwala firmom rodzinnym, które zazwyczaj są małymi podmiotami, na efektywne zwiększanie swoich szans na rynku. W porównaniu z promocją w mediach tradycyjnych koszty budowania wizerunku i promocji oferty w Internecie są względnie niskie, zarówno gdy informacja marketingowa tworzona jest na portalach firm, jak i w mediach społecznościowych. Przy czym skuteczność działań marketingowych w przestrzeni wirtualnej jest zależna od szeregu różnorodnych czynników, takich jak: zawarte treści, kontekst ich zamieszczania, formy interaktywności z klientami i partnerami biznesowymi oraz powiązania hipertekstowe pozwalające na pozycjonowanie stron, a poprzez to marki. Celem artykułu jest przybliżenie problematyki komunikacji marketingowej firm rodzinnych w Internecie.

Od dłuższego czasu można obserwować dużą popularność firm rodzinnych jako specyficznej formy przedsiębiorczości. Określenie „firma rodzinna" stało się marką podkreślającą jakość działalności, co widoczne jest w nadawaniu odpowiednich certyfikatów. Odnosi się ono do ważnych dla jednostek (konsumentów) wartości związanych z rodzinnością, co może zwiększać atrakcyjność oferowanych produktów i usług. Jednocześnie szerokie definiowanie tego typu działalności powoduje, że coraz trudniej jednoznacznie określić, które firmy nie mają charakteru rodzinnego.

Od strony socjoekonomicznej wspólnotowy charakter rodziny jest rozbieżny z rynkowym i hierarchicznym charakterem firmy [Kukowska, Skolik 2016; Kukowska, Skolik 2017, ss. 66-68]. Łączenie odmiennych systemów wartości jest więc ważnym elementem budowania swojego wizerunku w mediach, w tym mediach cyfrowych. Autorzy wykonali badania polegające na analizie treści stron internetowych podmiotów, które wyraźnie definiowały siebie jako firmy rodzinne, uwzględniając kontekst takiego samookreślania się i powiązania z innymi wartościami promowanymi na własnych witrynach. Celem badań było określenie, w jakim stopniu promowanie siebie jako firmy rodzinnej powiązane jest z wartościami rodzinnymi, a w jakim stopniu to zabieg marketingowy, w którym te wartości są traktowane instrumentalnie.

Firmy rodzinne w cyberprzestrzeni

Charakterystycznymi atrybutami firm rodzinnych jest ich wielkość, najczęściej ograniczona do rozmiarów mikro- i małych przedsiębiorstw, mierzona liczbą zatrudnionych pracowników, a także rodzinność i ograniczone zasoby. Cechy te determinują styl zarządzania tymi podmiotami [Sułkowski, Marjański 2011, s. 150]. Do innych wyróżników można zaliczyć również niską sprzedaż, niewielki kapitał własny, nieprofesjonalną aktywność marketingową, niskie ryzyko działań innowacyjnych, elastyczność i mobilność kapitału, wysoką odpowiedzialność społeczną, mały stopień sformalizowania, duże zaangażowanie pracowników oraz wzajemne zaufanie [Pypłacz 2014, s. 115]. Niewątpliwie większość powyższych cech stanowi zalety, jednak część z nich ogranicza rozwój działalności gospodarczej w skali ponadlokalnej. Tym, co może niwelować negatywne konsekwencje ich wpływu, jest zaangażowanie w budowanie pozycji firmy przy wykorzystaniu technologii informacyjnych.

Funkcjonowanie w przestrzeni Internetu pozwala małym i mikro przedsiębiorstwom na osiąganie różnorakich korzyści: powiązania z globalnym biznesem, mniejsze koszty komunikacji, mniejsze koszty operacyjne i agencyjne, lepszą dystrybucję wytworzonego kapitału intelektualnego i w końcu uzyskanie efektu skali [Pypłacz 2014, ss. 118–119]. Warto podkreślić, że w społeczeństwie sieci uzyskiwanie efektu skali dla małych podmiotów zazwyczaj związane jest z pewną formą kooperacji z wielkimi korporacjami, które dla skutecznego funkcjonowania potrzebują elastycznych partnerów [Stalder 2012, ss. 71–72]. Alternatywą dla takiej formy kooperacji mogą być rozległe sieci współpracy partnerskiej między wieloma małymi podmiotami.

Korzyścią wynikającą z funkcjonowania w cyberprzestrzeni jest także możliwość promowania własnej marki w powiązaniu z cenionymi wartościami, do których z pewnością zalicza się rodzinność. Jeśli sam podmiot nie eksponuje tej wartości, wówczas klienci nie kojarzą go jako firmy rodzinnej. Dotyczy to przede wszystkim podkreślania rodzinności w miejscach, gdzie można to zrobić bezkosztowo, a więc na własnej witrynie internetowej [por. Kempa 2017, s. 410]. Budowanie relacji współpracy i aktywizowanie klientów do interakcji z przedsiębiorcą w mediach cyfrowych jest specyficzne dla działalności marketingowej, określanej jako marketing 4.0. Podkreśla się w nim m.in. wykorzystanie mediów społecznościowych, takich jak Facebook, Twitter, YouTube, Snapchat, Pinterest bądź Instagram. Pozwalają one na budowanie relacji społecznych, w ramach których jednostki debatują nad różnymi kwestiami, wymieniają się informacjami i opiniami, bardzo często dotyczącymi bieżących tematów oraz współtworzą zasoby wiedzy [Janczewska 2018, ss. 400–403]. Wszystkie te interakcje wpływają na zacieśnianie więzi z klientami, dostosowywa-

nie produktów i usług do ich zindywidualizowanych potrzeb, budowanie zaufania i przywiązania do firmy.

W badaniach prowadzonych przez Fundację Firmy Rodzinne Internet, a w szczególności witryny przedsiębiorców, były często wskazywane jako miejsca pozwalające konsumentom na pozyskanie informacji o rodzinnym charakterze danego podmiotu oraz jako miejsca, gdzie takiego oznaczenia się oczekuje. Co więcej, witryna przedsiębiorcy była w tych badaniach częściej wskazywana niż media społecznościowe [Mazur-Wierzbicka 2017, ss. 274–275]. Świadczy to o tym, że era dot-comów (określana jako Internet 1.0) jeszcze się nie zakończyła, mimo że badacze skupiają się na mediach społecznościowych utożsamianych z siecią 2.0. Pojęcie dot-com (.com) dotyczy przede wszystkim wielkich graczy tworzących swoje biznesy w Internecie [Filiciak, Tarkowski 2014, ss. 19–20], którym przeciwstawiano modele biznesowe oparte na współdziałaniu firm i ich klientów na dedykowanych platformach (mediach społecznościowych). Więksi gracze dostosowali się zatem do nowych modeli, ale małe podmioty do komunikacji nadal wykorzystują własne strony internetowe. Tym samym podejmowanie badań dotyczących portali firm może mieć dużą użyteczność z punktu widzenia strategii marketingowych przedsiębiorstw rodzinnych.

Firma rodzinna w ujęciu aksjologicznym

Próbując określić wartości typowe dla firm rodzinnych, można powoływać się na oceny ekspertów, opinię ogółu społeczeństwa (konsumentów) lub odnieść się do sposobów samookreślania się przez te firmy. Badając systemy wartości w naukach społecznych, postuluje się przyjęcie współczynnika humanistycznego, co oznacza rezygnację z ocen eksperckich na rzecz opisu rzeczywistości społecznej w taki sposób, w jaki postrzegana jest ona przez badane podmioty. Badacz ma być w tym przypadku jedynie osobą relacjonującą, a nienarzucającą własne kategorie poznawcze. Koncepcja współczynnika humanistycznego była rozwinięta przez F. Znanieckiego i oparta na postulacie W. Thomasa, wedle którego to, co jest realne dla badanego podmiotu, jest realne w swych konsekwencjach [Szacki 2002, s. 574].

Od kilku lat Fundacja Firmy Rodzinne prowadzi badania opinii Polaków na temat przedsiębiorstw rodzinnych. W latach 2015–2017 były one kojarzone przede wszystkim z takimi wartościami, jak: tradycja, wysoka jakość, zaufanie, rzetelność, sumienność (odpowiedzialność), pewność, solidność, wiarygodność, uczciwość [Nikodemska-Wołowik 2015; Fundacja Firmy Rodzinne 2016]. W roku 2017 często wskazywane są też wartości przyjazności i współpracy [Fundacja Firmy Rodzinne 2018]. Natomiast w roku 2018 wymieniano najczęściej następujące wartości: przyjazną atmosferę,

uczciwość, bliskie relacje, wysokie zarobki, tradycję. Zmiana ta mogła wynikać z konstrukcji narzędzia badawczego, w którym pojawiło się także pytanie o warunki, dla których respondenci byliby gotowi zmienić pracę. W odpowiedzi wybierali z kafeterii m.in. miłą atmosferę w pracy oraz wyższe zarobki [Fundacja Firmy Rodzinne 2018]. Można zauważyć, że poza wartościami odnoszącymi się do jakości produktu bądź usługi, wskazywane są też takie, które mają wysoki ładunek emocjonalny, a wiążą się z relacjami charakterystycznymi dla grupy społecznej, jaką jest rodzina. Jak zauważa E. Kempa: „Ważnym powodem budowania marki rodzinnej jest stworzenie silnych emocjonalnie powiązań z konsumentami i zaspokajanie zarówno ich funkcjonalnych, jak i symbolicznych potrzeb" [2017, s. 405]. W budowaniu marki przedsiębiorstwa rodzinnego istotne jest jego częste powiązanie z nazwiskiem właściciela. Tworzy to emocjonalnie złożoną sytuację, w której dbałość o dobre imię rodziny jest tożsama z zabiegami o dobre imię firmy [por. Kempa, s. 406].

Złożoność relacji wewnętrznych w firmach rodzinnych odnosi się do dwóch odmiennych porządków społecznych charakterystycznych dla grup pierwotnych (rodzin) oraz wtórnych (firm). Można założyć, że mamy tu do czynienia z łączeniem względnie przeciwstawnych systemów wartości związanych z rodzinnością i profesjonalizmem. Ta przeciwstawność jest jednak eksponowana w literaturze od XIX wieku jako właściwość nowoczesnych społeczeństw [Gorlach 2004, ss. 18–19]. W genezie przedsiębiorczości wszystkie firmy były rodzinnymi. Dopiero rozwój wolnego rynku (swobód gospodarczych) doprowadził do upowszechnienia się firm „bez twarzy" i dominujących w nich bezosobowych relacji. Duże biznesy promują się przede wszystkim produktami, a nie osobami (nazwiskami). Widocznym jest jednak powrót do rodzinności, gdyż we współczesnym społeczeństwie ryzyka wartości rodzinne wiążą się z bezpieczeństwem i zaufaniem. Rodzinność oznacza autentyczność, swojskość, niewielki dystans, zaangażowanie emocjonalne, silne więzi, wspólnotowość powiązaną z lokalnością. Profesjonalizm z kolei to tworzenie dużego dystansu, podejście rynkowe, a nie wspólnotowe, działanie w skali globalnej, standaryzacja, gwarancja jakości, zimna gra rynkowa, konkurencyjność, racjonalność, indywidualizm, ale też brak zaangażowania.

Znaczna część autorów zajmujących się firmami rodzinnymi skupia się na aspektach pragmatycznych, związanych z konkurencyjnością i działaniu w skali międzynarodowej [por. Bednarz, Bieliński, Nikodemska-Wołowik, Otukoya 2017; Wąsowska 2017] lub wykorzystywaniu spontanicznych działań jak np. organizowanie spotkań rodzinnych w celu usprawniania zarządzania relacjami w firmie [Koładkiewicz 2015]. Autorzy niniejszego artykułu skupili się na kwestiach aksjologicznych, wiążąc je z problematyką funkcjonowania w przestrzeni Internetu. Wiedzę o tym, w jaki spo-

sób firmy określają swoją rodzinność i z jakimi wartościami ją utożsamiają, pozyskuje się poprzez badania surveyowe z przedstawicielami firm. Badaniami można jednak objąć dokumenty wytwarzane przez firmy, np. ich strony internetowe, aby określić, w jakich konotacjach ujmowane są treści odnoszące się do rodzinności. Dokumenty takie mają charakter mieszany – są bowiem częściowo dokumentami osobistymi, a częściowo pozostają bliskie dokumentom urzędowym. Podobnie sposób przedstawiania treści może mieć charakter profesjonalnego działania marketingowego, jak i działania spontanicznego pod wpływem emocji.

Metodyka badań

Jedną z najczęściej stosowanych metod badawczych, pozwalających na charakterystykę funkcjonowania podmiotów w cyberprzestrzeni, jest analiza treści stron internetowych. W zakresie relacji społeczno-gospodarczych badania takie dotyczą m.in. aktywności konsumentów [Żaglewski 2010], instytucji publicznych [Karczewska, Kukowska, Skolik 2018], jak również firm, w tym rodzinnych [Stopczyński 2016]. Przyjmując tę metodę badawczą, autorzy podjęli próbę odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) jakiego rodzaju firmy podkreślają, że są rodzinnymi, 2) w jakim kontekście przedstawiają siebie jako firmy rodzinne (i czy można ujmować to jako zabieg marketingowy), 3) czy w treściach stron eksponowane są wartości związane z rodzinnością.

Pierwszym krokiem w podjętych badaniach było wygenerowanie listy przedsiębiorstw, które na swoich stronach deklarowały, że są firmami rodzinnymi. W tym celu zastosowano zapytanie do wyszukiwarki Google, wpisując do niej frazę: „Jesteśmy firmą rodzinną". Otrzymano w ten sposób pulę 158 przedsiębiorstw, wśród których 8 stanowiły międzynarodowe korporacje, których częścią były polskie oddziały. W dalszej kolejności skategoryzowano przedsiębiorstwa według branży. Następną fazą badania była analiza treści witryn wybranych podmiotów (wybrano 64 firmy, które jako pierwsze pojawiały się w wynikach wyszukiwarki). Określono, w jakich miejscach strony internetowej znajduje się wyszukiwana fraza oraz w jakim kontekście jest ona umieszczona. Ponadto oznaczono te witryny, na których pojawiają się wyraźne odniesienia do rodzinności (m.in. zdjęcia członków rodziny) oraz te, na których znajdowało się logo przyznawane przez Fundację Firmy Rodzinne będące symbolem nie tylko rodzinności, ale także jakości oraz prestiżu. Analizowano także wykorzystanie mediów społecznościowych zarówno pod kątem zamieszczanych treści, jak i aktywności. Brano pod uwagę tylko te strony firm, które zawierały odnośniki do mediów społecznościowych.

W badaniach nie sprawdzano, kto jest twórcą strony i zamieszczanych na niej treści – członek rodziny, nienależący do rodziny pracownik firmy czy zewnętrzna instytucja. Styl zamieszczanych treści na części stron sugerował, że były one tworzone przez osoby trzecie. Znaczny odsetek firm rodzinnych, bo ponad 40% korzysta z zewnętrznych podmiotów w przypadku wprowadzanych rozwiązań z zakresu technologii informacyjnych [Bartczak 2017, s. 307]. Założyć można, że chociaż zamieszczanie treści w witrynach nie jest skomplikowanym działaniem, to w takich przypadkach przedsiębiorcy mogą również często korzystać z zewnętrznej pomocy. Jest to istotne z tego względu, że tworzący stronę profesjonaliści (informatycy), czasami traktowani jako doradcy, mogą modyfikować styl treści, niekoniecznie zgodnie z pierwotnymi intencjami właścicieli badanych firm.

Wyniki badań i dyskusja

Z przedsiębiorstw rodzinnych, których strony zostały wygenerowane do analizy, najwięcej prowadziło działalność związaną z rolnictwem i branżą spożywczą (28), przemysłem elektro-maszynowym oraz ze związanymi z nim usługami (21), handlem i dystrybucją (15) oraz przemysłem drzewnym (13). Działalność w transporcie bądź logistyce prowadziło 11 badanych firm i tyle samo w branży budowlano-remontowej. Po 8 przedsiębiorstw było związanych z branżą chemiczną (w tym producenci tworzyw sztucznych, kosmetyków i farmaceutyków), hotelarsko-gastronomiczną i przemysłem opakowaniowym. W dalszej kolejności znalazły się firmy działające w obszarze nieruchomości (7), doradztwa bądź edukacji (7), prowadzące działalność usługową, w tym usługi specjalistyczne (6), turystyczne (6), podstawowe (4) i luksusowe (3). Ponadto 2 przedsiębiorstwa zaliczono do producentów detalicznych.

W przypadku 64 poddawanych analizie stron internetowych fraza „Jesteśmy firmą rodzinną" najczęściej (44 razy) znajdowała się w zakładkach zatytułowanych: „O nas", „O firmie", „Historia firmy" itp. Na stronie głównej zamieściły ją 24 podmioty. Część firm (10) posiadała specjalną zakładkę „Firma rodzinna" (w połowie przypadków nie była dostępna z poziomu strony głównej), a 14 przedsiębiorstw zamieszczało ten zwrot na innego typu podstronach, np. „Kariera", „W mediach", „Wesela".

W analizie kontekstu, w jakim zamieszczano określanie siebie jako firmy rodzinnej, brano pod uwagę, czy towarzyszyły temu treści odwołujące się do profesjonalizmu bądź rodzinności. Zwracano uwagę nie tylko na same treści, ale również na sposób ich prezentowania. Niejednokrotnie bowiem odnoszenie do rodziny miało charakter profesjonalny, a nawet instrumentalny w celu pokazania atutów firmy.

Z kolei wskazywanie jakości, profesjonalizmu mogło być opisywane jako skutek zaangażowania rodziny tworzącej silną wspólnotę. W przypadku 50 firm deklaracja ta pojawiała się w obu kontekstach, 4 firmy prezentowały się wyłącznie w silnym kontekście rodzinnym, 7 wyłącznie z wartościami odnoszącymi się do profesjonalizmu, a pozostałe 3 nie zawierały żadnego z tych kontekstów.

Eksponowanie rodzinności na badanych stronach internetowych widoczne było w odwoływaniu się do:

- krewnych i cech rodziny: eksponowanie nazwiska, podkreślanie cech osobowości właściciela, wskazywanie na osobistą odpowiedzialność, własność rodzinną, oraz stosowanie sformułowań „Nasze skromne progi", „Biznes w naszych, rodzinnych rękach", „[Firma] nadal jest kierowana przez właścicieli" (w przypadku dużych korporacji);
- emocji: podkreślanie zaangażowania, pasji, własnoręcznego działania oraz stosowanie emocjonalnych wypowiedzi („Jesteśmy w końcu firmą rodzinną!");
- bliskości, silnych więzi i przywiązania do lokalności: w tym przypadku podkreślano wspieranie pracowników („Każdy ma swoją ważną rolę do spełnienia", „W zakładzie panuje atmosfera wzajemnego zaufania i szacunku"), polski kapitał firmy, walory regionu oraz traktowanie siebie jako części tego regionu („Klienci z polecenia naszych mieszkańców i najemców", „Znamy każde gospodarstwo, gdzie hodowane są warzywa"), określanie swojego działania jako kameralnego;
- bezpieczeństwa i stabilności: tu pojawiały się częste odwołania do tradycji, długotrwałej współpracy, doświadczenia starszych członków rodziny, określały je takie wypowiedzi jak „Odpowiedzialność za przyszłość i następne pokolenie", „Z miłości do natury, prostoty i zdrowego żywienia",

Profesjonalna narracja związana była natomiast z następującymi wartościami:

- nowoczesnością i działaniem globalnym: opis firmy rodzinnej wiązano z zagadnieniami: badań i rozwoju, kultury korporacyjnej, łączenia tradycji i nowoczesności, nowymi pomysłami (innowacyjności), wskazywaniem na klientów zagranicznych, zagadnieniami: ekspansji zagranicznej, działalności międzynarodowej, a uwidaczniało się w takich górnolotnych sformułowaniach jak np. „Zmieniać świat na lepsze", co było charakterystyczne dla globalnych firm rodzinnych, mających swoje oddziały w Polsce.
- jakością i kwalifikacjami: najczęściej występowało samo pojęcie jakości, w niektórych przypadkach w krótkim, kilkuzdaniowym tekście zamieszczano je nawet 3–4 razy, poza tym uwypuklano precyzję wykonania, funkcjonalność, niezawodność, posiadanie certyfikatu jakości, wysoki poziom usług, terminowość, kompleksowe wykonawstwo i odnoszenie się do wyszkolonych specjalistów, wykształcenia kadry, pozyskiwania wiedzy;

- relacjami biznesowymi: w szczególności odwoływano się do potrzeb klientów i ich zaspokajania, wartości te wyrażały się w sformułowaniach „Wspólna praca pozwala nam stale rozwijać się i być atrakcyjnym partnerem biznesowym", „Budujemy też dobre relacje z klientem", „Relacje z pracownikami i naszymi klientami tworzymy, opierając się o zasadę partnerstwa i zaufania";
- prestiżem i odnoszeniem sukcesów: widoczne było to w częstym używaniu zwrotów typu doskonałe wyniki, lider w swojej branży, przewaga konkurencyjna, współpraca ze znanymi markami, opisywanie siebie jako sponsora, a także traktowanie certyfikatu Fundacji Firmy Rodzinne jako osiągnięcia („Udało nam się dostać do Fundacji Firmy Rodzinne");

W profesjonalnej narracji pojawia się też instrumentalne traktowanie wartości rodzinnych i wspólnotowych („Wartości rodzinne wdrażamy w funkcjonowanie naszej działalności"; „Firmujemy ją swoim nazwiskiem", „Wartością nadrzędną w naszym działaniu jest praca zespołowa", „Dzięki temu [że jesteśmy własnością rodzinną] nie musimy raportować do Wall Street"). Instrumentalizm ten był widoczny w kontekście całych wypowiedzi zawartych na stronach.

W części tekstów analizowanych stron zdarzało się, że zmieniała się forma osobowa przy zwracaniu się do czytelnika. Gdy pojawiała się fraza „Jesteśmy firmą rodzinną", w jednym z kolejnych zdań nadawca przechodził do pisania w trzeciej osobie, np. „Wszyscy oni wraz z rodzinami…". Najprawdopodobniej było to wynikiem tworzenia lub współtworzenia treści przez jednostki niebędące członkami rodziny, co może w czytelniku budzić dysonans – kto faktycznie się do niego zwraca. Na stronie oddziału jednej z międzynarodowych korporacji określaniu siebie jako rodziny w języku polskim towarzyszyło podkreślanie faktu, że firma promuje zrównoważony rozwój „W sercu Zagłębia Ruhry". Ma to znaczenie dla wspierania lokalnej społeczności w Niemczech i jej rozwoju, a bezrefleksyjnie zostało przetłumaczone dla polskiego odbiorcy (klienta).

Wśród badanych podmiotów 10 z nich prezentowało symbol drzewka Fundacji Firm Rodzinnych jako oznaczenie przynależności. Jest to znaczny odsetek badanych podmiotów, gdyż znak ten otrzymało mniej niż 1000 podmiotów w skali kraju wobec ponad miliona podmiotów będących firmami rodzinnymi. W trakcie prowadzenia badań na stronie fundacji widniała informacja, że takich podmiotów jest 833 [Fundacja Firmy Rodzinne 2019]. Co ciekawe, połowa przedsiębiorstw, które zamieściły symbol drzewka przy opisywaniu siebie jako firmy rodzinnej, przedstawiała nienacechowane emocjonalnie sformułowania, brzmiące jak slogany lub fragmenty definicji: „Ideą Firm Rodzinnych jest podkreślenie rodzinnego charakteru działalności szczególnie w zakresie świadczonych usług i sprzedawanych produktów"; „Firma Rodzinna to

marka, która cieszy się dużym zaufaniem"; „Firma rodzinna to szczególny rodzaj przedsiębiorstwa – rzetelnego, opartego na szacunku do klienta, pracowników i reguł biznesu"; „Firma rodzinna oznacza tradycję, wiarygodność, rzetelność, solidność, zaufanie sumienność i indywidualne podejście do klienta; działania firm rodzinnych cechuje ukierunkowanie na ciągły rozwój i trwałość". Być może wraz z przynależnością do organizacji promującej szczególny aspekt działalności biznesowej, jaką jest rodzinność, następuje nieuchronna instytucjonalizacja. Co prawda w każdej z tych 10 firm w treściach znajdowały się zwroty emocjonalne, istnieje jednak prawdopodobieństwo, że wraz z uzyskaniem możliwości firmowania się symbolem Fundacji Firmy Rodzinne zostały one zrównoważone bardziej oficjalnym stylem opisu. Wymagałoby to jednak weryfikacji poprzez badania porównawcze z wykorzystaniem archiwalnych wersji stron tych podmiotów.

Poza analizą tekstów zwrócono uwagę na elementy graficzne związane z badaną problematyką. Kolorystyka, faktura bądź dynamika elementów graficznych mogłaby świadczyć o celowym oddziaływaniu na emocje odbiorcy, ale niekoniecznie musiałoby to być związane ze stylem wypowiedzi. Wiele elementów było wspólnych na różnych stronach, co może świadczyć o ogólnych trendach (modzie) na tworzenie stron bądź też przyjętych wytycznych przez profesjonalnych webmasterów. Jako kluczowe potraktowano zamieszczanie fotografii członków rodziny. Znajdowały się one na 27 z badanych witryn. Na większości stron prezentowane osoby były opisywane jako spokrewnione, ale w części taka informacja nie była podawana wprost. Na niektórych znajdowały się fotografie całego zespołu, którego część stanowili członkowie rodziny. Różny też był stopień zdystansowania osób znajdujących się na zdjęciach (zarówno w rozumieniu fizycznej odległości, jak i emocjonalnego dystansu). W przypadku firm międzynarodowych o długim czasie funkcjonowania, ale także w przypadku kilku polskich przedsiębiorstw, prezentowano zdjęcia historyczne – portrety fotograficzne założycieli, prezesów bądź członków rodziny w czasie wykonywania pracy.

W dobie stale rosnącej popularności mediów społecznościowych, które umożliwiają zwiększenie aktywności interakcji między użytkownikami, również firmy stały się stroną relacji. Biznes bardzo szybko nauczył się wykorzystywać te formy kontaktu. W jakim stopniu przedsiębiorstwa rodzinne dostosowały się do trendów wyznaczanych przez marketing 4.0? Do głównych mediów społecznościowych, w których aktywność podejmowały badane firmy, należały: Facebook, You Tube, G+, LinkedIn, Twitter, Instagram, Pinterest, Homebook i GoldenLine. Wyniki analizy stron wykazały, że 17 podmiotów nie ma linków do tego typu mediów, a 2 z nich posiada tylko własne blogi. Zatem znaczna część z nich w ogóle nie wykorzystuje ważnego kana-

łu promocyjnego. Biorąc pod uwagę aktywność firm na Facebooku, stwierdzono, że 24 firmy wyróżniają się dużą aktywnością (co najmniej kilka wpisów w tygodniu), zachęcając klientów do interakcji poprzez publikację zdjęć z miejsca pracy, z imprez bądź zamieszczając informacje o bieżących wydarzeniach, promocjach, zmianach. Głównym tematem publikacji postów lub dołączanych do nich komunikatów graficznych i filmowych pozostaje oferowany produkt lub usługa. Jednak przy niskiej aktywności (5 firm) bywa ona ograniczona jedynie do życzeń z okazji rocznych świąt i przełomowych wydarzeń firmy. W dwóch przypadkach wykazano brak aktywności od kilku lat, co narzuca myśl, że profil na Facebooku jest fasadowy, a podjęte czynności ograniczały się do momentu jego założenia. Przykładem jest jedna z firm prezentująca na Facebooku swoje urządzenia, która ostatni post zamieściła w 2017 roku, a jej prezentacja dotyczyła dołączenia do grona członków Fundacji Firm Rodzinnych. Pozostałe 5 firm określono jako średnio aktywne (kilka postów w miesiącu) w portalach społecznościowych. Częstotliwość zamieszczanych postów wydaje się korelować z bardziej emocjonalną formą przekazu poprzez stosowanie emotikonów czy też bardziej bezpośrednich zwrotów do odbiorcy.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań można wnioskować, że występują odmienne style komunikacji marketingowej stosowane przez firmy rodzinne w przestrzeni wirtualnej. W analizie treści koncentrowano się na aspekcie eksponowania wartości rodzinnych i profesjonalnych, ujmowanych w tym studium jako cechy przeciwstawne, charakterystyczne dla rodzinnych wspólnot (grup pierwotnych) albo profesjonalnych organizacji (grup wtórnych). W większości przypadków występowały modele mieszane, aczkolwiek w przypadku dużych przedsiębiorstw działających w skali międzynarodowej przeważał styl komunikacji eksponujący wartości związane z profesjonalizmem, jakością i funkcjonowaniem w skali globalnej. W niektórych przypadkach styl sugerował instrumentalne wykorzystanie wartości rodzinnych. Ukazano również rolę mediów społecznościowych w działalności marketingowej. Biorąc pod uwagę to, że tylko ponad 30% firm rodzinnych zamieszczało linki do tych mediów na własnych witrynach, nadal jest to słabo zagospodarowany obszar ich aktywności promocyjnej.

Przyjęta metoda badawcza nie wystarczy, aby w pełni opisać charakterystykę badanego zjawiska. Autorzy postulują, aby dalsze badania prowadzić w szerszej skali (np. na próbie celowej przedsiębiorstw, które pozyskały logo Fundacji Firmy Rodzinne). Korzystając z wersji archiwalnych witryn, można byłoby uzyskać więcej danych poprzez porównanie wersji stron i stylu komunikacji przed i po uzyskaniu

logotypu. Należałoby zweryfikować też założenie, że profesjonalni webmasterzy mają wpływ na styl komunikowania w cyberprzestrzeni poprzez serię wywiadów z wybranymi właścicielami witryn.

Zestaw terminów i etykiet, które wartościują firmy rodzinne i są narzędziem samookreślania się na ich stronach internetowych, może także być przydatny w konstruowaniu kwestionariuszy wywiadów (np. zawartych w nich skal), dzięki którym pozyskuje się dane dotyczące percepcji i oceny firm rodzinnych w społeczeństwie.

Bibliografia

Bartczak K. (2017), *Wykorzystywanie technologii informacyjnych w firmach rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. III, ss. 299–313.

Bednarz J., Bieliński T., Nikodemska-Wołowik A., Otukoya A. (2017), Sources of the Competitive Advantage of Family Enterprises: An International Approach Focusing on China, Nigeria and Poland, „Entrepreneurial Business and Economics Review", 5(2), ss. 123–142.

Filiciak M., Tarkowski A. (2014), *Dwa zero. Alfabet nowej kultury i inne teksty*, *Słowo/obraz terytoria, Gdańsk-Warszawa.*

Fundacja Firmy Rodzinne (2016), *Polacy o firmach rodzinnych. Firmy z przyszłością*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań.

Fundacja Firmy Rodzinne (2017), *Polacy o firmach rodzinnych IV. Firmy zbudowane na zaufaniu*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań.

Fundacja Firmy Rodzinne (2018), *Polacy o firmach rodzinnych. V Biznes nie tylko dla pieniędzy*, Fundacja Firmy Rodzinne, Poznań.

Fundacja Firmy Rodzinne (2019), *Dołącz do marki „drzewko" Firma Rodzinna* [online], https://ffr.pl/pl/drzewko/, dostęp: 21.02.2019.

Gorlach K. (2004), *Socjologia obszarów wiejskich. Problemy i perspektywy*, Scholar, Warszawa.

Janczewska D. (2018), *Marketing 4.0 jako kierunek rozwoju działalności marketingowej firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XIX, z. 7, cz. III, ss. 397–410.

Karczewska A., Kukowska K., Skolik S. (2018), *Touristic Areas of the Northern Part of Krakow-Częstochowa Upland as a Consumer Good and Cultural Space in Digital Media* [w:] A. Albrychiewicz-Słocińska, A. Czarnecka, A. Dunay (red.), *Challenges of Management in Modern Organizations*, Szent Istvan Egyetemi Kiado Nonprofit Kft., Gödöllő.

Kempa E. (2017), *Kreowanie marki a strategia i konkurencyjność firm rodzinnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. II, ss. 403–416.

Koładkiewicz I. (2015), The Family Meeting as a Mechanism of Family Governance: Review of the Experiences of Polish Family Companies, „Journal of Management and Business Administration Central Europe", 22(3), ss. 37–55.

Kukowska K., Skolik S. (2016), *Evolutionary Conditions of Social Organization Network Internal Flow of Goods. Theoretical Model Concept* [w:] S. Formankova (red.), *Trends of Management in the Contemporary Society*, 6th International Conference on Management. Trends of Management in the Contemporary Society (ICoM), Brno, ss. 312–315.

Kukowska K., Skolik S. (2017), *Funkcjonowanie przedsiębiorstw rodzinnych na obszarach wiejskich w kontekście zmian społeczno-gospodarczych. Studium teoretyczne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. III, ss. 63–73.

Mazur-Wierzbicka E. (2017), *Skuteczność komunikowania rodzinnego charakteru firmy społeczeństwu przez firmy rodzinne*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 6, cz. I, ss. 267–279.

Nikodemska-Wołowik A.M. (red.) (2015), *Polacy o firmach rodzinnych 2015. Koniec mitu prywaciarza*, inACT Public Relations, Poznań.

Pypłacz P. (2014), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych w aspekcie wykorzystania technologii informacyjno-komunikacyjnych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV, z. 7, cz. II, ss. 113–120.

Stalder F. (2012), *Manuel Castells. Teoria społeczeństwa sieci*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Stopczyński B. (2016),| *Narzędzia marketingu mobilnego w firmach rodzinnych na przykładzie wybranych detalistów internetowych działających w branży AGD/RTV*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVII, z. 6, cz. I, ss. 361–373.

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

Szacki J. (2002), *Historia myśli socjologicznej*, PWN, Warszawa.

Wąsowska A. (2017), The Internationalisation of Family Firms: the Role of the Ownership Structure and the Composition of Top Management Team, „Entrepreneurial Business and Economics Review", 5(1), ss. 169–185.

Żaglewski T. (2010), *Matrix 4, czyli amatorskie zwiastuny filmowe* [w:] M. Jeziński, B. Brodzińska, Ł. Wojtkowski (red.), *Nowe media. Między tradycjonalizmem a kulturą popularną*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

José Adolfo Zepeda Zepeda | zepeda_1@hotmail.com
Colegio de Posgraduados, Campus Puebla

Benito Ramirez Valverde
Colegio de Posgraduados, Campus Puebla

Laura Leticia Vega López
Colegio de Posgraduados, Campus Puebla

Caracteristicas del Ingreso y el Empleo de las Empresas Familiares Agrícolas en Nayarit

Characteristics of the Income and Employment of the Family Farming in Nayarit

Abstract

For Goyzueta [2013], the influence of family businesses on global economic activity is remarkable; They are responsible for the generation of 50% of the PNB and more than half of the sources of employment in the USA, in Latin America they have higher indices. Saavedra [2012] recognizes that SMEs play a very important role in the economy of countries for job creation, contribution to PIB, productivity growth, in addition of the social character in promoting self-employment. The study was carried out in the companies located in Modulo III, right bank of the Santiago River, by means of the statistical review and the application of 91 questionnaires to their owners, it seeks to dimension the income of the companies and the generated employment. The average surface in production per company is 10.77 hectares; The producers surveyed obtained 1.61 tons per hectare. The bean is the most relevant crop (57.99%); continues tobacco (12.78%),

and corn 11.63% of the surface. The average annual total net income per family business it was of the order of $224,000.00. Have on average 6 permanent workers, 78.58% men, 21.23% women. Income and employment are intensified in specialized agriculture.

Key words: business, rentability, production

Introducción

De acuerdo con Valdés *et al* [2010] la agricultura favorece al desarrollo en distintas formas, como sector económico, una actividad agrícola dinámicao puede intervenir de manera positiva al desarrollo nacional y por tando a la disminución de la pobreza, además de proveer servicios medioambientales. No obstante a medida que los paises se desarrollan la importancia relativa del sector agrícola disminuye.

Van Vliet [2015] citando a la FAO [2014], menciona que la importancia de la agricultura familiar radica en "su importante papel en la erradicación del hambre y la pobreza, proporcionando seguridad alimentaria y nutrición, mejorando los medios de vida, gestionando los recursos naturales, protegiendo el medio ambiente y logrando un desarrollo sostenible". Graeub, et al [2016] manifiestan que dentro del sistema alimentario global, la contribución de los agricultores familiares a la seguridad alimentaria y al desarrollo local y regional está sorprendentemente mal documentada.

Goyzueta [2013], señala que la influencia de las empresas familiares en la actividad económica mundial es notable; son responsables de la generación del 50% del Producto Nacional Bruto (ingresos) y más de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamerica, en latinoamérica presentan índices muy superiores; Saavedra [2012] reconoce que las Pequeñas y Medianas Empresas en donde se ubican gran parte de las empresas familiares juegan un rol muy importante en la economía de los países; por la generación de empleo, contribución al Producto Interno Bruto, crecimiento de la productividad, entre otras, aunado al carácter social al promover el autoempleo.

Kay [1994] citado por Velazco y Velazco [2012] identifica cuatro características en la composición de la mano de obra en América Latina: 1) la sustitición de campesinos que rentan tierras por mano de obra asalariada; 2) El aumento del trabajo temporal y estacional dentro de la mano de obra asalariada; 3) El aumento de la fuerza de trabajo agrícola femenino y 4) la «urbanización» de los trabajadores rurales. Un rasgo

particular del trabajo agrícola es que se concentra en ciertas epocas del año, por lo que es sumamente estacional.

De acuerdo con San Martín y Duran [2017], en México se estima que aproximadamente el 90% de las empresas (excluyendo a las micro empresas) son familiares y responsables del 67% del empleo en el pais. Trujillo [2018] encuentra que en México la aportación al producto interno bruto nacional del sector agropecuario no es relevante, al contribuir solamente con 4% del total; su importancia radica en los términos de ocupación de mano de obra ya que en el sector rural vive el 36% de la población total del país, con una predominancia del empleo en las actividades agropecuarias. En México el peso de trabajadores familiares en unidades de producción de más de 2 hasta 5 has, es de 36.87%, y el de más de 5 hasta 20 hectáreas es de 32.56% Yunes *et al* [2013]

Desde una perspectiva socioeconómica, Calus y Van Huylenbroek [2010] mencionan que en un sector productivo con una base amplia de empresas agrícolas familiares que involucran a gran parte de la población, estas empresas son indispensables para mantener el empleo y la viabilidad económica dentro de las comunidades y regiones. Información de FAO citada por Galdeano *et al* [2017] muestra la importancia de las empresas agrícolas familiares, tanto a su peso económico como a su papel en el desarrollo de ciertos sistemas agrarios, en Norteamérica y Asia (dos continentes bastante diferentes), la estructura familiar representa más del 80% de la producción agrícola y del área cultivada; en Europa, las operaciones familiares representan el 65% del área cultivada y emplean a 25 millones de personas.

En México la SAGARPA [2012] identifica la existencia de 5,325,223 unidades económicas rurales con actividades agropecuarias, con un ingreso promedio ANUAL de 116,021 pesos, 44.8% proviene de las actividades primarias destacando la agricultura con 60.6% de este total; el de ahí la relevancia de analizar a la empresa agrícola familiar en estos aspectos.

Maciel [2013] expresa que la investigación sobre la empresa familiar en México está en proceso de desarrollo; de tal forma que existen líneas de investigación se encuentran totalmente inexploradas. Entre las cuales consideramos se encuentran las empresas agrícolas familiares.

El objetivo del estudio es dimensionar y caracterizar el ingreso y el empleo que generan las empresas agrícolas familiares ubicadas en el Modulo III, margen derecha del rio Santiago, en el estado de Nayarit y el alcance del análisis de la presente investigación se limita a las actividades agrícolas del Módulo III margen derecha del rio Santiago, en el estado de Nayarit; los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas recogen datos sobre las variables del ciclo agrícola 2014-2015.

Galdeano *et al* [2017] menciona que algunas particularidades de la unidad de producción familiar presenta todos los signos de una empresa y, además, combina las de las relaciones intrafamiliares. Empero, no hay consenso en cuanto a estas características, ya que intervienen los factores específicos de cada región.

La FAO [2013] define a la la agricultura familiar como una forma de organizar la producción agrícola, forestal, pesquera, ganadera y acuícola que es gestionada y administrada por una familia y depende principalmente de la mano de obra familiar, comprendidos tanto mujeres como hombres. La familia y la granja están relacionadas entre sí, evolucionan conjuntamente y combinan funciones económicas, ambientales, sociales y culturales.

Salcedo y Guzmán (2014) citado por Galdeano *et al* [2017] consideran que las diferentes conceptualizaciones de las empreass agrícolas familiares tienen los siguientes tres elementos en común:

1) El trabajo familiar predomina en la finca.

2) La administración de la unidad de producción económica se asigna al jefe de familia.

3) El tamaño de la operación y / o producción es un factor determinante en su clasificación.

Nayarit se localiza entre el paralelo 20° y 23° de latitud norte y el meridiano 103° y 105°, cuenta con una superficie de 27 864.8 km^2, que representan 1.4 por ciento del territorio mexicano (INEGI, 2002); 18.5% de la superficie estatal se dedica a la agricultura [INEGI 2005]. Tiene un potencial agrícola de 640,000 hectáreas.

El Módulo III Río Santiago Margen Derecha, se encuentra situado en la planicie costera del Noroeste del Estado; La superficie total es de 19,484 ha y la regable de 19,464 ha. El principal cultivo que se siembra es el frijol bajo la modalidad de riego le siguen en orden de importancia el tabaco, la caña, jícama y una amplia variedad de hortalizas. La agricultura de riego se practica en una superficie de 8,627 hectáreas.

Metodología

La investigación demandó tecnicas cualitativas, referido cualquier tipo de investigación que produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación." Strauss y Corvin [2002], y técnicas cuantitativas que proporcionan precisión y fiabilidad a sus resultados. Su valor estriba en el hecho de que, aportan representatividad; García [1998], la revisión estadística de las actividades productivas en el Modúlo III y la aplicación de 91 encuestas a los pro-

pietarios de las empresas agrícolas familiares, resultado de una muestreo aleatorio, a una población de 1,706 propietarios de empresa, mediante al siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_a^{\,2} \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^{\,2} \times p \times q}$$

Donde:
N es el tamaño de la población = 1706
Z es el nivel de confianza = 1.96;
p es la probabilidad de éxito = 0.5;
q es la probabilidad de fracaso = 0.5;
d es la precisión = 10%.

El cuestionario se aplicó en el 2016 e incluyó aspectos sociales en la gestión de la empresa agrícola familiar (edad de los propietarios, nivel de estudios, parentesco, puesto y tipo de trabajo que desempeña, participación en la toma de decisiones, número de trabajadores); y económicos (tamaño de la empresa, ingresos, cultivos, carácter innovador e influencia de otras empresas en el sector agrícola).

Para el presente estudio se utilizó la estadística descriptiva; que de acuerdo con García y Moctezuma [2014] se encarga de recolectar, ordenar, analizar y representar un conjunto de datos con el fin de describir de manera apropiada sus características. se realizó un análisis exploratorio de los datos con el fin de organizarlos para conocer su estructura, ubicando las características más sobresalientes, en algunos casos se resumieron los datos a una o dos cifras (media, moda, rangos) para conocer al conjunto con la menor pérdida de información posible, adicionalmente se realizó en algunos casos una representación gráfica.

Resultados

El estudio analiza la producción del ciclo 2014/2015 de otoño invierno que es el de mayor relevancia en la superficie que corresponde al Modulo III. En este ciclo se sembraron 10,753 hectáreas, 9,599 fueron de cultivos cíclicos, sobresaliendo frijol con 3,840 has, tabaco con 2,286 has y en tercer lugar maíz con 1,000 hectáreas. De cultivos perennes se explotaron 1,157 hectáreas; 700 de caña de azúcar y 300 de mango, siendo estos dos los cultivos más importantes en cuanto a generación de ingreso.

El ingreso de las empresas agrícolas obedece a 3 factores determinantes a saber: la superficie cosechada; el rendimiento obtenido por hectárea y por el precio de los productos, destaca el cultivo de frijol que lo cultivan 53.6% de las empresas, seguido

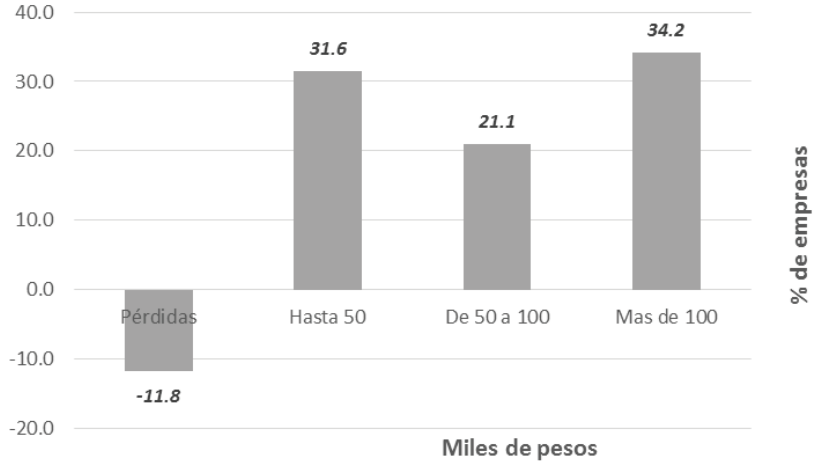
del tabaco con 34.2% el resto son cultivos en menor escala como tomatillo, jitomate, maiz, sorgo, chile y mango.

La superficie promedio de las empresas familiares agrícolas es de 13.6 hectáreas, mientras que la superficie agrícola promedio nacional de las unidades económicas rurales reportada por la SAGARPA [2012] es de 8.9 hectáreas. La moda en las empresas estudiadas es de 4 ha/empresa con un 14.4% de total, en este sentido 53.9% de las empresas cultivan una superficie comprendida entre 2 y 6 hectáreas; 26.3% tienen 10 o más hectareas. En este sentido, en su estudio Velazco y Velazco [2012], manifiestan que una caracterísctica importante es referente a la la concentración por un lado y por otro la atomización de las unidades agropecuarias, en su caso 55,5% tiene menos de tres hectáreas y representan solo el 3,2% de la superficie. El ingreso de los trabajadores y los miembros de la familia en estas fincas está determinado por variables económicas como la mayor escala y la especialización de la producción, Galdeano *et al* [2017].

El rendimiento promedio general por hectarea es de 3.5 toneladas, el frijol tiene rendimientos de 1.6 ton/ha, muy por arriba del promedio nacional de 0.8 ton/ha SAGARPA [2015]. Nayarit es el principal productor de tabaco aporta 84.5% de la producción nacional, seguido de Veracruz y Chiapas; el rendimiento nacional es de 2.1 ton/ha, mientras que en las empresas comprendidas en el estudio fue de 2.33 ton/ha. De acuerdo con Christiansen [2011], la mejora de la productividad agrícola sigue siendo un punto de partida crítico en el diseño de estrategias efectivas de reducción de la pobreza, especialmente en países de bajos ingresos y ricos en recursos.

Los propietarios reportan un precio medio de venta por tonelada de frijol de 12,537 pesos y de tabaco de 28,673 pesos por tonelada. De tal forma que los ingresos netos reportado por las empresas respecto a la venta de los productos agrícolas fue de 224,309 pesos en promedio, en el ciclo agrícola reportado.

Figura 1. Rangos de ingreso las empresas agrícolas



Fuente: elaboración propia con base en la información de campo.

De acuerdo con la SAGARPA [2012], por las caracteristicas de ingresos de estas empresas agrícolas familiares, las que presentan ingresos de hasta cincuenta mil pesos pueden considerarse como unidades económicas rurales failiares con vicnulación al mercado, con venta de productos primarios que presentan emprendimientos no agropecurios, así como la venta de mano de obra asalariada para complementar sus ingreso.

Las empresas agrícolas que tienen ingresos de hasta cien mil pesos se les reconoce como unidades economicas rurales empresariales en transición, que presentan problemas de dotación de activos productivos con dificultades para la acumulación de capital. Con respecto a las empresas que generan ingresos de más de cien mil pesos pueden catalogarse como estrato empresarial con rentabilidad fragil o empresarial pujante.

La producción de tabaco tiene esta vinculada a la agroindustria regional y generalmente su cultivo se realiza mediante agricultura de contrato, lo que brinda certeza en la comercialización del producto y garantiza en cierta medida los ingresos esperados, de tal forma que la rentabilidad promedio por hectárea producida es de 29,233 pesos, numerosos estudios revisados en Minot [2007], citado por Briones [2015] confirman la correlación positiva entre los ingresos agrícolas y la agricultura por contrato. Mientras que el cultivo de frijol que su venta sse realiza a algunas organizaciones de productores e intermediarios tiene ingresos netos promedios de 16,375 pesos por hectárea. Yunes *et al* [2013] manifiesta que en el país la superficie

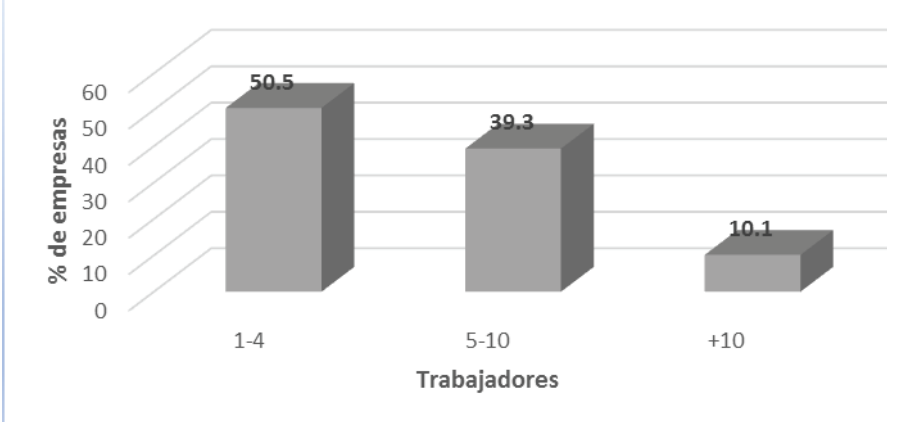
de parcelas propias de agricultura familiar especializada, donde se podría considerar el tabaco es de 9.46 hectáreas.

Las empresas que obtuvieron pérdidas, manifiestan que los fenomenos metereológicos fueron la principal causa, seguido del precio en el caso de las hortalizas.

El número de empleados promedio que laboraron en las empresas fue de 6.3 jornaleros. En un 72% de las empresas laboran trabajadores que son parte de la familia del propietario, en el 28% restante solo trabaja este último, el promedio de trabajadores familiares en estas empresas es de 2 empleados. Velazco y Velazco [2012] destacan que la población economicamente activa en ocupada en el sector agrícola del Perú, alrededor del 74%, está comformada primordialmente por trabajadores independientes y sus familiares no remunerados. Situación diferente a la que se presenta el el sector no agrícoladonde 51.2% son asalariados, el 33.3% son trabajadores independientes y 5,6% lo forman los trabajadors familiares no remunerados.

Con respecto a los trabajadores contratados 17.9% no contratan personal fuera de la familia, 82% restante si lo hace. El promedio de trabajadores contratados por empresa es de 5.8 empleados.

Figura 2. Trabajadores que laboran en las empresas



Fuente: elaboración propia con base en la información de campo.

Las empresas con mayor demanda de trabajadores, son las que se dedican al cultivo de tabaco y de hortalizas, que son altamente demandantes de mano de obra, en contra parte los cultivo de granos basicos tiene una demanda mucho menor de trabajadores.

Neiman [2011] establece que los productores prefieren trabajar con sus hijos en lugar de contratar un trabajador asalariado. De tal forma que el vínculo salarial que se genera, puede implicar la formalización de la relación de trabajo ademas de que se le retiene en la unidad de producción. Así mismo y de forma complementaria a las actividades de trabajo en la empresa familiar, es factible generar ingresos adicionales por la realización de trabajos a terceros con la maquinaria disponible (de ser el caso), lo cual sería dificil sin la participación de los hijos

Trujillo [2018], expresa que en los mercados de trabajo rurales, existe una gran demanda de trabajo, lo que hace posible que a pesar de que los jornaleros no cuenten con un sistema de contratación que les brinde seguridad en el trabajo, la mayoría trabaja cinco días o más a la semana, independientemente del periodo de trabajo que tengan acordado con sus patrones, tienen mecanismos de pago basados en un mecanismo dual, en donde en donde el pago diario se encuentra relacionado con una cuota de trabajo, y en caso de no cumplirla, no se le paga.

En el 100% de las empresas laboran hombres con un promedio de 4.9 y solo en 42.6% de las empresas laboran mujeres, con un promedio de 3 trabajadoras por empresa, de estas 50% son familiares y 50% contratadas. Stölen [2004] menciona que el trabajo que realizan las mujeres en el campo, aunque realmente importante, no es definido como trabajo sino como ayuda hacia el padre . las mujeres de los productores suelen ocuparse de cuestiones administrativas vinculadas con la gestión de la empresa agrícola familiar.

Conclusiones

Los resultados que se obtienen en el presente estudio brindan elementos que permiten conocer las particularidades y dinámica del ingreso y del empleo que se genera en las empresas agrícolas familiares del estado de Nayarit y en particular de las que componen el Módulo III, margen derecha del rio Santiago, asi como, las variables que las fortalecen, como lo son el tamaño de la empresa, sus propietarios, los rendimientos, costos, entre otros.

La agricultura que desarrollan las empresas en el área de estudio se refieren a dos vertientes principales: a) la producción de granos básicos, con el cultivo de frijol con la mayor superficie, seguido por el maíz el cual se siembra de forma marginal y b) los cultivos de alta especialización, como el tabaco que es el segundo cultivo en importancia, ademas de que se produce bajo el esquema de agricultura de contrato, con una estrecah vinculación con la agroidustria local. Se cultivan además algunas hortalizas, como chile, tomatillo y jitomate.

Los ingresos que se obtienen en las actividades agrícolas, sobre todo en las empresas de menor escala y productoras de básicos, no son suficientes para satifacer las necesidades economicas de las familias propierarias, por lo que se tienen que buscar otras fuentes de ingresos, que generalmente es el contratarse como jornaleros, los subsidios y el agunos casos las remesas, sin emabargo, estas variantes no se abordan a profundidad en el presente estudio, son áreas que deben explorarse con investigaciones subsecuentes.

Por el nivel de empleo generado las empresas pueden considerarse como Microempresas, prácticamente el 90% de ellas tiene menos de 10 empleados, esto por que el cultivo de granos básicos es poco demandante de mano de obra, a diferencia del tabaco que en periodo de cosecha requiere incluso de trabajadores migrantes para lograr conlcuir su ciclo productivo de forma adecuada.

Como estrategia para lograr un incremento en la generación de ingresos y del empleo en las empresas agrícolas familiares del Módulo III, y considerando la disponibilidad del agua e infraestructura para el riego se debiera explorar la viculación al mercado para la producción de hortalizas bajo el esquema de agricultura por contrato en cuanto a la agroidustria y mejorar sus esquemas de organización para integrarse al mercado en fresco, tanto nacional como el de exportacion, pues sus ventajas competitivas se lo pueden permitir.

Bibliografía

Briones R.M. (2015), *Small farmers in high-value chains: Binding or relaxing constraints to inclusive growth?*, "World Development", 72, pp. 43–52.

Calus M., Van Huylenbroeck G. (2010), *The persistence of family farming: A review of explanatory socio-economic and historical factors*, "Journal of Comparative Family Studies", pp. 639–660.

Christiaensen L., Demery L., Kuhl J. (2011), *The (evolving) role of agriculture in poverty reduction – An empirical perspective*, "Journal of development economics", 96(2), pp. 239–254.

Food And Agriculture Organization Of The United Nations (2013), *International Year of Family Farming 2014: Master Plan*.

Galdeano-Gomez E., Zepeda-Zepeda J.A., Piedra-Munoz L., Vega-Lopez L.L. (2017), *Family farm's features influencing socio-economic sustainability: An analysis of the agri-food sector in southeast Spain*, "New Medit", 1, pp. 50–61.

García C., Moctezuma J. (2014), *Estadística descriptiva*, En J. García y otros, *Metodología de la Investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud*, pp. 305–320.

García J. (1998), *La comunicación interna*, Ediciones Diaz Santos, S.A., Madrid, España.

Goyzueta Rivera, Samuel Israel (2013), *Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad*, "Perspectivas", Año 16 – Nº 31 – abril, pp. 87–132, Universidad Católica Boliviana "San Pablo", Cochabamba.

Graeub B.E., Chappell M.J., Wittman H., Ledermann S., Kerr R.B., Gemmill-Herren B. (2016), *The state of family farms in the world*, "World development", 87, pp. 1–15.

Maciel A.S. (2013), *La empresa familiar en México situación actual de la investigación*, "Contaduría y administración", 58(2), pp. 135–171.

Neiman M. (2011), *Trabajadores familiares remunerados en la agricultura de la Región Pampeana Argentina*, "(con) textos: revista d'antropologia i investigació social", 5, pp. 31–46.

Reyna J.M.S.M., Encalada J.A.D. (2017), *Radiografía de la empresa familiar en México*, UDLAP, Universidad de las América Puebla.

Saavedra García M.L. (2012), *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*, "Pensamiento & Gestión", 33, pp. 93–124.

Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014), *Diagnóstico del sector rural y pesquero de México* 2012, D.F. FAO, México.

Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Ganadería, Pesca y Alimentación (2015), Atlas Agroalimentario 2015, *Servicio de Infroemación Agroalimentaria y Pesquera (SIAP)*, Primera Edición 2015, Mexico D.F.

Stölen K.A. (2004), *La decencia de la desigualdad. Genero y poder en el campo argentino*, Editorial Antropofagia, Buenos Aires.

Strauss A., Corbin J. (2002), *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Editorial, Universidad de Antioquía, Antioquía, Colombia.

Stölen K.A. (2004), *La decencia de la desigualdad. Genero y poder en el campo argentino*, Editorial Antropofagia, Buenos Aires.

Strauss A. Corbin J. (2002), *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*, Editorial, Universidad de Antioquía, Antioquía, Colombia.

Trujillo J.M.H. (2018), *Condiciones de trabajo e ingreso en la agricultura intensiva mexicana*, "Revista Análisis Económico", 29(71), pp. 137–160.

Valdés A., Foster W., Perez R., Rivera R. (2010), *Evolucion y distribución del ingreso agrícola en América Latina: evidencia a partir de cuentas nacionales y encuestas de hogares*, "Documento de proyecto CEPAL", Santiago de Chile.

Van Vliet J.A., Schut A.G., Reidsma P., Descheemaeker K., Slingerland M., Van de Ven G.W., Giller K.E. (2015), *De-mystifying family farming: Features, diversity and trends across the globe*, "Global food security", 5, pp. 11–18.

Velazco J., Velazco J. (2012), *Características del empleo agrícola en el Perú*, "Empleo y protección social", pp. 161–212.

Yúnez A., Cisneros A. y Meza P. (2013), *Situando la agricultura familiar en México. Principales características y tipología*, "Serie Documentos de Trabajo N°149", Grupo de Trabajo: Desarrollo con Cohesión Territorial. Programa Cohesión Territorial para el Desarrollo. Rimisp, Santiago, Chile.

Cecilia García Muñoz Aparicio | flamingos1999@hotmail.com
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Business Reengineering in a Family Business

Abstract
A family business is one in which the administration is carried out by relatives. This research was carried out in the company Lavandería y Tintorerías Modernas S.A de C.V., with more than 43 years on the market of the city of Villahermosa Tabasco, Mexico, which carried out a business re-engineering to be able to continue in it. The case study method was used, since it offers valuable results for decision making, it is a qualitative descriptive investigation since an interview and survey were carried out with the owner of the business. The result of the study is that in spite of the reengineering carried out the company went from having 50 employees to 20, therefore the enginnering did not bring the expected results due to the lack of publicity and presence in social networks. The conclusion is that the process was carried out with responsibility to all the levels of the organization, having as strength that there is no "turnover of personnel".
Key words: family businesses, business reengineering, dry cleaning

Introduction

The family constitutes the axis of the family business because it is in charge of instructing its members in relation to the vision of the company, who must feel that they have an opportunity in their hands, feel privileged to be a part of the organization with strong roots,, where the founder is the head of the family and also has the privilege of having a patrimony that is received by the Administrator who has the

obligation to transmit the values to preserve the family economy, to keep the family together and to transfer to future generations [Steckerl 2006].

Family business

For Brenes and Rodríguez [2001], the family business is an entity comprising two institutions: the company and the family.The company consists of an economic unit linked to the production of goods and services to satisfy human needs, it is a place for carrying out activities within the social division of work and where efforts are coordinated, based on the family cooperation. The family does not get tired in terms of executing actions and work that is done within it, accessing and promoting their social identity and building cooperation of people who participate in the company. The organization is the union of people who work for a common goal. The authors claim that the family business can be an industrial or commercial emporium whose capital belongs to a family, as well as a small economic entity where the members of a family group work in a personal way.

Methodology

A methodology with a descriptive qualitative approach was carried out to study the phenomenon, showing clearly its dimensions [Hernández, Fernández, Baptista 2010], through secondary sources in relation to the literature; first, a participatory observation was made to the phenomenon of the study; later an interview was conducted where data were provided by the respondents through an interactive process with the actors of the company, later a SWOT analysis of the business was carried out. The article concludes with a proposal for the family business.

According to Cohen, Manion, and Morrison [2000], a case study consists of portraying what it would be like to be in a particular situation. The events speak for themselves and are not interpreted in the opinion of the investigator, there must be evidence. These authors quote Yin [1994] who affirms that the cases can be exploratory type (research questions are formulated), descriptive type because they narrate the events and explanatory type, where theories are combined.

Company background

The company Lavanderías y Tintorerías modernas de Tabasco S.A. de C.V. was established in the city Villahermosa, Tabasco, México in the year of 1975 but it really started

the activity in 1976; At that time there were only 7 dry cleaners throughout the city: Dry cleaning la Blanca, Barragán dry Cleaners, Rex dry cleaners, among others. Supercklin emerged as the name of this company due to the purchase of machinery and as part of the price granted the name, so in Mexico there are several dry cleaners with that name without being a franchise.

And how does the business arise?

Mr. Miguel, of Spanish origin, came to live in Oaxaca, Mexico, without any idea how to do the work; spent time with his brother-in-law, who lived in Villahermosa working in a hotel rented, whose original owner did not attend; and when the bank stayed with the property, Mr. Manuel, the brother-in-law, acquired it, and invited him to work with him, on the condition of putting another business in case they could have problems among them and and each one was dedicated to a business. Initially the dry cleaners put it between the two and Mr. Miguel was the one who got dedicated to it , where at first they washed all the linen of the hotel.

In relation to the name, Supercklin is registered as a trademark before the INPI. The business came to have 50 employees in the 1990s, with five branches, but currently has three branches located in Plaza Cedros, Plaza Lomas and Quentin Arauz, in the city of Villahermosa.

The business is handled in a familiar way, as it is Mr. Miguel, who is at the head of the dry cleaners. His daughter Pilar is currently the general manager and his children Miguel and the engineer Luis also intervene, although they are dedicated to other family businesses. In the beginning, Mrs. Maria Teresa, wife of Mr. Miguel, was at the beginning of the business. Currently the laundry and dry cleaning has 20 employees because the laundry area was closed due to the low sale on white linen volumes as their only customer was a motel and some hotels, which started their own laundromats, but it opens if customers are received. The business is formed by several áreas:

Reception area: where all the garments to be washed are delivered and received.

Spotting area: the area that takes care of stained garments.

Dry cleaning area: washing of garments with machines using the Percloroetilieno, which is a special liquid for dry cleaning, a colorless liquid solvent non-flammable with a sweet odor, similar to ether.

Labeling area: after the clothes are ready, a label is put on them that goes numbered according to the day the clothes were received

Ironing area: where the clothes are ironed so that there are no wrinkles on them.

Assembly area: the area where the bag and the note are placed on the clothes.

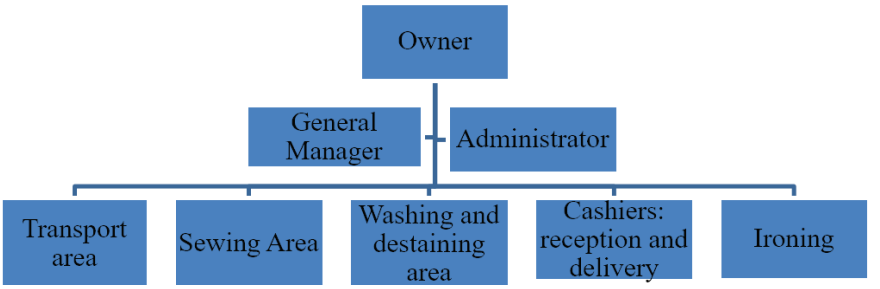
Sewing area: is the area dedicated to sewing such as Bastille, zippers, clothing compositions, etc.

Administrative area: is responsible for carrying the general administration of the dry cleaners.

Transport area: is responsible for delivering the clothes to customers' homes.

The organization chart is formed as follows in figure 1.

Figure 1. The organization chart



Source: elaboration based on the interview with Pilar Prada.

Laundry and Dry Cleaning definitions

According to Aaron [2016], garments have washing instructions that are usually on labels when a garment is released. There are two types of laundry and dry cleaning. The differences are as follows: dry cleaners are used to wash delicate garments requiring special treatment, consisting of clothes that cannot or should be put in the washing machine, such as: blouses, suits, dresses, sweaters of wool and they are washed as follows: destained: stains are rubbed with specific products to remove them; dry cleaning that replaces the soap and the product used is perchloroethylene and ironed manually so you have a perfect finish on shape issues. On the other hand, the laundry consists of a process for daily garments that do not require any special care and that can be put in the washing machine with soap and softener and with drying removes moisture, bending the garments manually so that they are ready to be delivered to the customer.

For Educalingo [2019], a dry cleaner is a company specializing in textile care and maintenance. Its facilities are equipped to clean, iron and preserve garments, they can also dye garments and their main objective is to rehabilitate garments in the best possible condition so they look as new. A laundry is a business where you clean

your clothes, with water and detergents. At present there are more than 10 important dry cleaners in the city of Villaheermosa and the Table 1 shows the different dry cleaners and laundries in Tabasco.

Table 1. Dry cleaners and laundries in Villahermosa, Tabasco

Name	Address	Services
Supercklin Tintorería	Boulevard Adolfo Ruiz Cortines 1214, Oropeza, 86030 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning and laundry
Classica	Boulevard Adolfo Ruiz Cortines 1023. Col. Adolfo López Mateos, 86040 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning
Lavandería y Tintorería Supercklin Tabasco	Plutarco Elías Calles 303, Jesús García, 86000 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning and laundry
Maxi Clean Tintorería y Planchaduría	Prolongación 27 de Febrero 3017-B Tabasco 2000. Fraccionamiento Galaxia, 86035 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning and Ironing
Tintorería Pressto	Locales 9 y 10 Plaza Usumacinta Avenida Los Ríos 1110 esquina Paseo Usumacinta, frac. Los Ríos Tabasco 2000, 86035 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning
Lavandería y Tintorería Supercklin Tabasco	Méndez 2912 suc. Tamulté	Dry cleaning and laundry
Kilomatic	Calle Cnel. Lino Merino 402, Centro Delegación Cuatro, 86077 Villahermosa, Tab.	Laundry
Tintorerías Max	Prolongación Anillo Local 4, Perif. Carlos Pellicer Cámara 701, Fraccionamiento Carrizal, 86038 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning
Max Tintorería Rápida	Av. Ruiz Cortines, Atasta de Serra, 86100 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning
Tin Max del Sureste	Boulevard Adolfo Ruiz Cortines 701, Adolfo López Mateos, 86038 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning
Kristal Klin	Perif. Carlos Pellicer Cámara 204, Galaxias, 86035 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning and laundry
Tintorería Calsica	Heroico Colegio Militar 120, Atasta de Serra, 86100 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning and laundry
Kristal K	Primero de Mayo, 86190 Villahermosa, Tab.	Dry cleaning

Ecosec	Plaza Olmeca, Boulevard Adolfo Ruiz Cortines 1310, Los Rios, 86035 Villahermosa, Tab.	Laundry

Source: own elaboration.

As a comparison was made between the most important dry cleaners, a SWOT analysis was carried out. The SWOT analysis of Supercklin can be observed in Table 2.

Table 2. Swot Analysis

Weaknesses:	Opportunities:
Business requires a high initial investment. The distribution of the plant is very small. Lack of publicity and promotion. Prices are high compared to the competition. Lack of social networks	The incorporation of women into the working world makes it less time to wash and iron clothes. The distinction with the competition. Home service. Has 3 branches Social networks
Threats:	Strengths:
- Crisis. - They attend slowly. - Confront competition by preserving quality in service. - To avoid that the competition has a greater participation in the market.	- No staff turnover - Integrity. - Communication and cooperation capacity. - Management knowledge. - The quality process in the washing of the clothes. - Quality service. - Good liquidity and cash flow - Cutting edge technology - Business remodeled

Source: own elaboration.

Reengineering

Reengineering is a term is used in the business field as modernization, transformation, restructuring, economic adaptation, etc. It is based mainly on the realization of the change with parameters for each area [Sarabia 2014]. In the management of the companies the change is routed like the execution of a project, which it catalogs or disaggregates it in small tasks, with the analysis of time and costs through Gantt diagrams and cost and benefits analysis. These principles have the need for change in common, but reengineering arises with the search for essential change with the lowest cost and minimum time.

Morris, and Brandon, Joel [1994], establish a new archetype for the reengineering used to businesses established in the following principles:

a) Quality: it can be achieved through a process of continuous improvement, perfection is not achieved in a single step, only initiatives are being built within the process.

b) Change: it is a continuous process, which does not stop once initiated.

c) Operational models: all that is proposed should be evaluated through several models, which have the ability to change in a continuous and controlled way.

d) Detailed processes: it is to detail the processes of the company.

e) Efficiency and cost reduction: reducing wastefulness and unnecessary expenses.

Process reengineering consists of solving problems, reinventing processes and not improving or restructuring them. It can be a great competitive advantage for organizations [Rafoso, Artiles 2011]. In the following table different definitions of reengineering are presemted.

Table 3. Reengineering definitions

Author	Definition
Hammer [1994]	Reengineering consists of reviewing the main and redesigning processes to achieve dramatic improvements in critical performance measures, such as cost, quality, services and speed.
Mora [2009]	Design or reinvestment of business processes, structures, beliefs and organizational behavior. Process reengineering creates improvements in the quality of the organization
Lefcovich [2004]	Reengineering cannot be separated from beliefs, values, culture and workers ' habits. It is in favor of the positive achievement of the changes in the organization, it has to do with the environment in which the worker is immersed; and how to work with an organization's staff in this regard is more valuable than immersing themselves in structural plans with new proposals
Halliburton [2006]	The redesign or reengineering of processes is a set of technical tasks, of surveying, analysis and diagnosis of the administrative and management processes of the organizations, consigned to determine the current state and propose the measures of improvement to process the requirements of internal products and terminal production.
Senge [2002]	It is the transformation that consists in the recognition that the organizations are in permanent changes and thus the dynamic processes do not stop, and the need to assume the difference as part of the management is valued.

Bolaños [2013]	A reengineering means many times to start from scratch, not to paste patches or patches in the administrative process developed. It consists in structuring a new sequence of administrative actions to add value to the goods or services produced and in order to achieve its organizational objective.
Prieto [2012]	The process of opening, globalisation and conquest of national and international markets leads companies to make profound changes in the way they carry out their administration not only to respond to stability within the competition but to business growth this trend known as reengineering emerges.

Source: taken from Bolaños [2013], Prieto [2012], Rafoso and Artiles [2011], Senge [2002].

Acoording to Moreno-García, and Parra-Bofill [2017], all reengineering studies and processes must include information systems, procedures, internal control and accounting systems from the sociocultural environment, technical and customer requirements. In the application of process reengineering to any productive or service company to redesign its strategic processes, the following must be taken into account:

1) The best management of material, financial and human capital resources.

2) Customer-oriented reengineering, meeting their needs and expectations.

3) Performing the processes that contribute to customer value and organization in the best way.

4) Reducing costs and expenses in favor of obtaining better economic results of the organization.

5) Reducing the risks associated with deficiencies in the processes, management and business administration.

6) Using information technology based on redesigned processes.

Conclusions

The reengineering in Supercklin has led managerial responsibility to all levels of the organization. Currently, the company is focused on its results not on the activities because they are already defined. It has many strengths such as that there is no rotation in employees because they are loyal to it, the administration is well structured and even if there is no organization chart within it, it possesses the knowledge of how all the processes are carried out and although there are some problems; it was possible to reduce them through the process of reengineering and often the

problems are the very customers because there are some who have even sued the organization but this has caused internal controls to avoid this type of situations; in addition to the timely closure of the two branches, remodeling the company has been taken advantage of, which has state-of-the-art technology; this type of action makes the company positioned as one of the best, but still it has weaknesses that must be focused on, such as the lack of a promotion plan and the use of technologies in favor of the business, but regardless of these weaknesses, today it is a company with great prestige in the market.

For Brenes and Rodríguez [2001], success in a process of reengineering obeys the will of the owner to grant freedom in the exercise and decision towards a person who acts according to technical criteria of administration, in this case it is Pilar who makes objective and impartial decisions in the pursuit of the benefit of the organization.

Proposal

For the company to continue its position in the market, it is proposed to have a media plan through social networks such as Instagram, Facebook, Twitter, even ads in the newspapers; it may be the family that can carry out these activities or professional staff in the área can be hired to do it. The purpose is to remind customers about their services through advertising, this will bring more customers and in the future it will be possible to reopen new branches, as the family knows the business, knows how to open them and has the "know-how" of it.

References

Aaron (2016), *Lavandería vs. Tintorería: ¿qué es cada una?* [in:] *Mr. Jeff* [online], https://mrjeffapp.com/lavanderia-vs-tintoreria/.

Bolaños R. (2013), ¿Es factible hablar de reingeniería en la administración pública?, "Revista Nacional de Administración", 4(1), pp. 49–58.

Brenes I., Rodríguez H. (2001), *Reingeniería de una Empresa Familiar: Cambios Radicales e Implementación de Criterios Técnicos en las Áreas Administrativa*, *Operativa y de Ventas*, Final Graduation Work, Universidad de Costa Rica Sistema de Estudios de Posgrado Maestría en Administración y Dirección de Empresas.

Cohen L., Manion L., Morrison K. (2000), *Research methods in education* (5th ed.), NY: RoutledgeFalmer, New York.

Educalingo (2019), *Qué significa tintorería en español* [online], https://educalingo.com/es/dic-es/tintoreria.

Hernández R., Fernández C., Baptista P. (ed.) (2010), *Metodología de la Investigación*, 5ª. McGraw Hill, México.

Moreno-García R.R., Parra-Bofill S. (2017), *Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales "Santiago"*, "Ingeniería Industrial", 38(2), pp. 130–142 [online] http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362017000200002&lng=es&tlng=es.

Morris D., Brandon J. (1994), *Reingeniería, cómo aplicarla con éxito en los negocios, S.A. Santafé De Bogotá*, Mcgraw-Hill, Colombia.

Prada. P. (2016), *Entrevista sobre la lavandería y tintorería Supercklin* [Performed 10 ofjanuary, 2019].

Prieto J. (2012), *Gestión estratégica organizacional* (Cuarta ed.), ECOE Ed.

Rafoso S., Artiles S. (2011), *Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones*, "Ciencias de la Información", 42(3), pp. 29–37.

Sarabia L. (2014), *Clima organizacional y procesos de reingeniería en una empresa de consumo masivo*, "Gestión y Gerencia", 8(1).

Senge P. (2000), *La danza del cambio: El reto de avanzar en las organizaciones que aprenden*, Editorial Gestión, España.

Steckerl V. (2006), *Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado*, "Pensamiento & Gestión", 20, pp. 194–215.

Anna Piotrowska | anna.piotrowska@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania

Uwarunkowania konkurencyjności małych przedsiębiorstw innowacyjnych

Determinants of Competitiveness of Small Innovative Enterprises

Abstract

Competitive advantage is taken into account when assessing the company's development capability, increasing its production or service potential and the effectiveness of market expansion. The effectiveness of these activities may depend on a number of factors in the form of offered products or services, their price to quality ratio or after-sales service. Increasingly, the sources of competitive advantage are seen in innovations that contribute to the modernization of production, organizational and technological processes and enable the improvement of productivity and quality of work. The implementation of innovative solutions may improve the overall efficiency and effectiveness of enterprises undertaken by enterprises and contribute to obtaining a competitive advantage by a given entity, provided, however, that improvements in the form of new or improved products or services, more effective manufacturing processes will be introduced earlier than in case of competitors. The aim of this article is to systematize the theoretical knowledge regarding the issue of the company's competitiveness based on the literature review and determining the factors that have a decisive impact on the company's market competitiveness based on the results of research conducted on a group of 400 small enterprises at the turn of 2017 and 2018. This article also attempts to indicate the sources of competitive advantage of enterprises, including the impact of innovative activities undertaken by small

enterprises, determining their competitive advantage. Proper analysis of them is the basis for the application of optimal solutions including organizational, technological or production processes that enable achieving and maintaining a competitive advantage.

Key words: competitiveness, competitive advantage, determinants of competitiveness, innovations

Wstęp

Pozycja dzisiejszych przedsiębiorstw, które funkcjonują w niepewnym i dynamicznie zmieniającym się środowisku, uwarunkowana jest skutecznością generowania wartości dla swoich klientów oraz efektywnym sposobem konkurowania na rynku. Tempo zmian społeczno-gospodarczych i technologicznych okazuje się jednak tak duże, że odniesienie sukcesu i utrzymanie dominującej pozycji wśród konkurencyjnych przedsiębiorstw stanowi wyzwanie dla małych przedsiębiorców[1]. Koniecznością staje się więc nieustanna analiza rynku i działań podejmowanych przez konkurencję oraz właściwe wyciąganie wniosków ze zdobytych tym sposobem informacji [Adamik 2015, s. 11]. Aby skutecznie przeciwstawić się agresywnej konkurencji, zarządzanie małymi przedsiębiorstwami musi charakteryzować się dużą elastycznością, aby skutecznie dopasować się do zmieniających się trendów rynkowych i odpowiednio dobrać narzędzia służące optymalnemu wykorzystaniu posiadanych zasobów. Osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej determinowane jest również właściwą percepcją szans pojawiających się w otoczeniu oraz interpretacją potencjalnych zagrożeń dla funkcjonowania małych przedsiębiorstw. Przewaga konkurencyjna, uwzględniana przy ocenie zdolności rozwojowych przedsiębiorstwa, wzrostu jego potencjału produkcyjnego czy usługowego oraz skuteczności ekspansji rynkowej, uwarunkowana jest również trafnością decyzji organizacyjnych podejmowanych na podstawie impulsów płynących z rynku. Efektywność tych działań może zależeć od szeregu czynników w postaci oferowanych produktów lub usług, stosunku

1. Zgodnie z art. 7 ust. 1, pkt. 2 ustawy z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, mały przedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym roku z dwóch ostatnich lat obrotowych spełniał łącznie następujące warunki: a) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz b) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz z operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro – i który nie jest mikroprzedsiębiorcą.

ich ceny do jakości czy też obsługi posprzedażowej. Coraz częściej źródeł przewagi konkurencyjnej upatruje się w innowacjach, które przyczyniają się do unowocześnienia procesów produkcyjnych, organizacyjnych, technologicznych oraz umożliwiają podniesienie wydajności i jakości pracy [Czarnota 2009, ss. 87–88]. Implementacja innowacyjnych rozwiązań może wpływać na zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności przedsięwzięć podejmowanych przez przedsiębiorstwa oraz przyczynić się do uzyskania przez dany podmiot przewagi konkurencyjnej, pod warunkiem jednak, że usprawnienia w postaci nowych lub ulepszonych produktów czy usług, bardziej efektywnych procesów wytwórczych zostaną wprowadzone wcześniej niż w przypadku konkurentów.

Celem niniejszego artykułu jest usystematyzowanie teoretycznej wiedzy dotyczącej zagadnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu na przeglądzie literatury przedmiotu oraz określenie czynników, które mają decydujący wpływ na konkurencyjność rynkową przedsiębiorstwa na podstawie wyników badań przeprowadzonych w grupie 400 małych przedsiębiorstw na przełomie 2017 i 2018 roku. W artykule tym podjęto również próbę wskazania źródła przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw w postaci wpływu innowacyjnych działań podejmowanych przez te podmioty, determinujących budowanie ich przewagi konkurencyjnej. Ich właściwa analiza stanowi podstawę zastosowania optymalnych rozwiązań obejmujących procesy organizacyjne, technologiczne czy produkcyjne, umożliwiające osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Pojęcie konkurencyjności – wybrane definicje

Z uwagi na brak jednolitej definicji konkurencyjności w literaturze przedmiotu spotkać się można z różnorodnością interpretacji tego pojęcia. Konkurencyjność jest określeniem wielowymiarowym i choć bywa poddawana analizie w odniesieniu do poszczególnych gospodarek krajowych, regionów, sektorów czy też przedsiębiorstw, to niejednokrotnie pojęcie to traktowane jest uniwersalnie, a wielu autorów unika rozróżniania poszczególnych wymiarów tego zjawiska [Borowski 2015, s. 34]. W tym opracowaniu skupiono się na analizie konkurencyjności na poziomie przedsiębiorstwa, zawężając tym samym interpretację tego zjawiska, co podyktowane jest koniecznością dostosowania się do ograniczeń objętości tekstu wynikających z wymogów edytorskich.

Opisywane zjawisko analizowane jest w kontekście zdolności przedsiębiorstw do konkurowania o poszczególne segmenty klientów, rywalizowania o pracowników, środki produkcji czy też walki z konkurentami, mającej na celu zwiększenie swe-

go udziału w rynku [Brodowska-Szewczuk 2009, s. 87]. Konkurencyjność przedsiębiorstw utożsamiana jest również z ich umiejętnością przystosowania się do zmieniających się warunków otoczenia, gdzie podkreśla się rolę elastycznych zachowań przedsiębiorców, prowadzących do utrzymania lub polepszenia zajmowanej pozycji rynkowej [Żukrowska 2002, s. 83]. Z pojęciem konkurencyjności wiąże się również zdolność przedsiębiorstw do skutecznego oferowania swoich towarów i usług przy optymalnym mobilizowaniu i wykorzystaniu posiadanych zasobów, mimo trudności płynących z turbulentnego otoczenia gospodarczego. Chodzi więc o możliwość zaoferowania klientom swoich towarów lub usług w cenie niższej od oferty konkurencji lub przedstawienia oferty charakteryzującej się wyższą jakością produktów czy usług, która uzasadnia wysoką cenę [Wattanapruttipaisan 2002, s. 70]. Konsekwencją adaptacyjnych zdolności przedsiębiorstw w kwestii oferowanych produktów lub usług w atrakcyjnych cenach jest zwiększenie zadowolenia interesariuszy [Dwyer, Kim 2002, s. 372; Urbanowicz-Sojkin i in. 2004, ss. 271–272].

Konkurencyjność może być rozpatrywania w kategoriach dynamicznego zjawiska związanego z procesem uczenia się przedsiębiorstwa, ulepszania produktów, usług czy procesów organizacyjnych, różnicowania oferty i implementacji innowacyjnych rozwiązań, w celu zwiększenia swojej produktywności [Porter, Sachs, Mcarthur 2001, ss. 16–24, Wattanapruttipaisan 2002, s. 70]. Chęć utrzymania lub polepszenia zajmowanej przez przedsiębiorstwa pozycji rynkowej zmusza je do osiągania wyższej wydajności i zwiększania zysków ze sprzedaży towarów lub usług, przez co przedsiębiorstwa coraz częściej i chętniej angażują się w innowacje oraz wspierają postęp i zmiany technologiczne [OECD 2013].

Na wielowymiarowość konkurencyjności przedsiębiorstwa zwrócił również uwagę M. Gorynia, który dokonał charakterystyki opisywanego zjawiska w oparciu na jego następujących wymiarach:

- pozycji konkurencyjnej potwierdzonej udziałem przedsiębiorstwa w rynku oraz wynikami finansowymi na tle konkurencji,
- strategii przedsiębiorstwa, która odzwierciedla potrzeby rynku,
- potencjale konkurencyjnym, sprowadzającym się do aktualnych oraz przyszłych zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do jego prawidłowego funkcjonowania [Gorynia 2000, s. 52].

Wspomniany wyżej katalog uzupełnia przewaga konkurencyjna, utożsamiana z miarą funkcjonowania przedsiębiorstwa na tle konkurencji oraz stosowane przez przedsiębiorstwa instrumenty konkurowania [Stankiewicz 2000, s. 79].

Konkurencyjność interpretowana jest również jako proces, „w którym przedsiębiorstwa dążą do maksymalizacji wartości użytkowej dla klienta, wykorzystując za-

soby własne oraz czerpiąc korzyści pochodzące z otoczenia w sposób bardziej efektywny od konkurentów" [Piotrowska 2019, s. 13].

O konkurencyjności małych przedsiębiorstw w dużej mierze decydować będzie ich umiejętność właściwej analizy otoczenia oraz interpretacja uzyskanych tym sposobem informacji. Nie bez znaczenia pozostaje również skuteczność poszukiwania optymalnych rozwiązań dla funkcjonowania małych podmiotów oraz umiejętne wprowadzanie zmian w celu dostosowania się do ciągle ewoluującego otoczenia. Należy jednak pamiętać, że możliwość osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej uwarunkowana jest również wpływem różnego rodzaju czynników generowanych przez otoczenie, w którym przedsiębiorstwa funkcjonują oraz zależności między nimi.

Determinanty konkurencyjności małych przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu spotkać się można z różnego rodzaju podziałami czynników warunkujących konkurencyjność małych przedsiębiorstw, choć niektórzy autorzy sprzeciwiają się sztucznej kategoryzacji, wskazując na jednoczesne występowanie czynników i ich wzajemne przenikanie [Walczak 2010, s. 3]. Podstawowa systematyzacja determinant konkurencyjności została dokonana ze względu na ich zewnętrzny i wewnętrzny charakter.

Do katalogu czynników zewnętrznych warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw, które są całkowicie niezależne od przedsiębiorstwa, ponieważ nie jest ono w stanie ich zmienić lub na nie wpłynąć, lecz w istotny sposób determinują jego aktualną oraz przyszłą sytuację, zaliczyć należy:

- czynniki o charakterze polityczno-prawnym w postaci norm prawnych, podatkowych czy technicznych, które uwydatniają rolę państwa w kwestii prowadzenia działalności gospodarczej, tworzenia szans oraz eliminacji zagrożeń dla przedsiębiorstw [Kozioł 2010, ss. 79–80],
- czynniki o charakterze ekonomicznym, odzwierciedlające aktualną kondycję gospodarki, której wyznacznikiem jest np.: stopa wzrostu gospodarczego, stopa inflacji czy bezrobocia [Kozioł 2010, s. 78],
- czynniki o charakterze społeczno-gospodarczym w istotny sposób wpływające na świadomość konsumentów, wyznawane wartości czy styl życia, do których przedsiębiorstwa muszą dostosować swój sposób funkcjonowania [Walczak 2010, s. 123].

Bezpośredni wpływ na funkcjonowanie małego przedsiębiorstwa mają czynniki pochodzące z jego najbliższego otoczenia, które należą do grupy determinant wewnętrznych. Stanowią one grupę czynników, które bezpośrednio wpływają na

rozwój małych przedsiębiorstw i podejmowane przez nie decyzje ekonomiczne. Do katalogu czynników wewnętrznych, bezpośrednio wpływających na poziomu konkurencyjności danego podmiotu, zaliczyć można m.in.:

- jakość oferowanych produktów lub usług,
- umiejętność dostosowywania się do potrzeb i oczekiwań klientów,
- wiarygodność i reputację przedsiębiorstwa,
- właściwą organizację produkcji i pracy,
- posiadane zasoby materialne (majątek, nieruchomości, park maszynowy) i niematerialne (wykształcona kadra pracownicza, *know-how*, technologie),
- efektywny i elastyczny system zarządzania i umiejętną realizację przyjętej strategii,
- innowacyjność [Piotrowska 2019, s. 15].

Ponieważ otoczenie, w którym funkcjonują małe przedsiębiorstwa, ustawicznie się transformuje, podmioty te zmuszone są podejmować działania adaptacyjne i funkcjonować w sposób elastyczny, aby móc dostosować się zmiennych warunków. Konieczna jest przy tym analiza rynku, działań konkurentów oraz właściwe wnioskowanie przy umiejętnym zarządzaniu posiadanymi przez przedsiębiorstwo zasobami, by możliwe było względnie trwałe zaznaczenie swojej pozycji wśród konkurencji.

Innowacje jako źródło przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw

Skuteczna ekspansja rynkowa małych przedsiębiorstw, efektywność działań na tle konkurencji uwarunkowane są stopniem zbieżności oferowanych produktów czy usług z oczekiwaniami klientów. Posiadanie unikatowego produktu lub usługi, wyjątkowa atrakcyjność oferty pod względem wysokiej jakości, niższej ceny lub kompleksowej obsługi posprzedażowej w stosunku do oferty konkurentów, umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Z powodu rosnącej liberalizacji handlu i inwestycji oraz silnej konkurencji, dla większości małych przedsiębiorstw kluczowymi czynnikami warunkującymi zdobycie i utrzymanie pozycji konkurencyjnej są wprowadzane innowacje, które mogą przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Termin „innowacja" może oznaczać zarówno działanie, jak i wynik działania. Zgodnie z definicją zawartą w podręczniku Oslo, innowacja to nowy lub ulepszony produkt lub proces (lub ich kombinacja), który znacznie różni się od poprzednich produktów lub procesów jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkownikom (produkt) lub implementowany, wprowadzony do użytku przez tę jednostkę (proces). Z kolei działania innowacyjne obejmują wszystkie działania rozwojowe, finansowe i handlowe podejmowane przez przedsiębiorstwo, które mają doprowadzić do inno-

wacji dla danego przedsiębiorstwa [OECD, Oslo Manual 2018]. Coraz więcej małych przedsiębiorstw decyduje się na implementację działań o charakterze innowacyjnym, polegających na ulepszaniu istniejących lub wprowadzaniu zupełnie nowych produktów bądź usług, czy też na usprawnianiu procesów produkcyjnych lub organizacyjnych [Adamkiewicz 1998, s. 61; Wattanapruttipaisan 2002, s. 69]. Znaczącą rolę innowacji w kształtowaniu konkurencyjności małych przedsiębiorstw podkreśla m.in. E. Skawińska, dla której właściwie wykorzystane i wdrożone innowacje istotnie wpływają na kreowanie wyniku finansowego przedsiębiorstwa [Skawińska 2002, s. 74; Czarnota 2009, ss. 87–88]. Na kwestię wdrażania innowacji jako elementu determinującego konkurencyjność małego przedsiębiorstwa zwrócił również uwagę J. Brzóska, według którego poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa zależy od umiejętności i skuteczności wdrażania innowacji oraz optymalnie dobranego modelu biznesowego, który będzie pozytywnie wpływał na podejmowanie działań o charakterze innowacyjnym [Brzóska 2013, s. 136]. Zdaniem M. Portera kluczowe znaczenie dla kreowania trwałej przewagi konkurencyjnej mają te innowacje w postaci nowoczesnej technologii czy nietypowego sposobu działania na rynku, które są trudne do podrobienia czy zawłaszczenia [Porter 1990, ss. 71–72], dlatego tak ważne jest, aby małe przedsiębiorstwo dysponowało czymś, co nie jest znane lub nie jest powszechne wśród konkurencji. Dzięki innowacjom małe przedsiębiorstwo może zyskać wymierne korzyści finansowe i wyróżniać się znaczącą efektywnością czy prężnością działania wśród rywali.

Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

Jednym z celów niniejszego rozdziału jest określenie czynników, które mają decydujący wpływ na konkurencyjność rynkową przedsiębiorstw w oparciu na analizie wyników badania, które przeprowadzono w okresie listopad 2017 – styczeń 2018 techniką CATI i CAWI wśród 400 małych innowacyjnych[2] przedsiębiorstw. W celu realizacji tego badania przygotowany został kwestionariusz ankiety, którego weryfikacji dokonano, realizując w listopadzie 2017 roku badania pilotażowe. Operat losowania stanowiła baza danych firmy realizującej badania ankietowe. Na potrzeby badania jako

2. Za przedsiębiorstwo innowacyjne uznane zostało takie, które w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziło w swoim działaniu zmiany w produktach czy usługach, metodach produkcji lub organizacji. Zmiany te mogą polegać na: (i) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo, (ii) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych metod produkcji lub metod świadczenia usług stosowanych w przedsiębiorstwie, (iii) wprowadzeniu nowych lub udoskonalonych metod organizacji przedsiębiorstwa.

jednostkę losowania oraz jednostkę statystyczną przyjęto tzw. jednostkę prawną odpowiadającą w przybliżeniu przedsiębiorstwu, wraz ze wszystkimi jego oddziałami, posiadającą siedzibę i/lub prowadzącą działalność produkcyjną na terenie Polski.

Pierwszym etapem badania objęto 20 000 małych przedsiębiorstw zatrudniających 10–49 osób, spośród których wyselekcjonowano za pomocą pytania filtrującego docelowo 8000 przedsiębiorstw. Kolejnym etapem weryfikacji było sprawdzenie kompletności wypełnionych kwestionariuszy, w efekcie czego uzyskano ostateczną próbę na poziomie 400 małych przedsiębiorstw.

Analiza kwestionariuszy wykazała, że badane małe przedsiębiorstwa prowadzą w głównej mierze działalność usługową – 45,7% i produkcyjną – 39,3%, rzadziej handlową – 15,0. Z badania struktury przestrzennej rynku zbytu wynika, że małe podmioty dominują na rynku krajowym – 40,8%, a w dalszej kolejności na rynku regionalnym – 31,4%, z kolei rynek międzynarodowy cieszył się ich najmniejszym udziałem – 27,8%. Wśród badanych przedsiębiorstw zdecydowanie przeważały firmy dojrzałe 71%, funkcjonujące na rynku ponad 10 lat, natomiast firmy młode (funkcjonujące na rynku od 3 do 10 lat) i początkowe (funkcjonujące na rynku od 0 do 3 lat) stanowiły odpowiednio 23,8% oraz 4,2% badanej populacji. Z analizy procesu założycielskiego badanych przedsiębiorstw wynika, że 74,5% obecnych właścicieli rozpoczęło swoją działalność od podstaw, kolejne 13,5% badanej populacji kupiło lub przejęło firmę, z kolei ponownego uruchomienia działalności dokonało 6,5% badanych, a 5,5% respondentów odziedziczyło firmę. Jeśli chodzi o główne motywy, którymi kierowali się właściciele przedsiębiorstw, rozpoczynając działalność gospodarczą, to wśród respondentów dominowały motywy ekonomiczne (finansowe, likwidacja poprzedniego miejsca pracy), które stanowiły 58% wskazań, 27,5% populacji wytypowało motywy o charakterze osobistym (potrzeba rozwoju osobistego, samorealizacji), z kolei motywami społecznymi (tradycje rodzinne, tworzenie miejsc pracy) kierowało się 14,5% badanych. Analizując badaną populację z uwagi na płeć głównej osoby zarządzającej małym przedsiębiorstwem, wykazano, że 85% ogółu respondentów stanowili mężczyźni, legitymujący się średnio 25-letnim doświadczeniem biznesowym.

Wyniki badań

Badana populacja została poproszona o dokonanie oceny konkurencyjności ich przedsiębiorstwa w odniesieniu do firm konkurencyjnych, posługując się przy tym skalą od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało bardzo słabą pozycję konkurencyjną badanego przedsiębiorstwa w odniesieniu do konkurentów, a 5 – bardzo silną pozycję konkurencyjną podmiotu w odniesieniu do jego głównych konkurentów. Analiza odpo-

wiedzi respondentów wykazała, iż 71,4% badanych przedsiębiorstw oceniło swoją pozycję konkurencyjną jako bardzo silną i silną (odpowiednio 19,8% i 51,6%), 26% jako umiarkowaną, a tylko 2,6% jako słabą i bardzo słabą.

W kolejnym obszarze badawczym zadaniem respondentów było wskazanie czynników, które zdaniem badanej populacji mają wpływ na konkurencyjność ich przedsiębiorstw i uszeregowanie wybranych czynników od 1 do 3 (na pierwszym, drugim i trzecim miejscu) według stopnia ważności, co oznaczało kolejno czynnik uznany jako najważniejszy, bardzo ważny i ważny (por. tabela 1). Na podstawie analizy udzielonych odpowiedzi za najważniejszy czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstwa zdaniem ponad połowy badanej populacji uznano wysoką jakość produktów lub usług (52,8%), następnie wskazywano szeroką ofertę produktową (12,5%) oraz konkurencyjne ceny (12,3% odpowiedzi). Do grona bardzo ważnych czynników determinujących konkurencyjność badanych podmiotów zaliczono kolejno: szeroką ofertę produktową (24,3% wskazań), wysoką jakość obsługi klienta (23,5% wskazanych odpowiedzi) oraz konkurencyjne ceny (18,6%). Z kolei grupa czynników warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw wybieranych najczęściej jako ważne obejmowała w następującej kolejności: wysoką jakość obsługi klienta, konkurencyjne ceny oraz posiadane zasoby, którym odpowiadały kolejno wartości: 19,7%, 16,3%, 12,5%.

Tabela 1. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa*

	Wybór na pierwszym miejscu	Wybór na drugim miejscu	Wybór na trzecim miejscu
Wysoka jakość produktów/usług	52,8%	11,2%	6,5%
Szeroka oferta produktowa	12,5%	24,3%	9,8%
Wysoka jakość obsługi klienta	11,8%	23,5%	19,7%
Konkurencyjne ceny	12,3%	18,6%	16,3%
Wysoka innowacyjność	2,8%	4,3%	9,3%
Posiadane zasoby	1,5%	5,5%	12,5%
Współpraca z partnerami	1,5%	5,5%	12,3%
Lokalizacja prowadzonej działalności	2,5%	4,3%	9,3%
Skuteczny marketing	2,3%	2,8%	4,3%

Dane dla 400 przedsiębiorstw

**Respondenci wskazywali trzy odpowiedzi według stopnia ważności na pierwszym, drugim i trzecim miejscu, co oznaczało czynnik najważniejszy, bardzo ważny i ważny.*

Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi respondentów dotyczące czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw pod względem ich ważności w kontekście wieku przedsiębiorstwa (por. tabela 2), można zauważyć następujące kwestie:

- wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku ponad 10 lat za najważniejszy czynnik uznano wysoką jakość produktów lub usług (52,8% wskazań), jako czynnik bardzo ważny wskazywane były *ex aequo* szeroka oferta produktowa i konkurencyjne ceny (po 12,3% wskazań w przypadku obu czynników), natomiast jako ważny czynnik warunkujący konkurencyjność firmy dojrzałe wskazywały wysoką jakość obsługi klienta (12% wskazań);
- wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku od 3 do 10 lat za najważniejszy czynnik wskazany przez dokładnie połowę respondentów danej grupy uznano również wysoką jakość produktów lub usług (50% wskazań), jako czynnik bardzo ważny wskazywano wysoką jakość obsługi klienta (14,9% odpowiedzi), natomiast za ważny czynnik warunkujący konkurencyjność firmy młode wskazywały konkurencyjne ceny (13,9% wskazań);
- w przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku nie dłużej niż 3 lata za najważniejszy czynnik wskazany przez 41,2% respondentów danej grupy również w tym przypadku uznano wysoką jakość produktów lub usług, czynnikiem bardzo ważnym wskazanym przez 23,5% firm początkowych jest szeroka oferta produktowa, natomiast za ważny czynnik warunkujący konkurencyjność wskazano wysoką jakość obsługi klienta (17,6% wskazań).

Tabela 2. Czynniki wpływające na konkurencyjność według wieku przedsiębiorstwa*

	Wiek przedsiębiorstwa		
	0–3 (firmy początkowe)	3–10 (firmy młode)	powyżej 10 lat (firmy dojrzałe)
Wysoka jakość produktów/ usług	41,2%	50,0%	52,8%
Szeroka oferta produktowa	23,5%	10,6%	12,3%
Wysoka jakość obsługi klienta	17,6%	14,9%	12,0%
Konkurencyjne ceny	5,9%	13,9%	12,3%
Wysoka innowacyjność	5,9%	2,1%	2,3%
Posiadane zasoby	5,9%	2,1%	1,5%
Współpraca z partnerami	0,0%	0,0%	2,0%

Lokalizacja prowadzonej działalności	0,0%	3,2%	2,5%
Skuteczny marketing	0,0%	3,2%	2,3%

Dane dla 400 przedsiębiorstw

**W analizie uwzględniono wskazania respondentów na pierwszym miejscu uznane jako najważniejszy czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstwa.*

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o uszeregowanie czynników wpływających na konkurencyjność w odniesieniu do dominującego sektora działania przedsiębiorstwa, to z analizy wyników badań wynika, że:

- wśród przedsiębiorstw, gdzie dominującym sektorem działania jest produkcja, czynniki konkurencyjności wskazano według następującego stopnia ważności: wysoka jakość produktów lub usług (58,6% wskazanych odpowiedzi), konkurencyjne ceny (14,6% wskazań), szeroka oferta produktowa (10,8% odpowiedzi), co oznaczało kolejno czynnik uznany jako najważniejszy, bardzo ważny i ważny;
- wśród przedsiębiorstw, gdzie dominującym sektorem działania jest handel, czynniki wpływające na konkurencyjności uszeregowano w następującej kolejności pod względem ich ważności: za czynnik najważniejszy uznano wysoką jakość produktów lub usług (40% wskazanych odpowiedzi), czynnikiem bardzo ważnym według tej grupy badanych przedsiębiorstw jest szeroka oferta produktowa (18,3% wskazań), natomiast za czynnik ważny uznano wysoką jakość obsługi klienta (16,6% odpowiedzi);
- w przypadku przedsiębiorstw, gdzie dominującym sektorem działania są usługi, czynniki konkurencyjności wskazano według następującego stopnia ważności: wysoka jakość produktów lub usług (52,8% wskazanych odpowiedzi), ex aequo szeroka oferta produktowa i konkurencyjne ceny (po 12,3% wskazań w przypadku obu czynników) oraz wysoka jakość obsługi klienta (12,0% wskazań), co oznaczało kolejno czynnik uznany jako najważniejszy, bardzo ważny i ważny.

Tabela 3. Czynniki wpływające na konkurencyjność według dominującego sektora działania przedsiębiorstwa*

	Dominujący sektor działania		
	Produkcja	Handel	Usługi
Wysoka jakość produktów/usług	58,6%	40,0%	52,8%
Szeroka oferta produktowa	10,8%	18,3%	12,3%
Wysoka jakość obsługi klienta	7,0%	16,6%	12,0%
Konkurencyjne ceny	14,6%	15,0%	12,3%
Wysoka innowacyjność	2,5%	5,0%	2,3%
Posiadane zasoby	0,8%	1,7%	1,5%
Współpraca z partnerami	1,3%	0,0%	2,0%
Lokalizacja prowadzonej działalności	2,5%	1,7%	2,5%
Skuteczny marketing	1,9%	1,7%	2,3%

Dane dla 400 przedsiębiorstw

**W analizie uwzględniono wskazania respondentów na pierwszym miejscu uznane jako najważniejszy czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstwa.*

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Konkurencyjność przedsiębiorstw uznawana jest za jeden z głównych warunków powodzenia przedsiębiorstw w szczególności w dobie postępującej globalizacji. Współczesna gospodarka, która odznacza się dużą zmiennością i niepewnością zmusza przedsiębiorstwa do bardziej precyzyjnej orientacji na oczekiwania i potrzeby klientów oraz skutkuje koniecznością elastycznego zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstw, które chcą zachować swoją pozycję w tak zmiennym i wymagającym środowisku. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstw jest konieczność ciągłego rozwoju, doskonalenia procesów organizacyjnych i zarządczych, poszukiwania rozwiązań, które pomogą małym przedsiębiorstwom utrzymać przewagę konkurencyjną. Konkurencyjność małych podmiotów zależy od wpływu różnych mechanizmów powiązanych z otoczeniem, w którym ono funkcjonuje oraz szeregu czynników wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstwa, jak również czynników zewnętrznych, na które przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu. Jak wynika z analizy opisanych wcześniej wybranych wyników badań, do najważniejszych czynników determinujących konkurencyjność małych przedsiębiorstw należy wysoka jakość produktów lub usług, szeroka oferta produktowa oraz konkurencyjne ceny, które zdaniem respondentów sta-

nowią istotne instrumenty konkurowania małych przedsiębiorstw z konkurentami. Przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się wysoką jakością oferowanych produktów lub usług, umiejętnością optymalnego doboru oferowanego asortymentu odpowiadającego oczekiwaniom i potrzebom klientów oraz możliwością jego rozszerzenia w przypadku konieczności, oferowaniem klientom produktów, których pragną w odpowiedniej cenie, miejscu i ilości, odznacza się wysokim poziomem konkurencyjności.

Z zagadnieniem konkurencyjności powiązana jest przewaga konkurencyjna, która charakteryzuje się korzystniejszym umiejscowieniem przedsiębiorstwa na tle konkurencji. Jednak o przewadze konkurencyjnej można mówić wówczas, gdy przedsiębiorstwo zwiększa efekty swojego działania bez konieczności ponoszenia dodatkowych nakładów, ewentualnie gdy ponoszone przez przedsiębiorstwo nakłady są niższe od tych ponoszonych przez konkurencję [Wrzosek 1999, s. 2].

Konsekwencją postępu naukowo-technicznego są innowacje, które umożliwiają m.in. lepsze przystosowanie przedsiębiorstwa do turbulentnego otoczenia, usprawnienie organizacji i metod pracy, podniesienie jakości oferowanych produktów lub usług, zwiększenie wydajności pracy organizacji i uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują jednak, że wysoka innowacyjność nie należy zdaniem respondentów do grona czynników najwyższej wagi warunkujących konkurencyjność przedsiębiorstw. Wydaje się więc, że przełomowy charakter innowacyjnych rozwiązań i związany z ich implementacją szeroki wachlarz korzyści dla przedsiębiorstwa w dalszym ciągu pozostają poza świadomością opisywanej grupy respondentów. Konieczne jest zatem zwiększanie wiedzy właścicieli małych przedsiębiorstw na temat korzyści wynikających z wprowadzania innowacji, jednak należy mieć na uwadze, że sukces w zakresie implementacji i zarządzania innowacjami zależy od całego przedsiębiorstwa, jego umiejętności uczenia się, zdolności organizacyjnych i chęci rozwoju, a przy tym wiąże się z koniecznością ponoszenia nakładów finansowych przez przedsiębiorstwo i wymaga czasu. Ważną rolę odgrywa również państwo, które powinno wspierać działania innowacyjne podejmowane przez przedsiębiorców, zachęcać do ich wdrażania poprzez stosowanie odpowiednich instrumentów ekonomicznych i prawnych, np. ulg finansowych, dotacji i subwencji rządowych, usprawnień programowych [Pastusiak 2009, s. 18]. Dla wielu małych przedsiębiorstw wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych, elastyczne zachowania zarządcze i nieustanny rozwój oraz doskonalenie są obecnie kluczem do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Bibliografia

Adamik A.I. (2015), *Dynamizowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw* [w:] G. Bełz, E. Głuszek (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. W poszukiwaniu źródeł trwałej konkurencyjności,* „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 400, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Adamkiewicz H.G. (1998), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa na tle procesów globalizacji konkurencji* [w:] *Współdziałanie strategiczne w gospodarce*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 786, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Borowski J. (2015), *Koncepcje teoretyczne konkurencyjności międzynarodowej*, „Optimum. Studia Ekonomiczne", Nr 4 (76).

Brodowska-Szewczuk J. (2009), *Konkurencyjność przedsiębiorstw i źródła przewagi konkurencyjnej*, Zeszyty Naukowe Nr 80 Seria: „Administracja i Zarządzanie", 7.

Brzóska J. (2013), *Zasoby informacji w innowacyjnych modelach biznesu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", nr 104, Europejska przestrzeń komunikacji elektronicznej, T. 1.

Czarnota A. (2009), *Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania", Politechnika Koszalińska, Koszalin.

Dwyer L., Ch. Kim Ch. (2002), *Destination Competitiveness: Determinants and Indicators*, „Current Issues in Tourism", Vol. 6, No. 5. http://dx.doi.org/10.1080/13683500308667962.

Gorynia M. (2000), *Luka konkurencyjna w przedsiębiorstwach a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, „Gospodarka Narodowa", nr 10.

Kozioł K. (2010), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na poziomie makrootoczenia*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace WNEiZ", nr 17.

OECD, https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3163, dostęp: 18.11.2018.

OECD/Eurostat (2018), *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities,* OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Pastusiak R. (2009), *Rola innowacyjności w budowaniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji", nr 5.

Piotrowska A. (2019), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – główne aspekty i uwarunkowania*, „Przegląd Nauk Ekonomicznych" nr XXXII, PTE/Oddział w Łodzi.

Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.

Porter M.E., Sachs J.D., McArthur J.W. (2001), *Executive summary: competitiveness and stages of economic development*, http://www.sdnbd.org/sdi/issues/economy/ExecSumm-competitiveness-ranking-2001.pdf, dostęp: 20.11.2018.

Skawińska E. (2002), *Reakcje na zmiany a konkurencyjność przedsiębiorstw* [w:] E. Skawińska (red.), *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, Warszawa-Poznań, PWN.

Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjnoś*ci przedsiębiorstwa, „Gospodarka Narodowa", nr 7–8.

Urbanowicz-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2004), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.

Ustawa z dnia 6 marca 2018 r. Prawo przedsiębiorców, Dz. U. z 2018 r. poz. 646, 1479, 1629, 1633, 2212.

Walczak W. (2010), *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, „E-mentor", nr 5, SGH, Warszawa.

Wattanapruttipaisan T. (2002), *SME Subcontracting as Bridgehead to Competitiveness: an Assessment of Supply-side Capabilities and Demand-side Requirements*, „Asia-Pacific Development Journal" June, Vol. 9, No 1.

Wrzosek W. (1999), *Przewaga konkurencyjna*, „Marketing i Rynek", nr 7.

Żukrowska K. (2002), *Konkurencyjność systemowa w procesie transformacji. Przykład Polski* [w:] J. Bossak, W. Bieńkowski (red.), *Konkurencyjność gospodarki Polski w dobie integracji z Unią Europejską i globalizacji*, vol. I, Instytut Gospodarki Światowej, Kolegium Gospodarki Światowej SGH, Warszawa.

ISBN 978-83-64971-64-8

Społeczna Akademia Nauk
Łódź

www.san.edu.pl