PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XII, ZESZYT 6

FIRMY RODZINNE – DETERMINANTY FUNKCJONOWANIA I ROZWOJU
Współczesne aspekty zarządzania

Redakcja naukowa
Łukasz Sułkowski

Łódź 2011

Recenzent: **Andrzej Blikle, Jan Jeżak, Stefan Lachiewicz, Jacek Lipiec, Anna Nikodemska-Wołowik, Edward Stawasz**

Skład i łamanie tekstu, redakcja techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Damian Kopka, Marcin Szadkowski

© Copyright: SWSPiZ w Łodzi

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Łodzi:
e-mail: **wydawnictwo@swspiz.pl**
tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.swspiz.pl/wydawnictwo

Druk i oprawa: Studio Poligraficzne MCOLOR, 91-071 Łódź, Ogrodowa 62,
tel. 42 63 00 106, e-mail: mcolor@mcolor.pl

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową.

Spis treści

Wstęp 5

I. Aspekty zarządzania i rozwoju firm rodzinnych

Łukasz Sułkowski, Definicje i typologie małych firm rodzinnych - wnioski z badań 9
Definitions and typologies of small family businesses – research conclusions

Marek Andrzejewski, Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną 23
Risk in family business management

Jan D. Antoszkiewicz, Rola firm rodzinnych -potrzeba nowych umysłów wyznacznikiem kreatywności i przedsiębiorczości 33
Role of family businesses – need for new minds as an indicator of creativity and entrepreneurial spirit

Dagmara Lis, Rozwój firm rodzinnych w Polsce 51
Development of family businesses in Poland

Jerzy Janczewski, Mirosław Włodarczyk, *Determinanty rozwoju małych firm rodzinnych* w sektorze napraw samochodów 63
Determinants of development of small family businesses in the car repair sector

Paweł Żuraw, Zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie Ośrodka Szkolenia Kierowców „ŻURAW" w Świdnicy 77
Family business management on the example of a driver training centre ŻURAW in Świdnica

Teresa Mikulska, Outsourcing rachunkowości w firmach rodzinnych 89
Outsourcing of accounting in family businesses

Zofia Łącała, *Prognozowanie powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości* 105
Forecasting profesionall success in entrepreneurship

Joanna Bereżnicka, *F*inansowanie długiem działalności gospodarstwa rolnego a zmiana wartości kapitału własnego 107
Debt financing of an agricultural business and change of the value of owned capital

Paweł Kasztelan, *Cykl życia przedsiębiorstw rolniczych* 131
Life cycle of agricultural businesses

Andrzej Parzonko, *Kierunki rozwoju rodzinnych gospodarstw rolniczych w perspektywie zmieniającej się Wspólnej Polityki Rolnej UE* 143
Directions of development of family agricultural businesses from the perspective of changing EU's Common Agricultural Policy

Artur Stec, *Szanse i zagrożenia dla rozwoju gospodarstw rodzinnych nastawionych na produkcję żywca wieprzowego w Polsce* 165
Threats and opportunities for the development of family businesses operating in the sektor of pork production in Poland

Danuta Janczewska, *Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną w sektorze MŚP* 179
Marketing and logistics elements of a family business management in SME sector

Katarzyna Wach-Grzybowska, *Kreowanie marki w kontekście zorientowanej na klienta propozycji wartości* 193
Brand development in the context of customer-oriented value offer

Katarzyna Chudy, Sylwia Gostkowska-Dźwig, Analiza działań proekologicznych w firmach rodzinnych 209
Analysis of pro-ecological activities in family businesses

Aleksandra Gromelska, *Miejsce firm rodzinnych jako dominującej formy drobnej przedsiębiorczości w gospodarce powiatu kłodzkiego (ze szczególnym uwzględnieniem kłodzkich gmin uzdrowiskowych)* ... 231
Position of family businesses as dominating form of small entrepreneurship in the economy of Kłodzko region (with speciall account of Kłodzko spa townships)

Krystyna Leszczewska, *Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego* ... 247
Problems of functioning and development of family businesses on the example of Podlaskie Voivodship

II. Uwarunkowania finansowania przedsiębiorstw rodzinnych

Anetta Kuna-Marszałek, Jakub Marszałek, Znaczenie sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie ... 263
Significance of formalized environmental management systems in companies

Jacek Buko, *Znaczenie i problemy dystrybucyjne mikrofinansowania* ... 279
Distributional problems and significance of microfinancing

Tomasz Smus, Strategie finansowe firm rodzinnych ... 289
Financial strategies of family businesses

Jerzy Niemczyk, Piotr Koliński, *WIG Rodzinny na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie* ... 307
Family WIG on the Warsaw Stock Exchange

Agnieszka Ścianowska, Metoda wewnętrznych ratingów jako czynnik umożliwiający określenie ceny kredytu adekwatnej do ryzyka działania firm rodzinnych ... 323
Internal rating method as a factor allowing to define the credit price adequate to risk of family business activities

Magdalena Miszczuk, System podatkowy a małe firmy rodzinne ... 337
Fiscal system and small family businesses

Rafał Balina, Wybrane aspekty podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku kapitałowym ... 351
Selected aspects of making investment decisions on the capital market

Helena Kościelniak, Agnieszka Wróblewska-Kazakin, Rola kredytu handlowego w finansowaniu firm rodzinnych na przykładzie mikroprzedsiębiorstw województwa śląskiego ... 363
Role of trading credit in financing family businesses on the example of micro enterprises from the Silesia Voivodship

Emilia Konopska-Struś, Finansowanie przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie rzemiosła we Wrocławiu ... 377
Financing family businesses on the example of handicrafting in Wrocław

Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka, Źródła finansowania działalności przedsięwzięć rodzinnych na terenie Lubelszczyzny ... 397
Sources of financing family business activities in the Lublin region

Mariusz Nyk, Wpływ płacy minimalnej na poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim ... 411
Influence of minimum pay on the level of employment in the sector of businesses in the Łódź Voivodship

Halina Sobocka-Szczapa, Firmy rodzinne, samozatrudnienie, firmy społeczne – a możliwość ograniczania bezrobocia ... 427
Family businesses, self-employment, social companies and possibilities to limit unemployment

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią najbardziej rozpowszechnioną na świecie formę prowadzenia biznesu jednocześnie stanowiąc fundament światowej gospodarki. Jednocześnie są uosobieniem ducha gospodarki wolnorynkowej z przejawiająca się rolą indywidualnej przedsiębiorczości i innowacyjności. We współczesnej gospodarce firmy rodzinne stanowią jedno z kluczowych źródeł tworzenia bogactwa i wzrostu zatrudnienia. Rozwój gospodarczy kraju jest w dużej mierze zdeterminowany kondycją biznesów rodzinnych i ich skłonnością do rozwoju i inwestowania. Podmioty te są powszechnie kojarzone z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, ale wśród firm rodzinnych znajdują się także duże przedsiębiorstwa i międzynarodowe holdingi.

Firmy rodzinne stają przed wieloma wyzwaniami. Muszą rozwiązywać wszystkie kwestie dotyczące zarządzania im jednocześnie radzić sobie z właściwymi tylko im zagadnieniami wynikającymi z ich specyfiki. Perspektywa prowadzenia biznesu z pokolenia na pokolenie stanowi ogromną siłę i daje im wyraźną tożsamość pozytywnie wyróżniającą je w coraz bardziej anonimowym świecie biznesu. Prowadzenie rodzinnej firmy jest niewątpliwie trudniejsze niż kierowanie przedsiębiorstwem nierodzinnym ponieważ splatają się tutaj jednocześnie więzy rodzinne z relacjami biznesowymi.

Wyjątkowy charakter przedsiębiorstwa rodzinnego i jego specyfika stają się coraz częściej obszarem zainteresowania badaczy z wielu dziedzin nauki. Także nauki o zarządzaniu w coraz większym stopniu podejmują problemy związane z zarządzaniem i rozwojem firm rodzinnych. Badania i analizy podejmowane są także przez instytucje Komisji Europejskiej i otoczenia biznesu. Również w Polsce coraz częściej możemy obserwować i badać szereg interesujących zjawisk, które można było obserwować w krajach o ugruntowanej gospodarce rynkowej.

Prezentowany tom składa się z dwóch części poruszających szczegółowe zagadnienia ukazujące różne determinanty funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych. W pierwszej części ukazano aspekty związane z pojęciem przedsiębiorstw rodzinnych i ich rolą we współczesnej gospodarce. Odniesiono się także do specyfiki funkcjonowania firm rodzinnych w różnych branżach gospodarki oraz możliwości zastosowania metod i technik zarządzania. Wska-

zano także na aspekty związane z funkcjonowaniem i rozwojem firm rodzinnych w gospodarce regionalnej.

W drugiej części tomu odniesiono się do uwarunkowań związanych ze specyfiką finansowania przedsiębiorstw rodzinnych. Koncepcja firmy rodzinnej oparta jest na skupieniu własności i zarządzania w rękach wąskiej grupy osób. Poznanie specyfiki sposobów i źródeł finansowania biznesów rodzinnych ma kluczowe znaczenie w wymiarze teoretycznym jak i praktycznym i może przyczynić się do stworzenia lepszych możliwości rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej.

Szeroki zakres podejmowanych zagadnień oraz wyników badań zamieszczonych w tym tomie pozwala sądzić, że jego lektura może być pomocna w rozwiązywaniu trudnych problemów zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym.

Łukasz Sułkowski

I.

Aspekty zarządzania i rozwoju firm rodzinnych

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 9–22

Łukasz Sułkowski
SWSPiZ w Łodzi

Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań

Abstract

The paper present the problems with defining and clasicication of small family businesses. The paper is one of the results of research finished in 2010 and done by team: Ł. Sułkowski, A. Marjański, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, according the program financed by EU funds (PARP, "Pentor").

1. Wstęp

Zgodnie z badaniami prowadzonymi w Polsce, w Unii Europejskiej i innych krajach przedsiębiorstwa rodzinne posiadają bardzo znaczący udział w sektorze MŚP, w tym szczególnie duży w grupie małych podmiotów gospodarczych. W zależności od przyjętej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego udział w gospodarce polskiej tego typu podmiotów wacha się od kilkunastu do ponad 60%. Małe podmioty gospodarcze, w tym przedsiębiorstwa rodzinne są źródłem przedsiębiorczości, jednak ze względu na ograniczone zasoby finansowe i materialne wymagają wsparcia szczególnie w odniesieniu do wspierania ich innowacyjności i konkurencyjności.

Przedstawiona w tym artykule analiza podejmuje problem definiowania i klasyfikacji małych firm rodzinnych w Polsce. Artykuł opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz badaniach reprezentatywnych przedsiębiorstw rodzinnych MŚP przeprowadzonych przez zespół autorów: Ł. Sułkowski,

A. Marjański, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska przez firmę „Pentor" na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości[1].

2. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne. Mieszczą się w tej kategorii zarówno małe podmioty rodzinne, jak i duże przedsiębiorstwa kontrolowane przez jedną rodzinę. Właściwie nie ma nawet konsensu co do kryteriów wyróżniania *family business*, choć najczęściej wskazuje się na: rodzinną strukturę własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy[2]. M.C. Shanker i J.H. Astrachan zwracają uwagę, że określenia *family business* mieszczą się na kontinuum. Najszersze definicje przyjmują bardzo ogólne i mgliste określenie przedsiębiorstwa rodzinnego oparte na kryteriach: kontroli nad decyzjami strategicznymi oraz zamiarze pozostawienia przedsiębiorstwa pod kontrolą rodziny. Nieco węższe określenia *family business* wskazuje, że: założyciel lub jego potomkowie prowadzą firmę, która pozostaje pod kontrolą własnościową członków rodziny. Z kolei wąskie definicje wymagają dodatkowo obok wspomnianych kryteriów: bezpośrednie zaangażowanie rodziny w zarządzanie firmą więcej niż jednej osoby z rodziny oraz przedsiębiorstwo wielopokoleniowe. W zależności od przyjmowanej definicji przedsiębiorstwa rodzinne produkują 12%, 30% lub 49% dochodu narodowego gospodarki USA (tabela 1)[3]. Są to zatem istotne różnice, choć nawet przyjmując wąską definicję przedsiębiorstw rodzinnych mamy do czynienia ze znaczącą grupą podmiotów gospodarczych.

Wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny można wymienić: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną. R.K.Z. Heck i E.S. Trent przeprowadzają zestawienie tych kryteriów w odniesieniu do literatury przedmiotu (tabela 2).

---

[1] Ł. Sułkowski, A. Kowalewska, J. Szut, B. Lewandowska, M. Kwiatkowska, A. Marjański, *Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY*, PARP, Pentor, Znak sprawy: p/789/8/2008, Warszawa, grudzień 2009 r.

[2] W. Handler, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2, 257–276.

[3] M.C. Shanker, J.H. Astrachan, *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.

Tabela. 1. Definicje biznesu rodzinnego ze względu na stopień zaangażowania rodziny

Kryterium	Szerokie definicje	Pośrednie definicje	Wąskie definicje
Struktura właścicielska	Znaczące udziały rodzinne	Kontrolne udziały rodzinne	Większościowe udziały rodzinne
Kontrola strategiczna i zarządcza	Minimum kontrola strategiczna	Kontrola strategiczna i udział w zarządzaniu	Kontrola strategiczna i pełny zarząd
Struktura międzygeneracyjna	Niewymagalna	Przewidywana sukcesja rodzinna	Podmiot wielopokoleniowy
Zaangażowanie członków rodziny	Niskie	Umiarkowane	Wysokie
Procent wytwarzanego PKB w USA	49%	30%	12%
Zatrudnienie w USA	59%	37%	15%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.C. Shanker, J.H. Astrachan, Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.

Tabela 2. Podsumowanie definicji biznesów rodzinnych bazujące na literaturze przedmiotu

Istota definicji według wymienionych autorów	Zmienne badane w National Family Business Survey 1997
1. Własność lub zarządzanie	Status lub struktura własności, współwłasności, współwłaściciele, podejmowanie kluczowych decyzji lub kontrola, wartość udziałów
2. Zaangażowanie rodziny w biznes (współzależność systemów)	Liczba członków rodziny pracująca w biznesie rodzinnym, opłacani i nieopłacani krewni nie mieszkający w jednym gospodarstwie domowym
3. Sukcesja rodzinna (transfer międzygeneracyjny)	Pokolenia w biznesie rodzinnym, planowana zmiana struktury własności biznesu rodzinnego w ciągu przyszłych 5 lat, dążenie do pozostawienia własności w rodzinie w przyszłości
4. Wielokryterialna	Połączenie przynajmniej dwóch kryteriów wymienionych w punktach 1, 2, 3

Źródło: R.K.Z. Heck, E.S. Trent, The Prevalence of Family Business from a Household Sample, w; "Family Business Sourcebook", red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Entreprise Publishers, Georgia 2002, s. 610.

Analiza sugeruje, że dominują definicje wiążące definicję biznesu rodzinnego z kryterium własności lub zarządzania. Dość popularne są definicje przyjmujące zaangażowanie w biznes rodziny, a także łączące ze sobą dwa lub więcej kryteriów. Rzadziej teoretycy definiują family business posługując się sukcesją rodzinną jako kluczowym kryterium.

Przykładem bardzo konkretnej, wąskiej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego związanej z kryterium sukcesji posługuje się R.G. Donnelley; „z biznesem rodzinnym mamy do czynienia jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy”[4]. Taki sposób definiowania byłby trudny do przyjęcia w Polsce. Znaczna część badanych w projekcie przedsiębiorstw to podmioty jednopokoleniowe. Przede wszystkim ze względu na ich krótkie istnienie. R.K.Z. Heck i E.S. Trent w jednym z największych, reprezentatywnych badań biznesów rodzinnych – National Family Business Survey wykorzystują szeroką definicję biznesu rodzinnego jako „biznesu, którego właścicielem lub zarządcą jest przynajmniej jeden członek rodziny”. Autorzy argumentują, że dzięki temu badane są zależności między rodziną a biznesem, niezależnie od formalnej partycypacji członków rodziny we własności lub zarządzie przedsiębiorstwa[5]. Takie szerokie rozumienie family business pozwala na zaliczenie do nich podmiotów zarządzanych przez pierwszą generację (założycieli), gdzie formalnie własność i zarząd często spoczywa w rękach jednego członka rodziny, a faktycznie i nieformalnie (z powodów podatkowych) zaangażowani są w biznes również inni członkowie rodziny.

3. Metodyka badań

1. Analiza źródeł wtórnych (*desk research*) – szczegółowa analiza dostępnych opracowań na temat firm rodzinnych.
2. Badanie ilościowe MMSP:

a. Konieczność przeprowadzenia badania ilościowego na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP wynikała z potrzeby oszacowania wielkości interesującej nas populacji i sporządzenia jej charakterystyki. Ważne było również uzyskanie informacji pozwalających na przeprowa-

[4] R.G. Donnelley, *The Family Business*, w; “Family Business Sourcebook”, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Entreprise Publishers, Georgia 2002, s. 4.

[5] R.K.Z. Heck, E.S. Trent, *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, w; “Family Business Sourcebook”, red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Entreprise Publishers, Georgia 2002, s. 603.

dzenie analiz porównawczych między firmami rodzinnymi a nierodzinnymi (różnice strukturalne, potrzeby szkoleniowe).

b. Celem badania było oszacowanie udziału firm rodzinnych w MMSP według różnych stosowanych na świecie kryteriów definicyjnych firmy rodzinnej.

c. Populacją generalną były w badaniu:
   - przedsiębiorstwa mikro – zatrudniające do 9 pracowników;
   - przedsiębiorstwa małe – zatrudniające od 10 do 49 pracowników;
   - przedsiębiorstwa średnie – zatrudniające od 50 do 249 pracowników.

   Zgodnie z zaleceniami SIWZ wykluczeniu z populacji podlegały także podmioty funkcjonujące w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej, nikogo nie zatrudniające.

d. Respondentami (podmiotami próby) byli właściciele /współwłaściciele firm lub kadra zarządzająca przedsiębiorstw (prezesi, dyrektorzy lub ich zastępcy, członkowie zarządu). W przypadku firm rodzinnych były to zarówno osoby należące do rodziny, jak i osoby nie należące do rodziny (pod warunkiem pełnienia funkcji kierowniczych).

e. Dobór próby – losowy warstwowy.

f. Wielkość próby – N=1280, maksymalny błąd statystyczny 2,7%. Dane zostały przeważone, tak aby struktura próby w wyniku ważenia idealnie odzwierciedlała strukturę sektora MMSP. W konsekwencji ważenia sumy odsetków w odpowiedziach na pytania mogą nie dawać 100% (zazwyczaj odchylają się maksymalnie o +/– 1%).

g. Technika badawcza – bezpośrednie indywidualne wywiady kwestionariuszowe.

Faza diagnostyczno-weryfikacyjna

1. Badania jakościowe

W celu lepszego zrozumienia problemów i barier związanych z prowadzeniem firm rodzinnych oraz określenia zapotrzebowania tych firm na usługi szkoleniowo-doradcze w projekcie badawczym przeprowadzono wywiady indywidualne z przedsiębiorcami oraz kluczowymi pracownikami w firmach uzupełnione o wywiady indywidualne z ekspertami (przedstawiciele środowiska naukowego, organizacji biznesowych, firm doradczych i szkoleniowych, prawnicy).

Wywiady indywidualne w firmach (z zarządzającym oraz kluczowymi pracownikami):

a. Etap 1 – Indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami lub współwłaścicielami MMSP będących firmami rodzinnymi. Czas trwania wywiadu: 90–240 minut. Wywiady w siedzibie firmy.

   Etap 2 – indywidualne wywiady pogłębione z kluczowymi pracownikami zatrudnionymi w firmie.

b. Respondentami etapu 2 byli pracownicy firm rodzinnych, którzy zostali wskazani po zakończeniu etapu 1: po poznaniu struktury organizacyjnej oraz specyfiki firmy, zostały wyodrębnione osoby posiadające największą wiedzę na temat jednostek organizacyjnych lub działów, w których pracują.

c. Sposób doboru próby – firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem: wielkości (mikro, małe i średnie), branży, województwa.

d. Łączna liczba firm, w których przeprowadzono wywiady wyniosła: 30 (27 firm, w których przeprowadzono wywiady właściwe oraz 3 firmy, w których przeprowadzono wywiady pilotażowe).

Wywiady indywidualne z ekspertami:

a. Respondenci – osoby, które w trakcie swojej codziennej pracy zawodowej zajmują się bezpośrednio lub pośrednio problematyką firm rodzinnych:
   - przedstawiciele środowiska naukowego – 6,
   - przedstawiciele organizacji biznesowych – 3,
   - przedstawiciele firm doradczych i szkoleniowych – 3,
   - prawnicy – 3,
   - księgowi – 1.

b. Czas trwania wywiadu: 40–120 min, miejsce spotkania: miejsce pracy respondenta lub studio fokusowe

c. Liczebność próby – łączna liczba przeprowadzonych wywiadów wyniosła: 16 (w tym dwa pilotażowe).

2. Badanie ilościowe firm rodzinnych (właściwe badanie firm rodzinnych).

a. Zasadniczym celem badania była ilościowa weryfikacja rezultatów wygenerowanych podczas dwóch wcześniejszych faz: odkrywczej oraz badania jakościowego w ramach fazy diagnostyczno – weryfikacyjnej, a w szczególności:
   - segmentacja przedsiębiorstw rodzinnych wraz z wyodrębnieniem jej kluczowych kryteriów i próbą identyfikacji względnie jednorodnych segmentów;
   - diagnoza aktualnych i potencjalnych problemów specyficznych dla FR;

- identyfikacja i ocena zapotrzebowania na wsparcie szkoleniowo-doradcze wśród firm rodzinnych;
- określenie zapotrzebowania na usługę szkoleniowo-doradczą dla firm rodzinnych w ujęciu wojewódzkim;
- poznanie preferencji co do merytorycznych, technicznych i organizacyjnych atrybutów usługi doradczej i/lub szkoleniowej, określenie zapotrzebowania na konkretne narzędzia wsparcia.

b. Populację generalną stanowiły polskie firmy rodzinne z sektora MMSP – według definicji zweryfikowanej po realizacji badania ilościowego w ramach fazy odkrywczej (Szczegółowy opis definicji znajduje się w podrozdziale 6.1). Respondentami byli właściciele i/lub osoby zarządzające przedsiębiorstwem rodzinnym (podmioty próby), niezależnie od tego, czy reprezentowali one rodzinę właściciela czy też nie.
c. Dobór próby – kwotowy, struktura próby (wielkość zatrudnienia, branżę i województwo) zgodna – m.in. dzięki procedurze ważenia[6] – ze strukturą firm rodzinnych zidentyfikowanych w badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP. Uzyskaną próbę firm rodzinnych można uznać za reprezentatywną dla populacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MMSP.
d. Badanie przeprowadzono za pomocą wywiadów bezpośrednich wspomaganych komputerowo.

Faza wyjaśniająca

Głównym celem fazy było zbudowanie modelu programu szkoleniowo – doradczego skierowanego do firm rodzinnych we współpracy z firmami rodzinnymi oraz ekspertami ds. szkoleń. W fazie zastosowano wyłącznie badania jakościowe – indywidualne wywiady pogłębione.

Indywidualne wywiady pogłębione z właścicielami firm rodzinnych

a. Badaniem objęto 15 firm rodzinnych, w tym również tych, które zostały zidentyfikowane w badaniu ilościowym jako firmy o dużych potrzebach szkoleniowych. W trzech z nich przeprowadzono wywiady pilotażowe.
b. Czas trwania wywiadu: 60–120 minut.
c. Miejsce wywiadu: siedziba firmy rodzinnej.

Wywiady indywidualne z ekspertami

a. Respondenci: przedstawiciele firm doradczych i szkoleniowych. Wszyscy respondenci byli ekspertami w zakresie konstruowania programów szkoleniowych.
b. Przeprowadzono 5 IDI (w tym jeden pilotażowy).

[6] W konsekwencji ważenia sumy odsetków w odpowiedziach na pytania mogą nie dawać 100% (zazwyczaj odchylają się maksymalnie o +/– 1%).

c. Czas trwania wywiadu: 60–120 min

d. Miejsce spotkania: studio fokusowe lub siedziba firmy doradczej

4. Typologie firm rodzinnych

K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton oraz I. Lansberg zaproponowali trójwmiarową kategoryzację biznesów rodzinnych uwzględniającą podział ze względu na kryteria: (1) własności, (2) etapu życia rodziny oraz (3) etapu rozwoju biznesu[7]. Z punktu widzenia własności autorzy wyróżnili typy idealne, które często następują kolejno po sobie w cyklu rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego. Chodzi o trzy struktury właścicielskie: (1) firma właścicielska (Ownership Controlling), (2) partnerstwo rodzinne(Sibling Partnership), (3) konsorcjum rodzinne (Cousin Consortium) (tabela 3).

Tabela 3. Typy struktur własnościowych w biznesach rodzinnych

	Firma właścicielska	Partnerstwo rodzinne	Konsorcjum rodzinne
Zaangażowani członkowie rodziny	Właściciel i jednocześnie założyciel	Rodzeństwo lub inna wąska grupa z bliskiej rodziny	Większa grupa rodzinna o różnym stopniu pokrewieństwa
Pokolenie właścicielskie	Zwykle pierwsze (mogą być kolejne)	Zazwyczaj drugie, trzecie	Przeważnie powyżej drugiego
Rodzaj sukcesji	Przekazywanie własności jednej osobie (zwykle syn)	Przekazywanie wyłącznie dzieciom (często nie wszystkim)	Przekazywanie udziałów wielu członkom rodziny w kolejnych pokoleniach
Przedsiębiorczość	Wysoka	Różna	Różna
Relacje między pracownikami	Niesformalizowane	Wzrastająca formalizacja	Sformalizowane
Dominujący styl kierowania	Patriarchalny	Partycypacyjny	Profesjonalny

Źródło: zmodyfikowane K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton, I. Lansberg, Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1997.

[7] K.E. Gersick, J.A. Davis, M.M. Hampton, I. Lansberg, *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1997, s. 15–24.

Firma właścicielska jest zarządzana przez pierwsze pokolenie, a więc założycieli biznesu. Podmiot gospodarczy jest własnością założyciela, który również zarządza całością przedsiębiorstwa. Odznacza się wysoką przedsiębiorczością, niesformalizowanym systemem komunikacji oraz patriarchalnym stylem kierowania. Firma właścicielska często ulega zmianie w kolejnych pokoleniach, chociaż znaleźć można również warianty rozwoju gdzie firma w drugim a nawet w kolejnych pokoleniach utrzymuje strukturę właścicielską (w całości jest przekazywana jednemu sukcesorowi). Kolejna struktura własności to partnerstwo rodzinne, związane z przekazaniem udziałów w family business przedstawicielom bliskiej rodziny przeważnie z kolejnego pokolenia (zazwyczaj rodzeństwu). Firma odznacza się wzrastającym stopniem formalizacji, dominacją stylu partycypacyjnego i zmniejszającą się przedsiębiorczością. Kolejna struktura własności to konsorcjum rodzinne związane z rozproszeniem udziałów pomiędzy większą liczbę członków rodziny o różnym stopniu pokrewieństwa. Sfera corporate governance ulega komplikacji. Komunikacja przybiera sformalizowane formy, gdzie dominuje profesjonalny styl kierowania. Drugie ważne kryterium to ocena etapów życia rodziny. Autorzy wskazali na cztery stadia, które znacząco wpływają na zarządzanie biznesem rodzinnym: młoda rodzina biznesowa, wchodzenie w biznes, wspólna praca pokoleń, przekazanie pałeczki. Trzecie kryterium to stadia rozwoju samego biznesu: rozpoczęcie działalności, ekspansja oraz dojrzałość. Autorzy zastrzegają się, że propozycja stanowi uproszczenie i nie należy uogólniać jej uważać za uniwersalny schemat rozwoju biznesu rodzinnego. Niemniej wydaje się, że jest to kategoryzacja uwzględniająca bardzo ważne, a zarazem charakterystyczne dla przedsiębiorstwa rodzinnego wymiary.

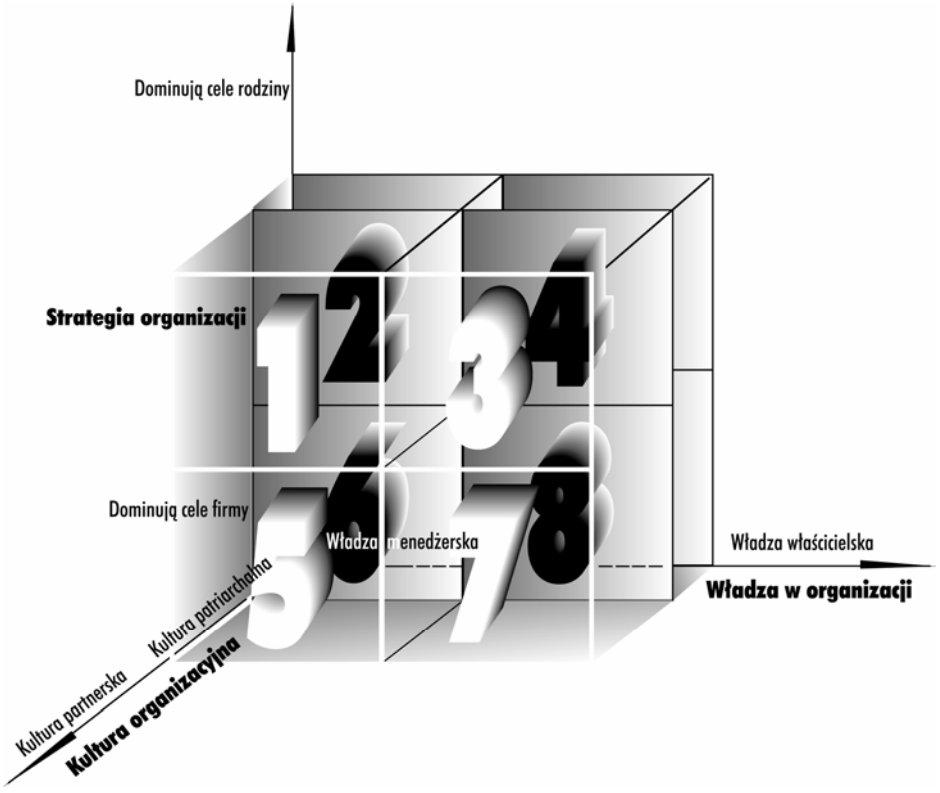
Przeprowadzone przez Ł. Sułkowskiego badania przedsiębiorstw rodzinnych pozwalają na przeprowadzenie podziału tej grupy podmiotów uwzględniającego wpływ trzech wymiarów[8].

1. Kryterium strategiczne: dominują cele rodziny versus dominują cele firmy,
2. Kryterium kulturowe: kultura patriarchalna versus kultura partnerska,
3. Kryterium władzy: władza właścicielska versus władza menedżerska.

Połączenie tych kryteriów pozwala wyróżnić 8 typów idealnych przedsiębiorstw rodzinnych, które odznaczają się szczególnymi cechami. Oczywiście jest to tylko jedna z potencjalnych typologii.

[8] Ł. Sułkowski, *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń 2004.

Rys. 1. Typologia przedsiębiorstw rodzinnych



Źródło: Opracowanie własne.

Typ 1. Gra rodzinna (cele rodziny, kultura partnerska, menedżerska). Przedsiębiorstwa pozostające pod kontrolą wielu przedstawicieli rodziny, lecz zarządzane przez menedżerów spoza rodziny. Rada rodzinna dba o jak najwyższe zyski udziałowców z rodziny poprzez ścisłą kontrolę menedżmentu. Kultura zorientowana na czerpanie zysków przez rodzinę z zarządzanego profesjonalnie podmiotu gospodarczego.

Typ 2. Dorobek rodziny (cele rodziny, kultura patriarchalna, menedżerska). Jest to grupa podmiotów, które są zarządzane przez menedżerów spoza rodziny, ale nadal pozostają pod ścisłą kontrolą rodziny, a przede wszystkim jej nestora. Dominujący członek rodziny świadomie oddaje zarządzanie operacyjne w ręce profesjonalnych, lecz „obcych" menedżerów. Kieruje się zazwyczaj brakiem odpowiednich sukcesorów i zachowuje dla siebie bardzo znaczącą rolę kontrol-

ną i wpływ na decyzje strategiczne. Kultura organizacyjna jest skupiona na rodzinie i profesjonalizacji zarządzania, z czym łączą się normy czerpania jak największych zysków z firmy przez członków rodziny dzięki profesjonalnemu zarządzaniu.

Typ 3. Zawłaszczana przez rodzinę (cele rodziny, kultura partnerska, właścicielska). Podmioty właścicielskie, w których znaczącą rolę odgrywa zazwyczaj niesformalizowana rada rodzinna, podejmująca decyzje strategiczne. Na pierwszym planie jest interes rodziny, realizowany przy pomocy firmy. Kultura organizacyjna skupiona jest na rodzinie i współpracy, co przejawia się nepotyzmem i partnerskim traktowaniem się członków rodziny.

Typ 4. Dorobek głowy rodziny (cele rodziny, kultura patriarchalna, właścicielska). Zazwyczaj są to firmy właścicielskie, zarządzane przez założyciela bądź jego męskich potomków. Osoba zarządzająca jest często nestorem rodziny, a firma stanowi oparcie dla całej rodziny. Wielu członków rodziny jest zatrudnianych w przedsiębiorstwie. W kulturze organizacyjnej kluczowymi wartościami są rodzina i władza przejawiające się nepotyzmem i autorytaryzmem.

Typ 5. Rodzinny skarb (cele firmy, kultura partnerska, menedżerska). Przedsiębiorstwa zarządzane menedżersko, ale kontrolowane przez wielu udziałowców z rodziny. Dominuje orientacja na zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwu, za które ponosi odpowiedzialność rodzina.

Typ 6. Zaplecze rodziny (cele firmy, kultura patriarchalna, menedżerska). Podmioty gospodarcze znajdujące się pod kontrolą dominującego przedstawiciela lub rzadziej przedstawicieli rodziny, które są zarządzane przez „obcych" menedżerów. Priorytetem jest rozwój firmy, a nie pomnażanie prywatnych majątków członków rodziny. Równowaga między rozwojem firmy i korzyściami rodziny jest możliwa dzięki orientacji na przedsiębiorstwo dominującego udziałowca z rodziny (często nestora).

Typ 7. Dziedzictwo rodziny (cele firmy, kultura partnerska, właścicielska). Rzadko występujący typ przedsiębiorstwa rodzinnego, które jest zarządzane właścicielsko, a jednocześnie dominuje kultura partnerska. Priorytetem dla zarządzających jest realizacja celów firmy, a dopiero na drugim planie są cele rodzinne.

Typ 8. Emanacja właściciela (cele firmy, kultura patriarchalna, właścicielska). Firmy, w których priorytet nad wartościami rodzinnymi zyskał rozwój przedsiębiorstwa. Zarządzane autorytarnie przez dominującego właściciela lub jego potomków odznaczają znacznymi inwestycjami nadwyżek w dalszy rozwój podmiotu. W kulturze dominuje myślenie o misji związanej z rozwojem podmiotu.

Przedstawione tutaj możliwości klasyfikowania przedsiębiorstw rodzinnych wskazują na zróżnicowanie w tej grupie podmiotów. Wydaje się, iż badane tutaj przedsiębiorstwa rodzinne można dzielić według wielu zróżnicowanych kryteriów, które powinny jednak znaleźć odzwierciedlenie w trzech filarach organizacji gospodarczej: strategii, kulturze i strukturze władzy.

Wyniki badania małych firm rodzinnych, oparte na badaniach zaprezentowanych w tym artykule, uprawniają do zdefiniowania 6 segmentów firm rodzinnych, wyodrębnionych na podstawie kryteriów związanych z:

- wartościowaniem i eksponowaniem rodzinności jako atrybutu firmy,
- procesami sukcesyjnymi – dokonanymi lub planowanymi, których odbiciem jest dwu – lub więcej pokoleniowa struktura własności i/lub zarządzania,
- wpływem rodziny i osób spoza rodziny na zarządzanie,
- wielkością i wiekiem firmy,
- posiadaniem sformalizowanej strategii rozwoju.

Wśród tych zmiennych o różnym zapotrzebowaniu na wsparcie szkoleniowo-doradcze decydują przede wszystkim dwa pierwsze czynniki. Wyróżniono następujące segmenty firm rodzinnych:

Segment 1 „Zdobywanie pozycji" – najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych (45%), typowych dla pierwszej fazy przedsiębiorczości. Cechy: rzadkie podkreślanie rodzinnego charakteru firmy, przeświadczenie, że atrybut „rodzinności" nie pomaga w biznesie, niepewność co do planów sukcesji, młody wiek (średnio 7 lat; ale aż 16% działa na rynku krócej niż 3 lata) i niewielka liczba osób zatrudnionych, a także brak sformalizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstwa (zarówno długo, jak i krótkoterminowych).

Segment 2 „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji" (16%) – to firmy, które charakteryzują się posiadaniem strategii rozwoju oraz bardzo silną wolą sukcesji. W części z tych firm dokonała się częściowa sukcesja. Choć w dalszym ciągu własność należy głównie do pokolenia założycieli, to pojawiają się też przypadki dzielenia własności z reprezentantami drugiego pokolenia (drugie pokolenie znacznie częściej natomiast dopuszczane jest do wspólnej pracy). Ponad połowa z nich jest obecna na rynku dłużej niż 10 lat.

Segment 3 „Profesjonalizacja zarządzania" (12%) – przedsiębiorstwa z tego segmentu są relatywnie duże i wyróżniają się dużym wpływem osób spoza rodziny na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Własność znajduje się głównie w rękach przedstawicieli pierwszego pokolenia (rzadko obecne są kolejne pokolenia). Rodzinność w tych firmach wydaje się kwestią drugorzędną – nie charakteryzują się one bowiem ani specjalnym eksponowaniem rodzinności w biznesie, ani szczególną wolą sukcesji.

Segment 4 „Entuzjaści rodzinności" (13%) – przedsiębiorstwa z tego segmentu bardzo często w kontaktach biznesowych eksponują rodzinny charakter firmy. Towarzyszy temu również ponadprzeciętne przekonanie o pozytywnym wpływie „rodzinności" na prowadzenie biznesu. Są to firmy o niesformalizowanych strategiach rozwoju, a także firmy młode – pod tym względem podobne do firm z segmentu „Zdobywanie pozycji", odróżniające się od niego jednak bardzo pozytywną oceną rodzinności jako atrybutu firmy.

Segment 5 „Zmiana warty" (10%) – firmy z tego segmentu charakteryzuje dokonanie sukcesji. Znajdują się one we władaniu przedstawicieli drugiego pokolenia, ale założyciele – choć wycofują się z własności – nie wygaszają swojej aktywności zawodowej. Ich cechą jest również niewielki wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w firmie. Nie są to firmy młode, aczkolwiek nie należą one do firm o najdłuższym stażu (ich średni „wiek" to 13 lat).

Segment 6 – „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjonaliści" (5%) – to typowe firmy wielopokoleniowe, zarówno jeżeli chodzi o współwłasność, jak i wspólną pracę na rzecz przedsiębiorstwa, świadomie wykorzystujące rodzinność w relacjach biznesowych. Są to firmy najstarsze i stosunkowo duże (średni „wiek" wynosi 17 lat; połowa jest obecna na rynku ponad 20 lat). Firmy te posiadają relatywnie często sformalizowane strategie rozwoju.

5. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne nie są podmiotami wyodrębnionymi według kryteriów prawnych, chociaż niewątpliwie stanowią one bardzo znaczącą grupę firm, szczególnie w obrębie MŚP. Stąd przyjęcie nawet nieco arbitralnej definicji pozwoliło na przeprowadzenie ilościowych badań reprezentacji i zaprezentowanie klasyfikacji podmiotów rodzinnych MŚP w Polsce. Charakterystyczna cechą jest tutaj nieuznawanie kryterium sukcesji rodzinnej za warunek zdefiniowania podmiotu gospodarczego jako przedsiębiorstwa rodzinnego. Ze względu na czas powstania większości firm rodzinnych w Polsce znajduje się na etapie podmiotów właścicielskich, dla których pierwsza sukcesja jest wyzwaniem przyszłości.

Literatura

Donnelley R.G., *The Family Business*, w; "Family Business Sourcebook", red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Entreprise Publishers, Georgia 2002.

Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M.,. Lansberg I, *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, Mass 1997.

Handler W., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", nr 2, 257–276.

Heck R.K.Z., Trent E.S., *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, w; "Family Business Sourcebook", red. Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L., Family Entreprise Publishers, Georgia 2002.

Shanker M.C., Astrachan J.H., *Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics*, "Family Business Review", vol. 9, no. 2, 1996, s. 107–119.

Sułkowski Ł., Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Marjański A., *Badanie firm rodzinnych, RAPORT KOŃCOWY*, PARP, Pentor, Znak sprawy: p/789/8/2008, Warszawa, grudzień 2009 r.

Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Towarzystwo Nauk Organizacji i Kierowania – Dom Organizatora, Toruń 2004.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 23–32

Marek Andrzejewski
SWSPiZ w Łodzi

Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną

Abstract

Accompanied by the inherent risk of all forms of human existence, its various activities and activity, both actions – the risk associated with the implementation of specific objectives, as well as the states – the risk associated with maintaining the status quo, failing to take certain actions or omissions. To ensure the success of any business, political, social, because it is necessary to incorporate the decisions of the current phenomenon of risk. As the family business, its founder and owner, who also functions as a manager, has faced many complex problems, primarily to identify risk. The article is an attempt to identify specific business risks of family businesses.

W literaturze brak jest jednoznacznego określenia pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego. Trudności polegają tu na tym, że nauka nie wypracowała dotychczas jednoznacznych kryteriów wyróżniania tej grupy przedsiębiorstw, co powoduje , że zalicza się do niej firmy o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkościach i różnych metodach zarządzania [Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), s. 1]. We wprowadzeniu kodeks cywilny reguluje ten problem poprzez opisanie przedsiębiorstwa rodzinnego jako takiego, gdzie współwłaścicielami są małżonkowie, ale określenie to dotyczy przede wszystkim uregulowań podatkowych i ZUS.

Najczęściej określa się zatem, że firma rodzinna to taka, która jest własnością pewnej rodziny. Częściej można spotkać w literaturze pojęcie rodzinnego gospodarstwa domowego, zgodnie z którym jest to zamknięty system, a jego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani [Sztompka P (2002)]. Pojęcie firmy rodzinnej funkcjonuje w języku potocznym, ale w wielu przypadkach mie-

wa różne znaczenia. Typowym przykładem jest tu określenie gospodarstwa domowego prezentowane przez R. Hilla, który wskazuje , że gospodarstwo domowe podejmuje działania mające na celu utrzymanie i rozbudowanie osiągniętego poziomu dobrobytu w warunkach, które wpływają na nie, ale które są poza jego kontrolą. [Jeżak J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A. (2004)]. Trudności w definiowaniu pojęcia firmy rodzinnej wynikają przynajmniej z dwóch powodów [Safin K., (2006), s. 1–2]:

1. Przedsiębiorstwo rodzinne nie jest podmiotem „jednowymiarowym", lecz mocno zróżnicowanym. Brakuje formalnych kryteriów jego wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania.
2. Łączą się w nim dwie grupy terminów (pojęć) o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym – tj. rodzina i przedsiębiorstwo, które są „ekwiwalentem" instytucji o zupełnie różnych celach. Pierwsza z nich to instytucja społeczna, której celem jest prokreacja, prowadzenie wspólnego gospodarstwa domowego, organizowanie życia członków rodziny oraz zabezpieczanie swoich potrzeb wewnętrznych. Natomiast przedsiębiorstwo posiada cele związane z zaspokajaniem potrzeb obcych, podejmowaniem ryzyka oraz ekonomiczną samodzielnością.

Wydaje się, że najpełniej określa pojęcie firmy rodzinnej definicja wskazująca, iż jest to przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej lub osoba prowadzącą działalność gospodarczą, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [firmyrodzinne.pl/ dokumenty/statut-stowarzyszenia-inicjatywa-firm-rodzinnych].

Firma rodzinna stanowi integralną część gospodarki rynkowej, a pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne", „firma rodzinna", „przedsiębiorczość rodzinna" czy *family business* są stosowane zamiennie. Nadany im został wyłącznie sens ekonomiczny, bez wnikania w ewentualne różnice semantyczne. Badania prowadzone w wielu krajach wykazały, że firmy rodzinne stanowią przeciętnie od 65 do 90% ogólnej liczby firm w Stanach Zjednoczonych, Ameryce Środkowej i Południowej, a także w Europie Zachodniej oraz Azji. Absorbują około 70% siły roboczej i wytwarzają przeciętnie od 40% do 70% PKB. [www.przepisnabiznes.pl /dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.htm].

W literaturze do krajów o największej aktywności i znaczeniu firm rodzinnych zalicza się Stany Zjednoczone, Meksyk, Argentyna, Chile, Japonia, Singapur oraz Hongkong. Na kontynencie europejskim obszarem najwyższego po-

ziomu aktywności firm rodzinnych są Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia, Belgia, Dania, Szwecja, Szwajcaria oraz Francja, gdzie stanowią 90% firm funkcjonujących na rynku. W Unii Europejskiej firmy rodzinne stanowią średnio 60% wszystkich firm. To ogromny potencjał i ogromy udział w PKB, a do tego segment ten stale się rozwija. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią około 90% sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw. W Europie 75% podmiotów gospodarczych to firmy rodzinne, które stanowią jedną czwartą listy 100 największych firm europejskich. Należą do nich między innymi takie firmy jak: IKEA, Porsche, BMW, Carrefour, Auchan, Michelin, Novartis Group czy Sodexho. W USA 60% spółek publicznych kontrolowanych jest przez biznesy rodzinne [www.cie.gov.pl/przedsiebiorcy, X, 2005]. Historia wielu firm rodzinnych dowodzi, że nie zawsze sprawdza się stare porzekadło, iż z rodziną wychodzi się dobrze tylko na zdjęciu. Najstarsza rodzinna firma świata według rankingu amerykańskiego „Family Business Magazine" – to japoński hotel Awazu Onsen Houshi w prefekturze Ishikawa, prowadzony od 718 roku przez tę samą rodzinę, obecnie już w 46 pokoleniu. Drugą pozycję zajęła włoska la Pontificia Fonderia di Campagne Marinelli, która od 1000 roku produkuje dzwony w apenińskiej miejscowości Agnone. Włoskie firmy stanowią zresztą najliczniejszą reprezentację na liście najstarszych rodzinnych przedsiębiorstw [firmyrodzinne.pl/media-o-nas/managers-z-rodzina-dobrze-nie-tylko-na-zdjeciu].

W Polsce funkcjonuje 3,5 mln zarejestrowanych firm, z czego tylko około 1,7 mln są to przedsiębiorstwa aktywne, a wsród nich ponad 1 mln stanowią firmy rodzinne. Po przełomie ustrojowym w 1989 r. w Polsce nastąpiło znaczne odrodzenie przedsiębiorczości rodzinnej, ale także w innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej, zwłaszcza w Czechach i na Węgrzech, a w ostatnich latach także w Rosji. Polska statystyka – jak dotychczas – nie rejestruje skali oraz ekonomicznego znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych. Można jedynie przypuszczać, że firmy rodzinne stanowią dosyć wysoki odsetek polskiego sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Co trzecia mała i średnia firma w Polsce to przedsiębiorstwo rodzinne, a jeżeli wliczyć tu także przedsiębiorstwa jednoosobowe, to odsetek udziału przedsiębiorstw rodzinnych wzrośnie do 78% [Dziennik" wkładka Moja Firma, 15 lipca 2010].

Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości co trzecia spośród wszystkich firm mikro (do 9 zatrudnionych), małych (do 50 pracujących) i średnich (poniżej 250 osób) w naszym kraju stanowi biznes rodzinny [Europejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw.: www.parp.gov.p]. Gdyby uznać, że osoby prowadzące jednoosobową działalność gospodarczą są również firmami rodzinnymi (krewni często pomagają), wskaźnik ten wzrośnie . W polskiej przedsiębiorczości rodzinnej dominującą formą prawną jest działalność

gospodarcza osoby fizycznej (w tej formie działa 81% firm rodzinnych) [firmyrodzinne.eu/download/Firmy rodzinne w polskiej gospodarce szanse i wyzwania.pdf]. Firmy rodzinne znakomicie redukują bezrobocie, oferując pracę tym członkom rodziny, których być może nikt inny by nie zatrudnił. Ich znaczenie gospodarcze ocenia się na ponad 10% polskiego PKB. Najwięcej, bo ok. 90% firm rodzinnych stanowią mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób. Firm małych, liczących od 10 do 49 pracowników, jest 1%, a średnich w których pracuje od 50 do 249 osób – 9%. Udział przedsiębiorstw rodzinnych maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%. Najbardziej popularną formą prawną działalności przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osoby fizycznej. W sumie 81% polskich firm rodzinnych działa w tej formie prawnej [firmyrodzinne.pl/media-o-nas/ managers - z-rodzina-dobrze-nie-tylko-na-zdjeciu**].** W Polsce i całej Europie Środkowo-Wschodniej tylko nieliczne firmy zdołały zachować wielopokoleniową ciągłość i silną pozycję rynkową, jak np. A. Blikle czy W. Kruk. Większość z nich powstała dopiero po odrodzeniu się gospodarki rynkowej w tej części Europy, ale mimo to już niektóre z nich konkurują z powodzeniem na rynkach międzynarodowych.

W publikacjach popularno-naukowych często spotykanym błędem jest kojarzenie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MSP. Tymczasem firmy rodzinne stanowią, zwłaszcza w krajach o dojrzałej gospodarce rynkowej, także znaczny odsetek dużych przedsiębiorstw, w tym spółek publicznych. Przykładowo firmami rodzinnymi w Stanach Zjednoczonych są tak znane przedsiębiorstwa jak Ford, Wal-Mart, Bechter, Cargill, Dow-Jones, Forbes, Hewlett-Packard, Milton, Mariott oraz Levi-Strauss. Z kolei znane marki europejskie firm rodzinnych to: Auchan, Carrefour, Fiat, Heineken, IKEA, Leroy-Merlin, Michelin. Firmą rodzinną jest również wielki hinduski konglomerat Tata Group oraz największy kolumbijski konglomerat kontrolowany przez rodzinę Santo Domingo. W strukturze tego ostatniego funkcjonują linie lotnicze, montowanie samochodów, browary, spółki telekomunikacyjne oraz spółki z sektora mass mediów. Firmą rodzinną jest także Ayala Corporation największa firma na Filipinach, która reprezentuje jedną czwartą rynkowej kapitalizacji tamtejszej giełdy papierów wartościowych [Firma rodzinna to więcej niż działalność w garażu**,** www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.html, piątek, 10 grudnia 2010].

Firmy rodzinne jako specyficzny typ własności mają też kilka istotnych słabości takich jak: mała skłonność do podejmowania ryzyka finansowego czy korzystania z mechanizmu dźwigni finansowej. Wynika to głównie z obawy przed utratą prywatności i kontroli nad firmą .Powoduje to tendencję firm ro-

dzinnych do zachowania zamkniętej struktury własności czyli świadomej rezygnacji z korzyści jakie daje np. finansowanie rozwoju firmy poprzez rynek kapitałowy.

We współczesnych czasach każda organizacja, aby osiągnąć zaplanowane wyniki musi podejmować ryzyko. Ryzyko towarzyszy przecież nieodłącznie wszelkim przejawom egzystencji człowieka, jego różnorodnej działalności i aktywności, tzn. zarówno działaniom – ryzyko wiąże się z realizacją określonych zamierzeń, jak i stanom – ryzyko wiąże się z zachowaniem istniejącego stanu rzeczy, z niepodjęciem lub zaniechaniem określonych działań. Gospodarka wolnorynkowa stwarza zarówno szanse na osiągnięcie ponadplanowych zysków , jak i ryzyko strat w wyniku niekorzystnych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz błędów zarządzania organizacją. Wszystkie decyzje biznesowe obarczone są ryzykiem. Ryzyko to ma szczególny wymiar, gdyż dotyczy zaangażowanych środków finansowych, dlatego coraz częściej firmy decydują się na wdrożenie systemów zarządzania ryzykiem. Aby zapewnić powodzenie każdej działalności gospodarczej, politycznej, społecznej, konieczne jest bowiem uwzględnienie w bieżących decyzjach zjawiska ryzyka. Ma ono wiele odmian i jest definiowane i używane przez teoretyków i praktyków w różnych znaczeniach. Dlatego od wieków podejmowane są próby określenia czym jest ryzyko, zdefiniowania tego pojęcia, wskazania jakie są jego źródła, czynniki i rodzaje. Współcześnie nowego wymiaru nabiera znaczenie i rola ryzyka w nowoczesnym procesie zarządzania organizacjami , które nastawione są na przynoszenie coraz większych zysków, co zmusza z kolei do podejmowania coraz większego ryzyka.

Każda rodzinna firma posiada własną kulturę, system wartości i cele, ale także ulega wewnętrznym napięciom i presji. W miarę rozwoju firmy, jej założyciel i właściciel, pełniący jednocześnie funkcję menedżera, musi stawiać czoła wielu złożonym problemom. W przedsiębiorstwach rodzinnych, obok grupy typowych ryzyk w działalności gospodarczej występują specyficzne ryzyka dla tej grupy firm – omówione poniżej.

Ryzyko organizacyjne które dotyczy sytuacji gdzie występuje brak ściśle określonych obszarów odpowiedzialności , które mogą utrudniać współpracę właścicieli z kadrą kierowniczą .Obszarem ryzyka jest tu odpowiedź na pytanie: kto za co odpowiada? Chodzi o określenie, kto zarządza firmą, kto jest jej właścicielem, a kto ma prawo do kontroli firmy? [msp.money.pl/wiadomosci/kadry/artykul/menedzer;dla;rodzinnej;firmy]. Takie definitywne podziały władzy są jeszcze bardziej istotne w przypadkach, gdy jeden członek rodziny zarządza działalnością, a inni krewni wykonują różnorodne inne prace. Zakres odpowiedzialności członków rodziny powinien być zatem wyraźnie ustalony,

także w przypadku kierowania firmą przez obcego menedżera [www.cboeco.ca/en/pdf/ml/polish/Polishproblemsinmanaging a familyowned business.pdf]. Istotnym przy ryzyku organizacyjnym jest taki sposób zarządzania firmy, aby opierał się on o bodźce płynące z rynku i wytyczne kształtowane przez bezstronnych ekspertów, a nie wyłącznie o poglądy członków rodziny.

Ryzyko elastyczności działania. Firmy rodzinne nie są niestety najbardziej innowacyjne i nie ryzykują inwestowania kapitału w mało sprawdzone przedsięwzięcia. A siła firm rodzinnych tkwi właśnie w ich elastyczności, gdyż łatwo dostosowują się do zmiennych warunków rynku, szczególnie w czasach kryzysu. Są bardziej trwałe, bo ryzykują więcej niż firmy nierodzinne, które najwyżej stracą pieniądze. Dla firm rodzinnych to być albo nie być, bo w grę wchodzi często cały majątek, szacunek i zaufanie bliskich.

Ryzyko sukcesji. Poważną długoterminową przeszkodę w planach ekspansji firmy rodzinnej stanowią: przekazanie kierownictwa firmy następnemu pokoleniu oraz ograniczony popyt rynku [Thorton G (2004)]. Większość polskich firm rodzinnych to firmy pierwszego pokolenia czyli takie , które są prowadzone przez ich założycieli. Znaczna część z nich to firmy powstałe we wczesnych latach dziewięćdziesiątych XX wieku, a ich właściciele to często ludzie powyżej 45 roku życia. To oznacza to, że już wkrótce jednym z najbardziej aktualnych problemów tego sektora będzie sukcesja rodzinna. Wśród firm rodzinnych przeważają przedsiębiorstwa o większościowym udziale rodziny, gdyż przeciętnie w rękach „familii" znajduje się 87% udziałów firm rodzinnych. W praktyce aktualni właściciele rodzinnych przedsiębiorstw odkładają moment rozpoczęcia przygotowań do procesu sukcesji na daleką przyszłość. Badania ilościowe pokazują, że w Polsce rzadko można spotkać firmę rodzinną, w której doszło do transferu pokoleń . W niedalekiej przyszłości każda polska firma rodzinna spotka się z problemem sukcesji, ale prawie żadna nie jest przygotowana do tego procesu. Badania wykazują, że 58% badanych firm rodzinnych myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu – z czego ponad połowa wyraża wolę sukcesji w sposób zdecydowany . Niestety tylko co trzecie przedsiębiorstwo rodzinne posiada jakąś strategię sukcesji, natomiast istnieje ona w formie udokumentowanej tylko w przypadku 10% firm rodzinnych [firmyrodzinne.eu/napisali-o-nas/25-skala-i-znaczenie-firm-rodzinnych-wpolsce].

W większości krajów europejskich i w USA zaobserwowano, że 70% firm rodzinnych nie przechodzi w ręce kolejnego pokolenia [Jeżak J., Popczyk, W., Winnicka-Popczyk, A., (2004)]. Wydaje się zatem , że to nie tylko dekoniunktura czy kryzysy są głównym problemem firm rodzinnych, lecz właśnie przekazywanie biznesu kolejnemu pokoleniu. Jak pokazują światowe badania, nie jest to proces ani łatwy ani oczywisty, gdyż tylko co druga firma rodzinna

jest przekazywana drugiemu pokoleniu, a jedynie 15% firm przechodzi do trzeciej generacji. Zmiany pokoleniowe często wiążą się z radykalną zmianą metod zarządzania, która wśród starzejących się właścicieli wywołuje postawę zachowawczą i obawę przed przeprowadzeniem nawet dobrze przemyślanego planu sukcesji. Bywa, że młodsi chcą przejąć firmę od rodziców, którzy wcale nie chcą jej oddać. Znacznie częściej starsi chętnie by przekazali firmę, ale nie mają komu, bo młode pokolenie ma już własny sposób na życie. Innym problemem, z którym zmagają się firmy rodzinne jest sposób wynagradzania pracowników oraz ich zatrudniania.

Ryzyko reputacji firmy. Problemy w relacjach wewnątrzrodzinnych mają wielki wpływ nie tylko na sukcesję ale i na jakość zarządzania firmą. Przykładem tego rodzaju ryzyka była działalność spółki PKM Duda w zakresie wykorzystania tzw. opcji walutowych , na których spółka straciła kilkadziesiąt milionów złotych , a jej prezes zapewniał inwestorów, iż spółka nie zawierała transakcji o charakterze spekulacyjnym. Rodzina lojalnie do końca milczała. Efekt był taki, że spółka oprócz milionów złotych na opcjach straciła zaufanie inwestorów giełdowych, a jej prezes i cały zarząd zostali ukarani za manipulację informacją.

Ryzyko braku strategii. Rodzinny charakter firm ma duży wpływ na ich stabilność, bo ich celem nie jest przecież szybki wzrost zysku, ale systematyczny rozwój – strategia ukierunkowana na trwanie firmy, na pozostawienie jej następcom w jak najlepszej kondycji. Przedsiębiorstwa rodzinne posługują się najczęściej strategiami tworzonymi w bieżącym działaniu w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Dlatego przybierają one często formy intuicyjne i nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że zastosowanie zarządzania strategicznego w małych firmach (do których należy większość firm rodzinnych) pozostaje w pewnej kolizji z koniecznością elastycznego planowania.

Ryzyko kryzysu w wyniku konfliktu, gdyż konfliktogenność jest cechą charakterystyczną małych, hermetycznych organizacji. W firmach rodzinnych fluktuacja kadr jest ograniczona, a członkowie takich organizacji wraz ze swoimi namiętnościami, potrzebami i osobowością realizują często swoje cele indywidualne mogące być w sprzeczności z celami firmy. W rodzinach zdarzają się przecież emocjonalne konflikty pomiędzy małżonkami, międzypokoleniowe pomiędzy rodzicami i dziećmi, zarówno te codzienne, domowe które siłą rzeczy przenoszą się na pracę. Występują także różnice zdań dotyczące własności, sposobu zarządzania firmą, jej rozwoju, odpowiedzi na nowe wyzwania rynku, wizji przyszłości. Z tych to właśnie powodów często zdarzają się sytuacje kryzysowe firm rodzinnych ,które najczęściej dzielą się, ale bywa też , że bankrutują i znikają z rynku. Z badań wynika, że najwięcej początkujących firm rodzinnych

upada już po pierwszym pokoleniu. Do drugiego dociera jedna trzecia firm, a do trzeciego – tylko co dziesiąta z firm. Skłonność do konfliktów wewnętrznych wynika najczęściej z powodu :

- różnego podejścia do podejmowania ryzyka, które jest funkcją wieku i wykształcenia;
- pełnienia jednocześnie różnych ról przez poszczególnych członków rodziny, zarówno w systemie rodziny jak i w systemie przedsiębiorstwa.

Ryzyko obcego zarządzania. Znalezienie dobrego menedżera, który poprowadzi firmę rodzinną, nie nastręcza większych kłopotów, gorzej jest z jego utrzymaniem w firmie zwłaszcza wtedy, kiedy właściciel nie potrafi otworzyć się na nowości. Konserwatyzm i emocjonalne podejście utrudnia dzielenie się władzą. Skutki tego typu ryzyka kilka lat temu doświadczył przedsiębiorca M. Roleski – producent musztard i keczupów. Współcześnie firmą zarządza menedżer nie spokrewniony z M. Roleskim, choć jego władza ogranicza się tylko do decyzji operacyjnych, gdyż decyzje strategiczne podejmuje właściciel. Założyciele biznesów rodzinnych wykorzystują najczęściej paternalistyczny styl zarządzania czyli sposób zarządzania: jednoosobowy, charyzmatyczny i zorientowany na władzę. Troską założyciela biznesu mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne jest rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom. Styl paternalistyczny z jednej strony może dawać pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, z drugiej jednak nadmiernie ogranicza ich decyzyjność i promuje syndrom „wyuczonej bezradności".

Ryzyko finansowania zewnętrznego wynika z niechęci właścicieli firm rodzinnych do korzystania z finansowania obcego w obawie przed utrata samodzielności Wśród właścicieli firm rodzinnych panuje przekonanie ,że finansowanie obce jest ostatecznością, która powoduje zagrożenie bezpieczeństwa firmy i odbiera właścicielom możliwość samodzielnego decydowania o losach firmy na własne ryzyko i odpowiedzialność.

Ryzyko stagnacji (braku rozwoju). W miarę, jak członkowie rodziny w biznesie rodzinnym starzeją się, nabierają nastawienia na utrzymywanie status quo firmy. Nie chcą aby coś się zmieniało i obawiają się ryzyka. Przy takim podejściu często blokują wzrost firmy. Wyjściem z tego problemu jest żądanie lub sugestia, aby członkowie rodziny utrzymujący *status quo* powoli odchodzili ze sceny codziennych działań. Jednym ze sposobów jest rozrzedzenie ich wpływu na decyzje w sprawach zarządzania, choćby poprzez okazję do konwersji ich udziałów na akcje uprzywilejowane albo do sprzedaży udziałów młodszym krewnym.

Ryzyko wrogiego przejęcia. Tego typu ryzyko wystąpiło w ostatnich latach w przypadku firmy Kruk oraz rodziny Olewników. Z lokalnych doświadczeń wynika, że właśnie rodzinni przedsiębiorcy bywają w specyficzny sposób zastraszani i terroryzowani. W 2008 roku na skutek wrogiego przejęcia zorganizowanego przez Vistulę, Wojciech Kruk – producent biżuterii i właściciel firmy rodzinnej noszącej jego nazwisko, stracił swoją firmę po to, by niedługo potem ją odzyskać, przejmując z kolei kontrolę nad Vistulą [biznesologia.pl/biznesologia.pl/rodzinny-biznes-dlugoterminowo-dobrodziejstwo-w-miedzyczasie-przeklenstwo.html].

Ryzyko pogorszenia relacji rodzinnych, gdyż istnieją jednak cele, których pogodzenie ze sobą jest trudne: firma zabiera czas potrzebny do dbania o relacje rodzinne, rodzina zabiera czas potrzebny do zarządzania firmą. Każdy zarządzający firma rodzinna wypracowuje swoje sposoby poszukiwania kompromisu między czasem poświęcanym na pracę a czasem dla rodziny. Nie jest to zadanie proste i z reguły właściciele liczą na wyrozumiałość rodziny, gdyż klienci i kontrahenci są zdecydowanie mniej wyrozumiali. Zagrożeniem relacji rodzinnych jest zbytnie zaangażowanie członków rodziny w prowadzoną działalność gospodarcza.

Ryzyko nepotyzmu będącego konsekwencją większego zaufania do członków rodziny i mniejszego do pracowników spoza rodziny. Z tego powodu większość kluczowych stanowisk w przedsiębiorstwie zostaje obsadzona przez członków rodziny właściciela, niezależnie od posiadanych przez nich kompetencji i umiejętności. W efekcie pojawia się niebezpieczeństwo podejmowania nietrafionych decyzji biznesowych.

Przedstawione specyficzne rodzaje ryzyka w zarządzaniu firmą rodzinną nie wyczerpują pełnej listy występujących ryzyk, stanowią zdaniem autora, ryzyka najpowszechniej występujące w polskiej praktyce.

Literatura

Moja Firma, Dziennik-wkładka, 15 lipca 2010,

Firma rodzinna to więcej niż działalność w garażu, www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.html, piątek 10 grudnia 2010.

firmyrodzinne.eu/napisali-o-nas/25-skala-i-znaczenie-firm-rodzinnych-w-polsce.html

firmyrodzinne.pl/dokumenty/statut-stowarzyszenia-inicjatywa-firm-rodzinnych

firmyrodzinne.pl/media-o-nas/managers-z-rodzina-dobrze-nie-tylko-na-zdjeciu**1**

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

msp.money.pl/wiadomosci/kadry/artykul/menedzer;dla;rodzinnej;firmy,144,0,266640.html

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

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

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

Sztompka P (2002)., Socjologia, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Warszawa.

Thornton G (2004) ,Biznes rodzinny, Onepress, Warszawa.

www.cboeco.ca/en/pdf/ml/polish/Polishproblems_in_managing_a_familyowned_business.pdf

www.parp.gov.plEuropejski sondaż małych i średnich przedsiębiorstw.

www.przepisnabiznes.pl/dzialalnosc-gospodarcza/firma-rodzinna.html.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 33–50

Jan D. Antoszkiewicz
SWSPiZ w Łodzi

Rola firm rodzinnych – potrzeba nowych umysłów wyznacznikiem kreatywność i przedsiębiorczości

1. Wprowadzenie

Wiek XXI przynosi coraz ciekawsze niespodzianki. Artykuł porusza dwa istotne problemy współczesności. Potrzebę tworzenia własnych biznesów dla przetrwania i rozwoju, a drugi problem to wykształcenie nowych umysłów, które w sposób kreatywny i przedsiębiorczy wytworzą nowe pomysły na powołanie takich firm, w większości będą to zapewne firmy rodzinne..

Żyjemy w narastającej globalizacji, której przewodnią myślą jest daleko posunięta unifikacja i automatyzacja oraz dążenie do często źle pojętej maksymalizacji w obniżaniu kosztów. Obserwuje się przesuwanie powtarzalnej produkcji do innych krajów (głównie azjatyckich) lub ośrodków „wyspecjalizowanych", nazywając to zjawisko gospodarcze outsourcingiem. Skutkiem takiej polityki gospodarczej jest pojawianie się centrów bezrobocia w ośrodkach, będących uprzednio miejscami dobrobytu, który był pochodną dotychczasowej produkcji. Potrzeba zatem rozwoju małych firm, najlepiej firm rodzinnych, gdyż w nich łatwiej o zastępstwa w trudnych sytuacjach życiowych.

Diagnoza obecnych i nadchodzących sytuacji społecznych, gospodarczych i politycznych prowadzi w kierunku istotnych zmian, które wymagają innego myślenia i działania, czyli inaczej mówiąc potrzeba wykształcenia „nowych umysłów". Trzeba zatem myśleć aktywnie czyli kreatywnie i przedsiębiorczo jest konieczne, jeśli chce się nie tylko rozwijać, ale nawet przeżyć.

Globalizacja wymaga od nas poszukiwania unikalnego podejścia, które spowoduje, że stworzona i świadczona przez nas praca nie może być poddana outsourcingowi. Tylko takie podejście może zagwarantować nam przetrwanie,

a także rozwój w trudnych turbulentnych czasach, które przynosi wiek XXI. Potrzeba zatem kreatywności i przedsiębiorczości, każdego człowieka, aby sprostać tym wymaganiom. Stąd już jeden krok ku własnemu biznesowi najlepiej w firmie rodzinnej.

Życie w globalizacji wymaga od nas permanentnego tworzenia innowacji. Są one wyzwaniem i nakazem chwili w XXI wieku. Gdy chcemy wprowadzić zmianę, usprawnienie, innowację, wynalazek… to stare polskie przysłowie powiada: „Potrzeba jest matką wynalazku". Nie należy o tym zapominać! Jak wiemy co jest nam potrzebne, to łatwiej znaleźć właściwe, konieczne rozwiązanie, ono nijako samo do nas przychodzi. Ważne, aby go dostrzec i nie przegapić szansy. Lecz nie zawsze jesteśmy na tyle uważni, a przez naszą zarozumiałość, często zdarza nam się utracić to co jest istotne i przegapić szansę na sukces, a potem żałować. Warto zmienić sposób myślenia i przekładać go na konkretne działania. Uzyskanie innowacji nie jest zjawiskiem prostym, ani ciągłym, to znaczy nie jest jednoznacznie znany proces, który prowadzi do jej odkrycia, „to kot, który chadza własnymi drogami". Odkrycie tych dróg nie jest, ani łatwe, ani proste. Wymaga nakładów i to dużych nakładów sił i środków. Na innowację pracują latami całe tabuny specjalistów i to z różnych dziedzin. Dostrzeżenie innowacji też nie jest proste, często patrzymy, a nie widzimy, słuchamy, a nie słyszymy, mówimy, ale nie zawsze rozumiemy meritum w naszej wypowiedzi. Niech przykładem będzie historia, jaka zdarzyła się wybitnemu fizykowi prof. Amperowi. Hodował on koty, a gdy kotka się okociła polecił dozorcy wyciąć drzwiach dwie dziury, dużą dla kotki, małą dla kociaków. Dozorca powiedział panie profesorze „małe przejdą też przez tę dużą dziurę". „Rzeczywiście nie pomyślałem o tym!" - zauważył Amper. Tak dzieje się z większością odkryć i innowacji, niby są oczywiste, a trudno je dostrzec. Potrzebujemy wykształcić we współczesnym społeczeństwie ludzi, którzy w szerszym stopniu będą działać w oparciu o kreatywność i przedsiębiorczość. Ten sposób myślenia i działania wymaga oparcia się o całkiem nowe umysły, dające możliwość tworzenia lepszej rzeczywistości.

2. Funkcjonowanie naszego mózgu

Badania neurologów, neurobiologów, neuropsychologów, psychologów, pedagogów a także specjalistów od organizacji i zarządzania wskazują na potrzebę pełniejszego wykorzystania naszego mózgu, jako centrum dowodzenia, wyznacznika sprawności działania a przede wszystkim jako znakomitego ośrodka myślenia. Nasze mózgi są unikalne, wyjątkowe. Składają się setek bi-

lionów komórek mózgowych, a każda z nich ma połączenie i komunikuje się z innymi. W ostatnio neurobiologia dokonała skokowego postępu zmieniając poglądy na temat funkcjonowania mózgu. Z badań wynika, że każdy z nas używa „dwóch" mózgów, ale działania ich nie zawsze są właściwie skoordynowane. Te „dwa mózgi" to dwie półkule mózgowe z których każda pełni inną rolę. Współczesne poglądy na temat znaczenie różnic w funkcjonowaniu prawej i lewej półkuli mózgowej z podkreślają, charakteryzują je odmienne skutki w osiąganych efektach społecznych, gospodarczych politycznych czy w organizacji i zarządzaniu dowolnym przedsięwzięciem. Trzeba podkreślić, że istnieje współdziałanie obu półkul mózgowych jedna nie wykona zadania bez udziału drugiej, żeby było twórcze rozwiązanie potrzebna jest wiedza, żeby był kontekst i skojarzenia potrzebna jest treść. Można zatem jednoznacznie wskazać, że rola, funkcjonowanie każdej z półkul mózgowych, zarówno pojedynczo jak i w zespoleniu, działa w sposób zdecydowany na naszą kreatywność i przedsiębiorczość czyli w większym lub mniejszym stopniu przyczynia się do wprowadzania przez nas potrzebnej innowacji, w tym przypadku niezbędnej dla utworzenie firmy rodzinnej, aby później właściwie ją zorganizować oraz skutecznie zarządzać.

- **Lewa półkula**. Opiera się i decyduje o analizie wpływających informacji. Nacisk kładzie na dostosowanie się do dotychczasowych praw i wymagań życia. Tworzy zasady dla różnych gier. Jest sekwencyjna. Szczególnie dobra w rozpoznawaniu i dbałości o właściwą kolejność wykorzystania zdarzeń oraz kontrolowaniu zachowań. Dba o liczby i język pisany. Przywiązuje znaczenie dla zapisów. Specjalizuje się w tekście i analizie szczegółów. Steruje prawą częścią naszego ciała.
- **Prawa półkula**. Opiera się i tworzy syntezę wpływających informacji. Myśli holistycznie i globalnie. Rozwija naszą kreatywność. Nie postępuje według schematów. Jest symultaniczna. Specjalizuje się postrzeganiu wielu rzeczy jednocześnie i rozumieniu co one oznaczają, dając przewagę nad komputerem. Rozpatrując tekst specjalizuje się w kontekście. Widzi obrazy w szerszym kontekście Tworzy szerszy obraz ...". Steruje lewą częścią naszego ciała.

Wychodząc z innego punktu widzenia, patrząc na mózg całościowo można wyróżnić dwa obszary o innym znaczeniu w funkcjonowaniu: mózg świadomy o krótkim okresie pamiętania oraz mózg nieświadomy, który jest „magazynierem" informacji, ale nie rozróżnia czasu, nie widzi różnicy pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Odgrywa jednak ważną rolę przy intuicji i jest czuły na marzenia, które są niezbędne do dobrego, skutecznego funkcjonowania każdej firmy a firm rodzinnych w szczególności.

Rys. 1. Znaczenie i rola funkcjonowania prawej i lewej półkuli mózgowej

Półkula Magiczna
Prawa półkula kontroluje wrażenia:
•wizualne
•przestrzenne
•postrzeganie historyczne
•emocjonalne
•abstrakcyjne
•kształty i schematy
•wyobrażenia

Półkula praktyczna:
Lewa półkula kontroluje funkcje:
•werbalne
•językowe
•postrzeganie szczegółowe
•praktyczne
•konkretne
•porządek linowy
•logika

Źródło: Opracowanie własne[1]

Wyniki badań neurologów i psychologów trzeba zdyskontować na zmianę systemów funkcjonowania naszych społeczności. Należy je wykorzystać dla rozwoju społeczeństwa. Na rys 1. Zestawiono hasłowo zasadnicze funkcje, które reprezentują funkcjonowanie każdej półkuli mózgowej

W poprzednim stuleciu dążyliśmy do ustabilizowania funkcjonowania świata. Chcieliśmy zapewnić powszechny dobrobyt. Wychodziliśmy z założenia, że w tym „ustabilizowanym świecie" potrzebna jest racjonalność i schematyczność, dla wykonywania podstawowych prac. Na twórczość i przedsiębiorczość „zarezerwowano" ograniczone miejsce. Dlatego też dotychczasowe systemy kształcenie, poprzez wszystkie poziomy nauczania, od szkoły podstawowej przez średnią, aż po uczelnie przywiązywały większą wagę do rozwoju i wykształcenia naszej lewej półkuli. Znaczenie rozwoju lewej półkuli w rozwoju Świata jest przeogromne. Stworzono możliwości edukacyjne i rozwojowe dla ogromnej masy ludzi. W świecie dokonało się wiele znaczących i rozwojowych zmian. W świecie ustabilizowanego funkcjonowania wykształciły się określone systemy specjalistyczne, które gwarantowały stabilną pracę (zatrudnienie). Wchodzimy jednak w wiek XXI gdzie turbulencja zmian jest przeogromna. Dochodzimy do bariery rozwojowej. Potrzebny jest rozwój efektywniejszego wykorzystania prawej półkuli mózgu czyli pogłębiony rozwój kreatywności i przedsiębiorczości. Powstają liczne opracowania wskazujące kierunki działania.

Tym zagadnieniom Daniel Pink (Pink 2007/2009) poświęca zasadniczą część swojej bardzo ciekawej i wartościowej książki[2]. Jej myślą przewodnią jest wła-

[1] Jan D. Antoszkiewicz, Marek Laszuk, Zuzanna Paciorkiewicz (2004), *Metody heurystyczne w gospodarce publicznej*. Badania statutowe Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

śnie zwróceniu uwagi na potrzeby rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości, oraz wskazanie kierunków ich zastosowania dla przetrwania i rozwoju jednostki poprzez wzmocnienia jej pozycji, w relacjach z potężnymi siłami społeczno gospodarczymi w nadchodzącej rzeczywistości XXI wieku. Dzięki temu jednostka będzie mogła naprawdę zrozumieć, zachować się godnie i znaleźć swoje miejsce w tych trudnych i złożonych warunkach kulturowo, społecznie i ekonomicznie. Daniel Pink był doradcą wiceprezydenta USA Ala Gore'a. Przygotowywał jego przemówienia. Pink myśli globalnie ale wskazuje jak działać lokalnie. Jego przenikliwe myślenie o sytuacji i zdarzeniach w Świecie jest formą patrzenia na rzeczywistość poprzez procesy globalne, uwzględniające skutki dotychczasowych decyzji i działań rządów, korporacji a nawet poszczególnych ludzi a jednocześnie w myśleniu tym uwzględnia spodziewane kierunki powstawania nowych zdarzeń czy sytuacji gospodarczych, społecznych i kulturowych. Pozornie koncentruje się na rozważaniach dotyczących amerykanów czy pozycji USA w świecie globalnym w rzeczywistości jego rozważania i postulaty dotyczą prawie wszystkich krajów Świata. Wiele jego spostrzeżeń możemy i powinniśmy wykorzystać w Polsce. Trzeba skorzystać z tego podręcznika, który wskazuje jak przetrwać oraz jak radować się w chaotycznie-turbulentnie zmieniającym się środowisku i Świecie.

3. Istotne zmiany w sytuacji społeczno-ekonomicznej wynikające z globalizacji, które wymagają wzrostu kreatywności i przedsiębiorczości

Powstaje zasadnicze pytanie: czy, a jeśli tak, to jakie procesy, uwarunkowania lub zagadnienia społeczne, gospodarcze, czy polityczne wymagają zupełnie innego myślenia czyli zupełnie nowych umysłów w nadchodzącej rzeczywistości XXI wieku, które zjawiska w sposób istotny zmieniły lub będą radykalnie zmieniały standardy naszego życia, wymagając od nas zdecydowanego przeciwdziałania dla sprostania złożoności sytuacji. Najczęściej zagadnienia takie rozpatruje w kategoriach pozytywy skontrastowane z negatywami. Nie jest to podejście w pełni zadawalające, bo pewne osiągnięcia pozytywne niosą za sobą skutki negatywne i odwrotnie negatywy mogą wpływać na powstawanie pozytywów. Lista takich problemów jest długa, skoncentruję się zatem na kilku najistotniejszych. Ciekawy opis i analizę tej sytuacji dokonał D. Pink w swojej bar-

[2] Daniel Pink: (2009) *Całkiem nowy umysł. Dlaczego przyszłość należy do prawopółkulowców?*, Wydawnictwo Poligraf. Brzezia Łąka. *(Tytuł oryginału The Whole New Mind),* str. 29.

dzo wartościowej książce[3]. Wychodząc z opisu bieżących uwarunkowań USA, w ocenie sytuacji społecznej, ekonomicznej-politycznej D. Pink koncentruje się „tylko" na trzech istotnych grupach zjawiskach społeczno-gospodarczych, nazywając je dostatek, Azja i automatyzacja, które trzeba uzupełnić globalizacją.

Globalizacja. Sumaryczny efekt polityki konsumpcjonizmu, prowadzi do unifikacji produktów oraz outsourcingu w dążeniu do maksymalizacji obniżki kosztów. Oprócz niewątpliwe pozytywnych efektów dla wielu krajów świata globalizacja niesie bardzo groźne zjawiska społeczno-gospodarcze oraz polityczne. Daje koncernom i korporacjom dużą władzę i możliwość „oszczędności", które właściwie prowadzą do kumulowania zysków. Mniej troszczy się o przeciętnych ludzi. Przeciwdziałanie tym procesom wymaga kreatywnego podejścia każdego człowieka do stałego rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości, aby znaleźć unikalne rozwiązanie dla siebie i zapewnić sobie bezpieczne funkcjonowanie i rozwój w turbulentnie zmieniającej się sytuacji[4].

Globalizacja wiedzie ku unifikacji świata. Już obecnie obserwujemy seriale telewizyjne słusznie zwane „mydlaną operą", podobne w formie i treści, choć pochodzące z innych krajów czy obszarów kulturowych. Żywność staje się jednolita w formie i treści, także we wszystkich krajach. Nawet nazewnictwo (fast food) utrzymane jest takie samo na całym globie. Ostatnio pojawia się żywność modyfikowana genetycznie. Samochody podlegające kompresji kosztów tak samo zmierzają w kierunku unifikacji. Podobne zabawki można spotkać wszędzie. Nawet Japończycy założyli krawaty bo tego wymaga internacjonalny biznes. Banki są podobne, choć nasze konta w nich różnią się wielkością posiadanych środków. Sport także podlega globalizacyjnej unifikacji. Czyżby globalizacja miała doprowadzić nas do uniformów, które kiedyś zaczęli stosować Chińczycy, choć współcześnie od tego zdecydowanie odchodzą.

Dostatek – czyli inaczej dobrobyt w choć omawiany z punktu widzenia amerykanów, to jednak wyprowadzone przez Pinka wnioski dotyczą wielu krajów. Dominuje konsumpcjonizm. Niegdyś wielkim dobrobytem i aspiracją było posiadania własnego pokoiku, później mieszkania. Obecnie standardem prawie 50% amerykanów jest posiadanie przynajmniej dwóch domów. Podobną sytuację zaczynamy obserwować w Polsce. Zbliżone są rozważania o transporcie i przemieszczaniu się osób. Niegdyś posiadanie roweru było miarą dobrobytu, później funkcję tę przejął motocykl, a następnie jeden samochód w rodzinie, obecnie już bardzo dużo rodzin posiada dwa a nawet więcej samochodów.

---

[3] D. Pink, op. cit. str. 37.

[4] Bauman (2000), *Globalizacja,* PIW, Warszawa.

Stajemy się cywilizacją „jednorazowców" – kupić, użyć i wyrzucić, albo jeszcze lepiej – mówiąc złośliwie – kupić i wyrzucić. *„Stany Zjednoczone wydają więcej na worki na śmieci niż dziewięćdziesiąt innych krajów wydaje na* ***wszystko****. Innymi słowy zbiorniki na nasze (*czytaj USA*)* ***odpady*** *kosztują więcej niż wszystkie towary konsumowane przez prawie połowę narodów świata*[5]*"*. Panoszący się konsumpcjonizm powoduje, że rosną góry śmieci. Nasza konsumpcja nie zawiera w sobie myślenia i działania ekologicznego. Sto lat temu demontując, rozbierając stary dom można było prawie wszystkie elementy wykorzystać w nowych rozwiązaniach. Obecnie można go tyko utylizować. Zaskakujące, ale w USA dynamicznie rozwija się przemysł przechowywania praktycznie wszystkiego. Jest to branża większa niż przemysł filmowy[6]. Super i hipermarkety zawalone są towarami. Aby coś sprzedać trzeba przygotować produkt w jak najwyższym standardzie design'u. *„Dostatek wniósł piękne rzeczy do naszego życia, ale te dobra materialne niekoniecznie uczyniły nas o wiele szczęśliwszymi… Dlatego coraz więcej ludzi choć wyzwolonych przez dobrobyt, nie czuje się spełnionych"*[7]. W efekcie prowadzi to do ciekawe spostrzeżenie, które płynie z jednego z Europejskich krajów zachodnich – młody człowiek przystępując dopiero co do pierwszej pracy, a już w pierwszych słowach pyta jaką będzie miał emeryturę. Przy tak młodych „emerytach" trudno mówić o przedsiębiorczości w tym kraju. Obserwujemy zatem dążenie do konsumowania posiadanych dóbr i chwilowego działania, zamiast długofalowego myślenia o rozwoju i kumulacji dóbr dla przyszłych pokoleń.

Automatyzacja. Ważne osiągnięcie technologiczne. Kolejny krok w usprawnianiu prac powtarzalnych prac wykonawczych a także intelektualnych. Powoduje ona zmniejszenie pracochłonności i zwiększenie wydajności. Dobrym choć drobnym przykładem są komputery – laptopy, które spowodowały inne sposoby opracowania, przygotowania i przechowywania dokumentów. Zniknęło przepisywanie dokumentów w halach maszyn. Innym przykładem są maszyny dla potrzeb domu typu: pralka i suszarka, zmywarka, liczne roboty domowe, kosiarki które upraszczają prace gospodarstwa domowego.

Azja. Wprowadzony przez Pinka termin Azja jest obrazotwórczy. Spełnia ważną rolę inspirując wyobraźnię analityków. Pod tym hasłem, kryją się inne skutki dobrobytu. Założenie ekonomistów, że „ziemia jest płaska", a tym samym wniosek, że produkujmy tam, gdzie koszty są najmniejsze spowodowało „przesuwanie" do Chin prac i technologii pracochłonnych, powtarzalnych i brudnych. Taka polityka przynosi duże „oszczędności" i zyski koncernom, ale

[5] D. Pink, op. cit., str.41.

[6] Tamże str. 41.

[7] Tamże str. 43.

z drugiej strony powoduje poważne skutki społeczne przez utratę wielu stanowisk pracy a tym samym wzrost bezrobocia w kraju wyjściowym. Dalszą konsekwencją jest narastający w tych krajach wśród mieszkańców brak środków płatniczych, na kupowanie nawet tańszych towarów, w konsekwencji prowadzi to do bezrobocia na szerszą skalę. Współcześnie obserwujemy dalszy rozwój outsourcing'u przez przenoszenie do Indii pracy bardziej intelektualnej związanej z informatyką, pogłębiając tym samym dalszą redukcję stanowisk pracy i zwiększając bezrobocie.

W podsumowaniu sytuacji społeczno-gospodarczej D. Pink wprowadza rozróżnienie i podkreśla, że jego zdaniem w rozwoju cywilizacyjnym można zauważyć cztery różne ery, które obrazują inny udział półkul mózgowych w danej erze rozwoju cywilizacyjnego; Era rolnictwa (oparta na rolnikach), przemysłu (na pracownikach fizycznych), informacji (na pracownikach umysłowych) oraz nadchodząca współcześnie to era koncepcji (opata na twórcach). Te rozważania wspiera przekonywującym rysunkiem. W szeregu rozwojowym idą kolejno małpa człekokształtna, rolnik z widłami, robotnik z wiertarką, pracownik umysłowy z teczką i artysta, który śmiało spogląda w przyszłość. Dotychczas z pożytkiem i znacznymi efektywnymi skutkami wykorzystywaliśmy lewą półkulę mózgową. Konsekwencją rozwoju cywilizacyjnego jest konieczność pełniejszego wykorzystania możliwości naszych umysłów. Mówiąc inaczej potrzeba więcej „nowych umysłów."

Ciekawe wnioski dotyczące kreatywności wprowadza Pink (Pink 2009). Jego podejście koncentruje się na tworzeniu sytuacji, które sprzyjają rozwojowi kreatywności. Wyróżnia sześć umiejętności, podejść, wymagań, czy atrybutów, które dość nieszczęśliwie nazywa zmysłami, które raczej trzeba by nazwać zmyślnością. Jego zdaniem te sześć wysoce ludzkich umiejętności jest bardzo istotnych i znaczących na drodze do rozwoju kreatywności. Mogą one w istotny sposób wpłynąć na tworzenie się w nas nowego umysłu, którego domaga się ta nowa epoka, nazywana przez niego Erą Koncepcji[8]. Wyróżnia następujące umiejętności:

1. **PROJEKT** (*design*) – to nie tylko funkcja. Funkcjonalizm nam już nie wystarcza. Potrzebne jest działanie i efekty, które odbiegają od naszych przyzwyczajeń sposobów na produkt, usługę czy styl życia. Współcześnie kluczowe, ekonomiczne i osobiście opłacalne jest coś co jest piękne, odbiegające od standardów i przyzwyczajeń ale angażujące emocjonalnie.
2. **HISTORIA** – to nie tylko argumentowanie. W nadmiarze informacji i danych, które nas otaczają coraz trudniej zdobyć się na skuteczny argument.

[8] Tamże str. 69.

Wzajemne zrozumienie, rola perswazji i komunikacji interpersonalnej oraz znaczenie koabitacji staje się umiejętnością niezbędną by sformułować fascynująca i przekonywującą narrację.

3. **SYMFONIA** – to umiejętność scalania, skupiania w jedną zwartą całość rzeczy, zdarzeń, faktów w jeden spójny obraz. Dotychczasowe działania potworzyły rozproszone specjalizacje, które nie potrafią „znaleźć" wzajemnych dróg do siebie. Dawniej potrzebna była analiza i wyspecjalizowanie, dziś najważniejsza jest synteza, widzenie w szerszej perspektywie, przekraczanie granic, myślenie bardzo globalne, choć działanie bardzo lokalne.
4. **EMPATIA.** Zdolność dostrzegania innego człowieka i jego potrzeb. Człowieka wyróżnia zdolność logicznego myślenia. Przy otaczającym nas nadmiarze informacji sama logika nie wystarczy. Potrzebna jest empatia dla zrozumienia naszej roli oraz otaczających nas ludzi, aby nawiązywać wzajemne związki i wzajemne troszczenie się.
5. **ZABAWA.** Nasze działanie musi być wyrażone nie tylko z powagą, ale także powinno nas bawić, wnosząc radość, sympatię przy współdziałaniu. Powinniśmy wprowadzać więcej uśmiechu i życzliwości do współdziałania. Era koncepcji wymaga od nas pozytywnej zabawy, a efekty przyjdą same.
6. **SENS.** Dobrobyt w XXI wieku zachęca do gromadzenia materialnego dostatku, licznych dóbr. Jednak „umiar cechuje dobrego gracza". W pogoni za materializmem łatwo zgubić właściwy sens życia, transcendencje czy duchowe spełnienie.

Wymienione przez D. Pinka sześć umiejętności stopniowo zanikały, a bardzo często już zanikły całkowicie z naszego życia, z naszego działania. Musimy je ponownie odkryć i wprowadzić do repertuaru naszych umiejętności i codziennego działania. Trzeba śpieszyć się z tym działanie, ci co będą pierwsi w rozwoju u siebie tych sześciu umiejętności zyskają najwięcej. Tworzenie nowego umysłu wymaga od nas działań w dwóch zasadniczych kierunkach.

Po pierwsze w ciągłej – permanentnej edukacji. Badania naukowe, Internet i telewizja, rozwój technologii wprowadzają w zaskakującym tempie nowe rozwiązania i propozycje, które trzeba wykorzystywać i dostosowywać do naszych potrzeb. Turbulentność zmian wpływa efektywnie i skutecznie na standardy naszego życia.

Po drugie naszą wiedzę, doświadczenie i umiejętności oparte na rozwoju i kształceniu lewej półkuli mózgowej trzeba uzupełnić o nowe wartości, które przynosi pełniejsze wykorzystanie i rozwój prawej półkuli.

4. Znaczenie innowacyjności

Na powstanie innowacji składają się dwie ważne aktywności człowieka: **twórczość** często nazywana **kreatywnością**, która prowadzi do znajdowanie pomysłu na lepsze rozwiązanie problemu oraz **przedsiębiorczość**, dzięki której materializują się wypracowane pomysły, uzyskując swoje miejsce w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej, a nie tylko na półkach wynalazców pomysłu.[9] Dążenie do innowacyjność jest postawą ludzi zaawansowanych rozwojowo, nie ma w sobie nic z populizmu. Wymaga wiedzy i szerokich horyzontów patrzenia. Widzenia ich w całym kompleksie złożoności. Myślenia o szeroki horyzontach. Tylko przy takim podejściu będą powstawać konkretne efekty. Bez, bez zmian nie ma rozwoju. Wszelkie zmiany, a zatem innowacyjność jest spowodowana poprzez dwa odrębne procesy, które przeplatają się ze sobą, wzajemnie się stymulując. Jednym jest kreatywność drugim przedsiębiorczość.

Innowacyjność jest wynikiem twórczości, kreatywności, jako aktywności człowieka w znajdowaniu pomysłów. Twórczość to nowe pomysły, adekwatne do sytuacji, do uwarunkowań, potrzeb i wymagań. Od rzeczy drobnych, aż po wielkie, istotne rozwiązania, czy przełomowe odkrycia. Prowadzi do innowacji, która układa się pomiędzy dwoma skrajnymi przypadkami:

Innowacje ewolucyjne (nazywane też, poprawcze, inkrementalne, kazein, racjonalizacje) polegają na usprawnieniu istniejących propozycji, ich poprawianiu, drobnych naprawach dokonanych w produktach, ich elementach, procesach wytwórczych i innych. Zwykle nie wymagają dużych nakładów. Mogą prowadzić do znaczących efektów ekonomicznych, społecznych, politycznych i innych.

Innowacje rewolucyjne (nazywane też radykalne, restrukturyzacje) opisują rozwiązania prowadzące do zdecydowanych zmian. Oznaczają inne horyzonty, możliwości, szanse ale i zagrożenia. Są zasobochłonne. Wymagają ponoszenia bardzo dużych nakładów, które nie oznaczają wcale, doprowadzą do oczekiwanych, zamierzonych efektów[10].

Aby zmienić, czyli wypracować i wprowadzić innowację trzeba (generalnie) spełnić następujące warunki. Potrzebna nam jest:

- wiedza,

---

[9] Jan D. Antoszkiewicz (2008) *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian.* w serii: Warsztaty Menedżerskie, Poltext, Warszawa.

[10] Antoszkiewicz Jan. D, (2009), *Metoda Wałęsy zmian globalnych,* [w:]. *Wybrane problemy przedsiębiorczości i zarządzania,* „PiZ", Tom X Zeszyt 9, Wyd. SWSPiZ, Łódź, s. 13–34.

- wyobraźnia,
- chęć działania.

Albert Einstein słusznie zauważa, „Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza. Wiedza jest zawsze ograniczona, wyobraźnia ogarnia cały wszechświat." „ Nowy Umysł wymaga, aby zasadnicze nasze działanie były nastawione na rozwój wyobraźni, a wtedy posiadaną przez nas wiedzę można wykorzystać w sposób maksymalny. Przystępując do działania zazwyczaj brakuje nam potrzebnej wiedzy ale wtedy trzeba nakreślić obszary brakującej, a potrzebnej nam wiedzy i ustalić sposoby jej uzyskania.

5. Intuicja czy przewidywanie – umiejętność tworzenia wizji

Ważną rolę w kreatywności spełnia umiejętność tworzenia wizji, które wyznaczają kierunek działania, spełniając ważną rolę w kreowaniu firm rodzinnych. Wizje wymagają wiary we własne możliwości, w zdolność znalezienia i osiągnięcia celu w życiu, odzwierciedlają osobiste przekonanie do określonej idei i determinację w jej realizacji. Zdolności wizjonerskie są niezbędne, aby własnemu działaniu nadawać właściwy kierunek rozwoju. Rozwijaniu tych zdolności pomagają techniki medytacyjno - relaksacyjne, bowiem ćwiczą umiejętność koncentracji i relaksacji, walki ze stresem. Ważne jest wprowadzenie w ten stan przy znajdowaniu, określaniu i odkodowywaniu własnej wizji, bowiem jej obraz nie powinien być determinowany przez ograniczenia współczesności.

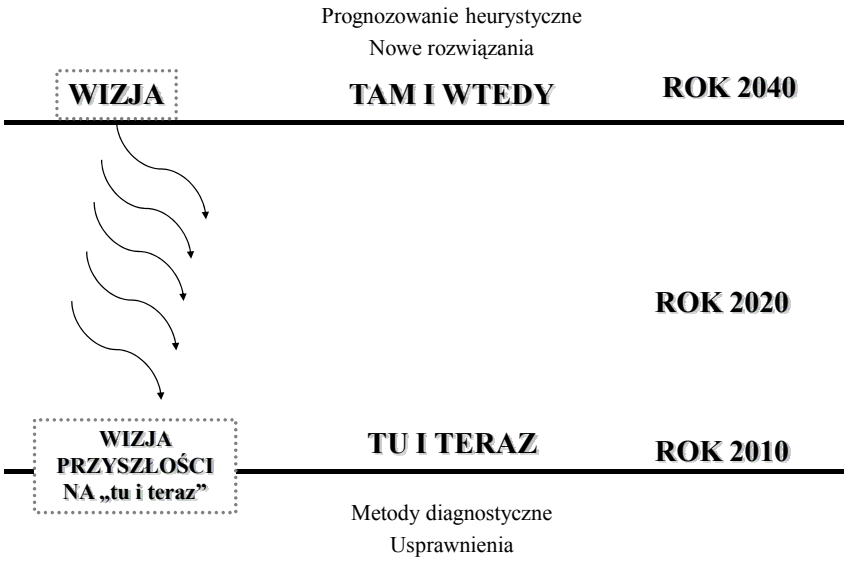
Podejście do analizy i prognozy przyszłości organizacji, z nieodłącznym jej otoczeniem, jest szukaniem rozwiązań dla przyszłości, z jednoczesnym przygotowywaniem organizacji do zmian współcześnie. Punktem wyjścia do zastosowania innych metod, do wyznaczenia misji, celów i zadań bieżących jest każdorazowo określenie wizji organizacji. Efekt formułowania wizji firmy polega na:

- ukazywaniu kierunków, które są znane albo wyczuwane, bez zakreślania ich granic;
- wskazywaniu na to, co powołuje ona do życia, ale czego nie wyczerpuje do końca;
- wskazywaniu nowych horyzontów, idei, możliwości, bez ich pełnej konkretyzacji;
- stawianiu pytań, bez dawania wyczerpujących odpowiedzi.

W metodyce tworzenia wizji stosuje się podejście prognostyczne, można określić poszukiwanie „od dalekiej przyszłości ku współczesności" (por. rys. 2).

Pozwala ono na oderwanie się od czynników blokujących, istniejących w obecnej rzeczywistości organizacji, a ograniczających swobodę twórczą i wyobraźnię. Takie abstrahowanie od codzienności prowadzi do znajdowania rozwiązań nietypowych, oryginalnych i niekonwencjonalnych, a równocześnie trafnych.

Rys. 2. Proces opracowywania wizji



Źródło: opracowanie własne.

Wobec tego, że podejście „od przyszłości do teraźniejszości" całkowicie odrywa się od czasów współczesnych, bez ograniczeń można poszukiwać rozwiązań. Dopiero gdy rozwiązania są zgłoszone, następuje etap ich opracowania i dostosowania do rzeczywistości.

W metodyce tworzenia wizji chodzi zarówno o oderwanie się od barier współczesności, „przeniesienie się" w przyszłość, aby dokładnie ją zanalizować i opisać. Efektem jest pewien obraz przyszłości, który następnie przekłada się na język współczesnych możliwości (m.in. technicznych), wytworzona wizja zostaje zaadaptowana poprzez modyfikacje do potrzeb organizacji. Metoda odkodowania wizji nie jest metodą ani łatwą, ani prostą do zastosowania i każdorazowe jej wykorzystanie musi być dostosowane do specyfiki organizacji, jak też składu zespołów uczestniczących w sesji twórczej. Przy pracy nad formułowanie wizji,

zarówno firmy, jak też jednostki gospodarki publicznej, może napotykać na poważne bariery wewnątrz organizacji, jak bierność, strach przed ośmieszeniem czy brakiem zrozumienia dla niekonwencjonalnych metod.

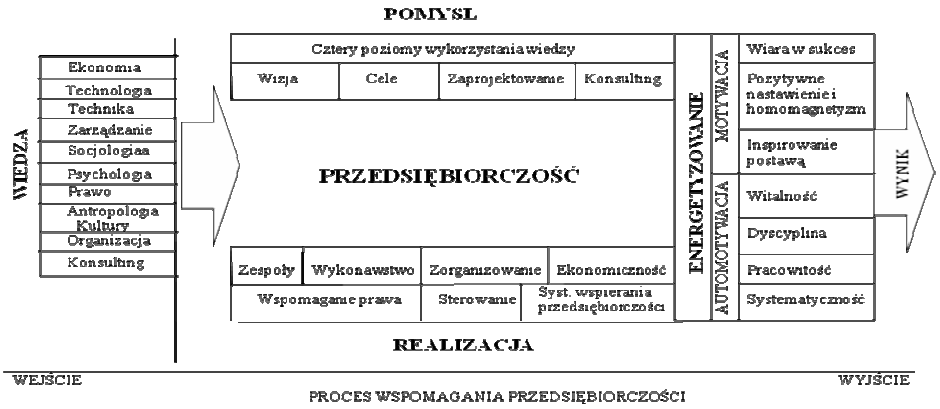
6. Przedsiębiorczość

Rozwój naszej kreatywności wymaga istotnego wsparcia i rozwoju naszej przedsiębiorczości, aby dobre pomysły można było zmaterializować w rzeczywistości gospodarczej, społecznej czy politycznej. Na rys. 3 zobrazowano dynamiczny model przedsiębiorczości a na rys. 4 jego alegorię w postaci góry lodowej. Model ten wyróżnia cztery zasadnicze obszary:

- **Wiedza** zarówno ogólna jak i wyspecjalizowana. Wiedza ogólna wspiera działanie i myślenie kreatywne. Ukazuje rozwiązywany problem w szerszej panoramie zagadnień i uwarunkowań, odnoszonych zarówno do chwili bieżącej a także nadchodzącej przyszłości. Wiedza specjalistyczna dotyczy zagadnień operacyjnych związanych z rozwiązywanym problem.
- **Pomysł.** To właściwie efekt procesu twórczego. Wymaga dobrego design'u.
- **Działanie**. Przedsiębiorczość wymaga konsekwentnego działania nastawionego na materializacje pomysłu. Bez działania, bez zdecydowanej aktywności nie ma wyników.
- **Energetyzowanie**. To efektywne i skuteczne wspieranie pomysłu i jego realizacji. Przy każdym działaniu pojawiają się chwile zwątpienia czy niepewności, które trzeba zdecydowanie przezwyciężyć. Potrzebne jest wiara w sukces oraz duża witalność dla pokonania oparów przeciwko wprowadzaniu innowacji.

Przedsiębiorczość charakteryzuje kilka istotnych predyspozycji, których synergia wspomaga niezbędną siłę w realizacji oczekiwań. Kształcąc ludzi lub inaczej mówiąc rozwijając ich przedsiębiorczość trzeba odkrywać, wspomagać i pomnażać ich predyspozycje, których synergia pozwala dostrzec i wykorzystać szansę. Drucker słusznie powiada, że produkty (czy usługi), które firma wytwarza to tylko koszty a niekiedy i złom jeśli kierownik nie potrafi dostrzec szans aby ten produkt sprzedać, czyli jeśli nie jest przedsiębiorczy. Do zasadniczych predyspozycji wspartych „nowym umysłem" należą: wizjonerstwo, tworzenie celów określających oczekiwania, kreatywność, zdolność podejmowania ryzyka, siła perswazji, pokonywanie stresu oraz autokonsulting.

Rys. 3. Dynamiczny model przedsiębiorczości



Źródło: Opracowanie własne.

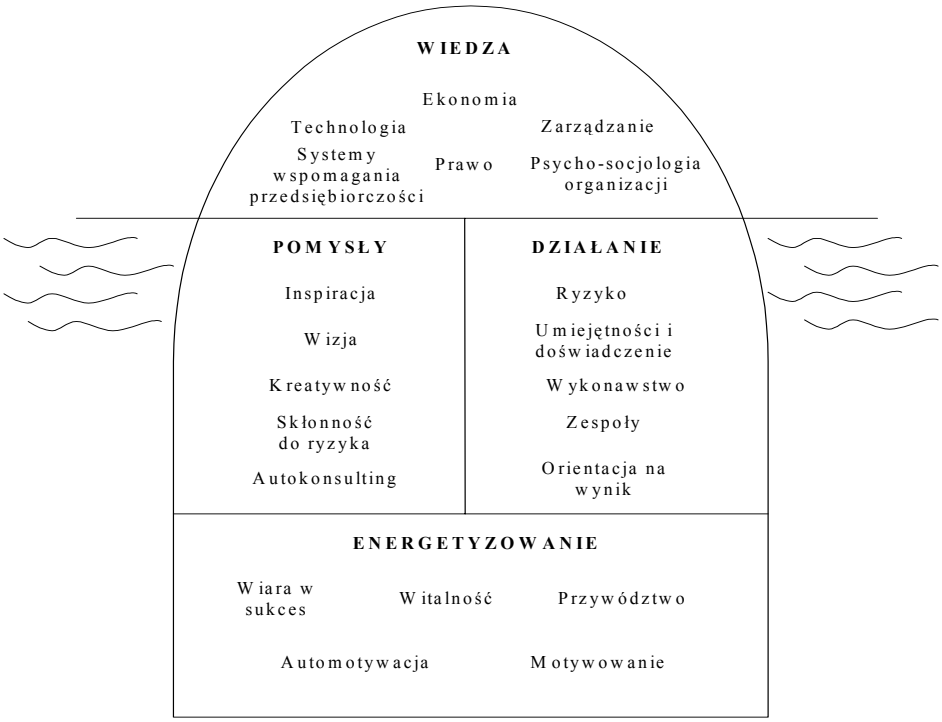
Wizjonerstwo. Zdolność tworzenia wizji lub umiejętność przejmowania wizji innych, to bardzo ważna cecha osoby przedsiębiorczej Warto przy tym podkreślić, że każdy człowiek ma predyspozycje wizjonerskie, ale nie zawsze chce lub potrafi wykorzystać je dla siebie czy innych. Często boi się z nich skorzystać. Szczególne znaczenie przypada przy tym intuicji, która jest niezależna od procesu analizy i „racjonalnego" myślenia. Intuicja to wiedza uzyskana bez udziału racjonalnego myślenia. To właśnie dzięki intuicji możemy - w sposób mniej lub bardziej klarowny – dążyć do posiadanych obrazów przyszłości.

Każdy z nas potrafi w świadomym wyciszeniu i odosobnieniu rozmawiać ze sobą, ale często słuszne pomysły lub przemyślenia, które przychodzą mu do głowy, traktuje jako omamy, czy też nie racjonalne spostrzeganie świata. Umiejętność wsłuchania się w siebie jest podstawą intuicji i ważnym wyznacznikiem dla tworzenia wizji. Jaką rolę pełni zatem wizja dla przedsiębiorcy?. Odkodowanie wizji pozwala dostrzec (być może zrozumieć) jaka będzie przyszłość, aby pod nią dostosować działania. Oznacza to zaprojektowanie zmian, aby wprowadzając je, lepiej przygotować się dla przyszłości.

Tworzenie celów określających oczekiwania. Im bardziej jest jasna i czytelna wizja, tym łatwiej przełożyć ją na wymaganie. Cele są wyrażane w sposób świadomy bądź podświadomy, jednakże zawsze lepsze wyniki uzyskuje się przy świadomym ich określaniu. Cele nie zawsze są formułowane w sposób wymierny. Jednakże cele sformułowane wymiernie przyczyniają się do uzyskiwania rezultatów skuteczniej i ekonomicznie. Miara celu powinna wynikać z jednoznacznego sposobu jego pomiaru.

Cele mogą też być formułowane lub wyrażane w postaci pewnych idei czy obrazów, które mają być osiągnięte w przyszłości i pozwalają na organizowanie siebie, a także innych w ukierunkowane działania na osiąganie tych celów. Dla praktycznej realizacji przedsiębiorczości potrzeba również stratyfikacji celów, co umożliwia właściwe wykorzystanie potencjału i możliwości zarówno osobistych jednostki przedsiębiorczej, jak i współpracujących z nią ludzi. Istnieje zatem bezpośredni związek pomiędzy celami a podnoszeniem przedsiębiorczości zarówno indywidualnej jak i organizacyjnej.

Rys.4. Góra lodowa jako model funkcjonowania w rzeczywistości



Źródło: Opracowanie własne.

Kreatywność w sposobie formułowania rozwiązań dla osiągania wyznaczonych celów. Kreatywność należy tu rozumieć jako umiejętność wykorzystania zarówno znanych wariantów, jak i tworzenia innych, nieznanych dotychczas wartości. Niezbędna jest przy tym wyobraźnia pozwalająca dostrzec możliwości tkwiące w potencjale dnia dzisiejszego, które zostaną wykorzystane w warunkach

nadchodzącej przyszłości, czyli nieustanne poszukiwanie korzyści. W niektórych opracowaniach nawet utożsamia się kreatywność z przedsiębiorczości.

Zdolność podejmowania ryzyka dla realizacji posiadanej wizji i wypracowanych celów. Podejmowanie ryzyka jest przeciwne bierności. To parcie do przodu, aby wbrew trudnościom osiągnąć sukces. Bez ryzyka nie ma pozytywnych rezultatów w dzisiejszym trudnym świecie.

Siła perswazji, obejmująca specyficzny sposób motywowania. Oznacza umiejętność tworzenia energii dla kreowania i wzmacniania siły w osiąganiu celów. Energia ta musi wzmacniać siłę motywacji z różnym ukierunkowaniem. Najistotniejsza jednak jest energia do motywacji siebie samego, pozwalająca dochować sobie wierności. Kolejna energia zużytkowana jest na motywację zwolenników celów. Większych celów nie można osiągnąć w pojedynkę, potrzebny jest zespół, który idee przedsiębiorcy obróci w niezbędny rezultat. Ludzi w zespole trzeba motywować. Osoba przedsiębiorcza potrafi jednak tworzyć takie stany, że powstaje samomotywacja członków zespołu. Potrzebna jest również energia dla motywowania przeciwników, aby zminimalizować ich negatywne działania. Niezbędna jest przy tym energia konieczna dla zaktywizowania obojętnych i przeprowadzenia ich na swoją stronę, aby zechcieli nie przeszkadzać, a raczej aby współdziałali przy realizacji założeń.

Pokonywanie stresu. W realizacji swojej wizji osoba przedsiębiorcza jest osamotniona, tylko ona wierzy w sukces. Natłok wątpliwości czy wybrany cel i droga do celu są słuszne tworzy a później potęguje pracę w stresie. Umiejętność radzenia sobie ze stresem, a głównie przemiana stanów negatywnych w pozytywy przyczynia się do sukcesu.

Autokonsulting. Jest to umiejętność pomagania sobie oraz innym i wpływania na nich poprzez stosowanie wobec nich działalności konsultingowej ukierunkowanej na cele - aktywności przedsiębiorczej. Autokonsulting obejmuje szkolenia siebie ukierunkowane na realizację celów, a także doskonalenie siebie, czyli nabywanie umiejętności praktycznego osiągania wizji.

Można wyróżnić jeszcze inne predyspozycje, które wzbogacają postawy i działania przedsiębiorcze.

7. Zakończenie

Kreatywność i przedsiębiorczość wyrażają sobą miarę siły, która decyduje o bieżącym funkcjonowaniu zarówno jednostki ludzkiej, jak gospodarczej czy administracyjnej. Co ważniejsze, przedsiębiorczość jest wyznacznikiem napędu dla rozwoju firmy i jej funkcjonowania w przyszłości. Bez przedsiębiorczości i jej roz-

woju firma zginie. Stagnacja wpisuje się w stwierdzenie kto się nie rozwija ten się cofa. Każda firma, a w szczególności firma rodzinna potrzebuje przede wszystkim przedsiębiorczości.

Przejście na inny poziom rozwoju firmy także firmy rodzinnej wymaga wytworzenia wartości dodatkowej, którą możemy uzyskać tylko przez rozwój kreatywności i przedsiębiorczości. Stanowi to zatem wyznacznik działania dla jednostki, firmy czy państwa, aby mogło ono istnieć, przetrwać, a przede wszystkim dalej się rozwijać w przyszłości. O życiu zarówno jednostek jak i całych narodów decyduje ich przedsiębiorczość.

Potrzebne są zmiany w edukacji począwszy od szkolnictwa podstawowego, przez gimnazja i licea, a także uczelniach wyższych. Należy wprowadzić wiele przedmiotów, które rozwijają kreatywność i przedsiębiorczość. Potrzebne są liczne studia podyplomowe z tego zakresu. Dodatkowym działaniem jest rozwój treningów kreatywności i przedsiębiorczości dla różnych szczebli kadry kierowniczej, specjalistycznej a nawet wykonawczej. Specjalnym programem trzeba objąć firmy rodzinne. Zazwyczaj nie są one bogate i wymagają opieki oraz często dofinansowania.

Podjęcie ukierunkowanych prac badawczych nad przedsiębiorczością oraz kreatywności może przyspieszyć proces wchodzenia na wyższy poziom rozwoju, a także eliminować wiele oporów i przeszkód. Specjalne prace badawcze są potrzebne nad rozwojem przedsiębiorczości w firmach rodzinnych.

Literatura

Abell D.F. (1996/2000): *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy,* Poltext, Warszawa.

Antoszkiewicz J.D. (1992) *Brainstorming - experiences from two thousand teams*, Organizational Development Journal,vol.10 No.3/1992, s.33-38 USA.

Antoszkiewicz J.D. (2000): *Selecting and Energizing a Team,* w: *Handbook of Organizational Consultation*, Golembiewski R.T. (red.), Marcel Dekker Inc., New York – Toronto.

Antoszkiewicz J.D., Laszuk M., Paciorkiewicz Z. (2004) Metody heurystyczne w gospodarce publicznej. Badania statutowe Szkoła Główna Handlowa.

Antoszkiewicz J.D. (2008) *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian.* w serii: Warsztaty Menedżerskie, Poltext, Warszawa.

Antoszkiewicz Jan. D, (2009) *Metoda Wałęsy zmian globalnych,* [w:] *Wybrane problemy przedsiębiorczości i Zarządzania,* „PiZ", Tom X, Zeszyt, Wydawnictwo SWSPIZ, (str. 13-34).

Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2010), *Techniki Menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą* Poltext, Warszawa.

Bauman (2000) *Globalizacja* PIW Warszawa

Budzyński W., (2008) *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki* w Serii „Warsztaty menedżerskie" Poltext, Warszawa

Bloom H., Calori R., Woot de Ph. (1995): *Zarządzanie europejskie,* Poltext, Warszawa

Blikle A. J., (2009) *Doktryna jakości*, WWW.firmyrodzinne.pl Warszawa

Bono de E. (1999): *Jak myśleć sprawniej. Przewodnik myślenia innowacyjnego,* Wyd. Medium, Warszawa

Christensen C.M., Raynor M.E., (2008) *Innowacje napęd wzrostu,* Studio EMKA

Clarke L. (1997): *Zarządzanie zmianą,* Gebethner & Ska, Warszawa

Edersheim E.H. (22007/2009): *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy.* MTBiznes, Warszawa

Gordon W.J. (1961): *Synectics. The Development of Creative Capacity,* Collier, New York.

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

Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.) (1998): *Organizacja przyszłości,* Business Press, Warszawa

Karlöff B. (1992): *Strategia biznesu. Koncepcje i modele – Przewodnik*, BMBiB, Warszawa

Kaufmann A., Fustier M., Drevet A. (1975): *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań,* WNT, Warszawa

Koch R., (1998-II) *Zasada 80/20. Lepsze efekty mniejszym nakładem sił i środków,* Wyd. MEDIUM, Warszawa.

Kramer F., Appelt H.G. (1978): *Innowacje w przemyśle,* WNT, Warszawa

Morgan M. (2001): *Wyobraźnia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zrządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Nęcka E. (2001): *Psychologia twórczości,* GWP. Gdańsk

Nonaka I.,Takeuchi H.(2000) *Kreowanie wiedzy w organizacji* Poltext, Warszawa

Olins W.,(2004) *O marce*, Instytut Marki Polskiej Warszawa

Osborne D., Gaebler T. (1994): *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną,* Media Rodzina of Poznań, Poznań

Pink D.H. (2007/2009): *Całkiem nowy umysł*, Wydawnictwo Poligraf, Brzezia Łąka

Sayle B., Kumur S., (2006/2008), *Błękitny ekspres,* Replika, Zakrzewo

Yip G.S. (1996), *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna,* PWE, Warszawa.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 8 – 2011 – ss. 51–62

Dagmara Lis
Uniwersytet Szczeciński

Rozwój firm rodzinnych w Polsce

The development of family business in Poland

Abstract

Family businesses are an important element of the business sector, whose development should be supported. Family businesses are subject to specific tensions related to the merger of business interests with the interests of one family. The area of organizational activities should be based primarily on rational efforts to development and growth of company profits, while the activities in the family often affect emotional. Please note that the main influence on the future of family businesses have a way of management.

1. Wprowadzenie

Problematyka firm rodzinnych podejmowana jest od stosunkowo niedawna. Wpływ rodziny na firmę przez wiele dziesięcioleci był pomijany w dyskusjach naukowych i politycznych, i nie był traktowany jako istotny czynnik wpływający na prowadzenie czy funkcjonowanie biznesu.

W literaturze światowej pojęcie firmy rodzinnej ulega ciągłym ewaluacjom, które wiążą się z przemianami ekonomicznymi i społecznymi w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. Najczęściej spotykane w literaturze światowej jest podejście amerykańskie, które charakteryzuje firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny

sprawuje funkcję kierowniczą oraz istnieje zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny[1].

M.A. Gallo stwierdził, że firmy rodzinne na świecie funkcjonują według tej samej logiki i są w zasadzie podobne pod względem swych elementów składowych, zachodzących w nich procesów oraz istniejących barier i problemów, jak również możliwych sposobów ich rozwiązania. Istotą jest sprzężenie dwóch składowych elementów – rodziny i firmy – które wyznaczają sposób funkcjonowania, cele, kultywowane wartości i politykę finansową[2].

2. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jako dominujące środowisko funkcjonowania firm rodzinnych

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw stanowi dominujące środowisko, w którym powstają i funkcjonują firmy rodzinne. Jest to stan naturalny wynikający z dwóch powodów: ponad 99% ogółu podmiotów gospodarczych to małe i średnie przedsiębiorstwa, a początek działalności większości biznesów związany jest z reguły z niewielkim rozmiarem organizacji. Wiele z tych firm z powodu ograniczoności zasobów lub strategicznego wyboru nie rozwija się w duże podmioty gospodarcze. Rodzinność i ograniczona wielkość podmiotu, i jego zasobów stanowią najbardziej charakterystyczne cechy większości przedsiębiorstw rodzinnych i w zasadniczy sposób wpływają na sposób nimi zarządzania[3].

B. Nogalski, T. Białas, M. Czapiewski mówią o następujących cechach przedsiębiorstwa rodzinnego, firma rodzinna[4]:

- stanowi bazę i centrum życia rodzinnego,
- determinuje losy członków rodziny,
- stanowi dla rodziny coś więcej niż tylko narzędzie władzy i zdobywania pieniędzy,
- stanowi przedmiot kultu jego następców, wyrażający się w przywiązaniu do tradycji i czerpaniu wzorów w przeszłości,

---

[1] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój,* Difin, Warszawa, ss. 16–20.

[2] Tamże, ss. 16–20.

[3] Jagusztyn Krynicki T., (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania,* PARP, Warszawa, s. 7.

[4] Nogalski B., Białas., Czapiewski M., (1993), *Zarządzanie w różnych formach własności,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 68.

- powoduje dążenie do utrzymania firmy w rękach rodziny (często niezależnie od metod i kosztów, jakie ze sobą pociąga),
- stanowi dzieło życia założyciela.

Cechą charakterystyczną firm będących w początkowych fazach rozwoju jest przede wszystkim małe przywiązanie właścicieli do typu wykonywanej działalności związane z brakiem pewności co do przyszłych losów firmy. Deklarują oni otwartość na ewentualną zmianę charakteru firmy (przebranżowienie). Nie zakładają również, że firma będzie funkcjonowała do końca ich aktywności zawodowej.

W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne stanowią najliczniejszą grupę firm. Według Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) na polskim rynku funkcjonuje około 219 tys. typowych firm rodzinnych. Łącznie zatrudniają one 1,3 mln osób oraz generują 10,4% PKB. Większość z nich to jednak mikrofirmy, w przeważającej większości osiągające przychody poniżej 500 tys. zł i działające na rynku lokalnym. Brak ekspansji wynika, przede wszystkim, z awersji do ryzyka i przekonania, że finansowanie inwestycji powinno odbywać się za pomocą kapitału własnego. Warto jednak zauważyć, że to właśnie mikrofirmy w największym stopniu przyczyniają się do siły gospodarczej firm rodzinnych, generując prawie 70% PKB osiąganego przez wszystkie firmy rodzinne w Polsce. Ich udział w PKB mógłby być znacznie większy, gdyby właściciele częściej podejmowali wyzwanie ekspansji. To jednak wymaga podjęcia procesu zmian, choćby poprzez rozszerzanie wiedzy z zakresu zarządzania strategicznego, strategii finansowania, regulacji prawnych i podatkowych oraz szeregu innych. Barierą rozwoju mikrofirm jest bowiem, często, słaba edukacja ekonomiczna właścicieli oraz brak możliwości korzystania z doświadczeń oraz wiedzy osób spoza rodziny.

Większość firm rodzinnych swój sukces zawdzięcza przyjętemu systemowi wartości, który stanowi zbiór reguł i zasad dotyczących funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak też pożądanej postawy etyczno-moralnej członków rodziny zaangażowanych w przedsięwzięcie. Składać się mogą na niego następujące zasady[5]:

- utrzymanie rodzinnego charakteru firmy,
- przywiązanie członków do firmy, ich lojalność i pracowitość,
- kultywowanie tradycji rodzinnych,
- wiara w siebie i upór w dążeniu do wytyczonego celu,
- wierność obranej branży, gałęzi i programom produkcji.

[5] Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne...* op. cit., s. 16.

Każda firma rodzinna wytycza sobie określony cel, który chce osiągnąć. Niektóre z nich dążą do tego, aby przetrwać i umocnić firmę, zachować niezależność gospodarczą i finansową inne natomiast do poprawy wyniku finansowego.

Posiadanie firmy rodzinnej posiada swoje niezmierne zalety:

- właściciele rodzinni dają firmom silne przywództwo, a tym samym wiarygodność;
- rodzina ma bardzo silną motywację, aby zapewnić firmą rozwój;
- członkowie rodziny, wydając własne fundusze, zachowują się inaczej niż menedżerowie najemni;
- rodzinni członkowie rad nadzorczych dobrze wypełniają funkcje kontrolne w stosunku do zarządu;
- właściciel, który pełni rolę menedżera, łatwo nie ulega chwilowym modom;
- pracujący ze sobą członkowie rodziny troszczą się i dbają o siebie nawzajem, są bardziej sumienni i oddani swojej pracy.

Niestety można też zaobserwować negatywne cechy. Firmy rodzinne znane są bowiem ze swoich konfliktów wewnętrznych. Obecność rodziny w biznesie może oznaczać w szczególności:

- zbyt ścisłe zintegrowanie życia rodziny z życiem firmy i przenoszenie ewentualnych konfliktów rodzinnych na sferę biznesu,
- problemy z łączeniem ról zawodowych i rodzinnych przez zatrudnionych pracowników rodziny,
- nierówne traktowanie pracowników z rodziny i spoza rodziny,
- opór przed dopuszczeniem zewnętrznych menedżerów do zarządzania,
- negatywne konsekwencje niskiej formalizacji.[6]

Procesy zachodzące w rodzinie są silnie skorelowane z procesami zachodzącymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Problemy rodziny stają się problemami biznesu i odwrotnie. Przenikanie się więzi rodzinnych i ekonomicznych, korzystanie z rodzinnych zasobów ludzkich i materialnych w rozwoju firmy rodzinnej może być jak widać zarówno źródłem przewag, jak i ograniczeń.

Praktyka polskich przedsiębiorstw rodzinnych oraz ustalone opinie na ten temat wskazują, że zarówno przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe, jak i usługowe posiadają ograniczone możliwości finansowania ze źródeł wewnętrznych, ale także wskazują na ograniczenia i trudności w wykorzystaniu

[6] Kowalewska A., (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania,* PARP, Warszawa. s. 98.

źródeł zewnętrznych. Jest to istotna bariera, bez pokonania której szanse konkurencyjne tego sektora w kraju i zagranicą są minimalne. Przedsiębiorstwa rodzinne często muszą być przekształcane oraz gruntownie zmieniane w miarę przekazywania firmy pokoleniom następnym.

O kondycji ekonomicznej i konkurencyjności współdecydują różnorodne czynniki z zakresu ekonomiki przedsiębiorstwa. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na kondycję ekonomiczną i konkurencyjność wpływa:

- wielkość majątku, jakim dysponuje przedsiębiorstwo,
- zdolność do wdrażania postępu naukowo-technicznego,
- sprawność zarządzania zasobami przedsiębiorstwa,
- przedsiębiorczość kadry kierowniczej,
- jakość oferowanych produktów,
- ogólny poziom rentowności produkcji lub usług,
- powiązania kooperacyjne,
- zdolności promocyjno-reklamowe,
- rynkowy wizerunek firmy.[7]

W literaturze przedmiotu spotyka się szereg barier funkcjonowania firm rodzinnych, autor W. Popławski wymienia następujące:[8]

1. Bariery w sferze intelektualnej, wynikające z niewiedzy lub braku umiejętności właścicieli lub kierowników a w szczególności:
   - Skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako prostego systemu;
   - Nieumiejętność dostrzegania wielostronnych zależności i sprzężeń zwrotnych;
   - Niechęć do myślenia perspektywicznego;
   - Koncentracja na chwili obecnej lub krótkich przedziałach czasu;
   - Nieumiejętność rozpoznawania czynników wpływających na stan firmy;
   - Trudności w podziale pracy w miarę jej rozwoju.
2. Niestabilna polityka gospodarcza wywołująca stan niepewności i niemożności stosowania długofalowej strategii rozwoju.

[7] Strużycki M., (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie,* Difin, Warszawa, s.31.

[8] Popłowski W., *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw,* (2003), Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich, Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń, s. 48.

3. Bariera sprzedaży i zaopatrzenia: pierwsza związana jest z ograniczeniem rynków zbytu produktów i usług często związana z ograniczeniem popytu krajowego i trudnościami wejścia na rynki zagraniczne; druga wynika głównie z zatorów finansowych i zamrażaniu środków w materiałach.
4. Słabość zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym związana często z nieumiejętnością formowania misji i wizji, budowania taktyki i strategii działania czy znajomością działań marketingowych, doboru i zarządzania ludźmi, zdolnością kontroli i oceny stanu finansowego.
5. Bariera finansowa utrudniająca realizację strategii przedsiębiorstwa.

Największe bariery rozwoju napotykają małe i średnie przedsiębiorstwa w początkowej fazie działalności. Jest to związane z brakiem kapitału jak i specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji. W związku z tym przetrwanie przedsiębiorstwa w perspektywie długoletniej jest niezwykle trudne.

3. Droga do sukcesji firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

Najważniejszym problemem firm rodzinnych jest ich rozwój. Po pierwsze, przejście przedsiębiorstwa do grupy małych i średnich przedsiębiorstw powoduje zmiany organizacyjne i wymaga rozszerzenia zatrudnienia (co znacząco zaburza układ rodziny). Po drugie firmy rodzinne mają niewielkie zdolności negocjacyjne zwłaszcza w pozyskiwaniu nowych technologii oraz środków na duże inwestycje, co zmniejsza ich szansę w przetargach i zdobywaniu wysokonakładowych kontraktów. Po trzecie upływ czasu wymusza przekształcenia także pokoleniowe oraz zmiany w sposobie myślenia i działania. Największy problem dotyczy przejęcia firmy przez kolejne pokolenia, a jest on związany często z pierwszym właścicielem – założycielem o silnej osobowości, który często sprawuje władzę autokratyczną i nie deleguje uprawnień[9].

Firmom rodzinnym grożą często perturbacje przy zmianie pokoleniowej, co określa się też kryzysem sukcesyjnym. Młode pokolenie często nie posiada odpowiedniego przygotowania do kierowania firmą, brakuje mu wieloletniego doświadczenia, a często jego wizja prowadzenia firmy jest odmienna od dotychczasowej. Nie wspominając już o tym, że nierzadko wspomnienie ciężko pracu-

[9] Więcek-Janka E., (2007), *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] E. Skawińska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 7.

jących rodziców, tworzących własną firmę, nie zachęca do podążania ich śladem. To wszystko sprawia, że sukcesja nie jest łatwym procesem.

W natłoku bieżących problemów i codziennych decyzji związanych z funkcjonowaniem firmy, kwestia sukcesji jest najczęściej pomijana albo bagatelizowana i stale odsuwana w przyszłość. Z doświadczeń wynika, że jest kilka głównych czynników, które w różnych stopniach i kombinacjach składają się na takie postępowanie, będące generalnie wynikiem niedoceniania znaczenia problemu. Wśród najważniejszych należy wymienić brak wiedzy na temat problematyki sukcesji, odkładanie zaplanowania własnej sukcesji, w przekonaniu, że jeszcze jest czas i teraz nie ma sensu się tym zajmować. Pojawia się także obawa, że młode pokolenie nie będzie potrafiło w pełni zastąpić dotychczasowych właścicieli, oraz że nie będzie skłonne do ciężkiej pracy i zaangażowania, co może mieć negatywne konsekwencje dla firmy. Tymczasem, jeśli po przejściu właściciela na emeryturę nie znajdzie się następca, firma albo straci swój rodzinny charakter albo zostanie zlikwidowana.

Jak pokazują badania przeprowadzone przez PARP[10] na małych i średnich firmach rodzinnych, większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, w tym 31% wyraża wolę sukcesji w sposób zdecydowany. 29% respondentów nie podjęło jeszcze w tej sprawie decyzji, a tylko 13% przedsiębiorstw nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych. Wola sukcesji jest zdecydowanie silniejsza w firmach z tradycjami. Im dłużej firma jest na rynku, tym częściej mamy do czynienia ze zdecydowaną chęcią przekazania przedsiębiorstwa następnemu pokoleniu. W firmach najmłodszych (istniejących na rynku do 3 lat) zdecydowany zamiar sukcesji wyrażało 22% badanych, w przedsiębiorstwach istniejących od 6 do 11 lat odsetek ten wzrósł do 27%, natomiast w najstarszej grupie przedsiębiorstw, powyżej 20 lat wyniósł 49%. W mniejszym stopniu chęć sukcesji była uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa, chociaż rosła ona wraz ze wzrostem liczby zatrudnionych.

Choć niemal dwie trzecie firm rodzinnych wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, to tylko co trzecia (30%) posiada strategie (plan) sukcesyjny. Zaledwie w 10% firm strategia ta była spisana. Posiadanie planów sukcesji, zarówno tych spisanych, jak niespisanych, częściej deklarowały osoby, które były zdecydowanie przekonane o konieczności przekazania firmy swoim następcom. Brak planów sukcesji w głównej mierze wynika z młodego wieku właścicieli firm, z drugiej zaś strony z niskiego stanu wiedzy o mechanizmie sukcesji.

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

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą przejawiać strach przed oddaniem władzy, co może korespondować z tendencją do przeceniania własnych umiejętności (jednocześnie niedoceniania umiejętności następców) – nikt nie zrobi tego lepiej niż ja. Ponadto myśl o sukcesji w niektórych przypadkach może wiązać się z obawami utraty kontroli nad firmą. Dzieci właścicieli, które w przyszłości mają przejąć firmę są przed wyborem drogi życiowej i poddawane są ciągłym presją. Natomiast seniorzy zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym wykazują się zróżnicowanym stopniem gotowości do przekazania im prerogatyw władzy i własności (akceptacji wizji). Juniorzy mający przejąc kontrolę mogą mieć inne plany życiowe lub wykazać się brakiem kompetencji. Tworzy to pole napięć sukcesyjnych przedstawionych w tabeli 1 – konfliktów pokoleniowych, które mogą być rozwiązywane na cztery sposoby[11].

Tabela 1: Możliwości rozwiązania problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego

	Gotowość seniora do akceptacji wizji juniora	Brak gotowości seniora do akceptacji wizji juniora
Gotowość do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	Brak konfliktu pokoleniowego. Ciągłość skutkująca zmianą pokoleniową.	Konflikt pokoleniowy. Próba zdominowania juniora skutkująca buntem, odejściem albo czasowym podporządkowaniem juniora.
Brak gotowości do przejęcia władzy organizacyjnej przez juniora	Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania juniora w funkcjonowanie firmy skutkująca dojrzewaniem do przejęcia kontroli nad firmą lub definitywnym odejściem juniora.	Konflikt pokoleniowy. Próba zaangażowania i zdominowania juniora skutkująca: przejęciem kontroli przez juniora albo odejściem juniora.

Źródło: opracowanie własne.

Przedsiębiorstwa rodzinne posługują się najczęściej strategiami rodzącymi się w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Dlatego przybierają one formy intuicyjne i nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego. Należy jednak wziąć pod uwagę fakt, że zastosowanie

[11] Sułkowski Ł. (2005),*Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań* [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, Wyd. Katedra Mikroekonomii, Szczecin, s. 223.

zarządzania strategicznego w małych i średnich firmach rodzinnych pozostaje w pewnej kolizji z koniecznością elastycznego planowania. W przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza w początkowych fazach ich rozwoju, za najważniejsze cechy skutecznych strategii uważa się szybką ocenę pojawiających się możliwości, integrację analizy i działania, bez czekania na wyniki szczegółowych analiz, oraz gotowość do zmian strategii.

Zrealizowane badanie ilościowe pokazuje, że rzadko można spotkać w Polsce firmy rodzinne, w ramach których doszło do transferu pokoleń (15%). Nie dziwi to w sytuacji, kiedy większość polskich przedsiębiorstw prywatnych powstała po 1989 roku, a średnia długość istnienia firmy rodzinnej to 14 lat. Problem pojawia się, ponieważ aktualni właściciele firm rodzinnych odkładają moment rozpoczęcia przygotowań procesu sukcesji na bliżej nieokreśloną przyszłość. A przecież w bliższej lub dalszej przyszłości każda firma rodzinna zetknie się z tym problemem, a prawie żadna z nich nie jest do tego przygotowana.

Warto przygotować się do skutecznej sukcesji kierując się zasadami, które znajdują potwierdzenie zastosowania ich w zagranicznych firmach rodzinnych[12]:

- Jednym z najważniejszych czynników sprzyjających udanej sukcesji jest jej wczesne zaplanowanie i przygotowanie.
- Model udanej sukcesji zakłada uzyskanie odpowiedzi na pytania: kto dziedziczy, kiedy i w jaki sposób.
- Sukcesję należy przeprowadzać w sposób planowy i stopniowy. Można wyróżnić siedem faz sukcesji: przedbiznesową, wprowadzającą w biznes, wprowadzającą funkcjonalną, funkcjonalną, zaawansowaną funkcjonalną, wczesnej sukcesji i końcową – dojrzałej sukcesji (tabela 2)
- Istotne dla udanej sukcesji są czynniki takie jak: stopień danej sukcesorowi autonomii decyzyjnej, jego kompetencje i pewność siebie.
- Kluczową rolę w planowaniu sukcesji pełni kształcenie i przygotowywanie sukcesora do przejęcia biznesu. Ważne jest jego wczesne wprowadzenie w biznes, ale jednocześnie zbudowanie autonomii sukcesora dzięki jego pracy poza biznesem rodzinnym.
- Planowaniu sukcesji sprzyjają harmonijne stosunki w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie.
- Metodą ograniczenia problemów sukcesyjnych przedsiębiorstwa rodzinnego mogłoby być zbudowanie równowagi między celami rodziny i firmy popartej wizją strategiczną.

[12] Kowalewska A., (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa, s. 41.

- Nieudana sukcesja jest zazwyczaj skutkiem: słabych więzi i konfliktów w rodzinie, nieprawidłowej struktury władzy i własności oraz problemów w komunikacji organizacyjnej.

Wyniki pokazują, że właśnie sukcesja jest najbardziej prawdopodobnym scenariuszem rozwoju firm rodzinnych w Polsce. W przypadku niechęci sukcesorów do przejęcia firmy przedsiębiorca ma do wyboru dwa inne warianty postępowania. W pierwszym bierze się pod uwagę sprzedaż przedsiębiorstwa, a uzyskane środki będą stanowić zabezpieczenie finansowe. Drugi natomiast nie wiąże się z definitywnym zerwaniem więzi z przedsiębiorstwem, a jedynie wprowadzenie firmy na kolejny etap rozwoju. Członkowie rodziny stawialiby się członkami zarządu, zaś zarządzanie przechodziłoby w ręce zewnętrznych menedżerów.

Tabela 2: Opis faz sukcesji

Fazy sukcesji	Charakterystyka
Przedbiznesowa	Sukcesor jest jeszcze dzieckiem, ale nie jest odgrodzony od kontaktów z pracownikami firmy. Jest przez nich postrzegany jako przyszły (co jednak nie jest przesądzone) właściciel.
Wprowadzająca w biznes	Sukcesor, choć jeszcze nie jest osobą dorosłą, uzyskuje świadomość związków między rodziną a biznesem.
Wprowadzająca funkcjonalna	Czasowe zatrudnienie sukcesora w firmie rodzinnej, zdobywanie doświadczeń w innych przedsiębiorstwach, budowa kapitału edukacyjnego (wykształcenie kierunkowe adekwatne do przyszłej roli).
Funkcjonalna	Rozpoczęcie pełnoetatowej pracy sukcesora w przedsiębiorstwie rodzinnym. Zdobywanie doświadczeń na niekierowniczych stanowiskach i w różnych komórkach organizacyjnych.
Zaawansowana funkcjonalna	Awans sukcesora w hierarchii stanowisk. Zwiększenie zakresu odpowiedzialności.
Wczesna sukcesja	Przekazanie władzy nad firmą, aczkolwiek sprawujący władzę „nowy szef" znajduje się pod kontrolą swojego poprzednika
Dojrzała sukcesja	Stopniowe wycofanie się poprzednika. Przejęcie pełnej kontroli i odpowiedzialności.

Źródło: opracowanie własne.

Sprzedaż firmy jest zwykle trudnym doświadczeniem dla właścicieli. Z jednej strony jest momentem, w którym wyceniany jest kilkudziesięcioletni dorobek właściciela, z drugiej zaś oznacza rozstanie właściciela z ważną częścią dorobku swego życia. Na dodatek wartość tego dorobku jest skrupulatnie weryfikowana przez nabywcę i jego doradców, którzy nierzadko wytrwale dążą do wskazania okoliczności zmuszających właścicieli do obniżenia oczekiwań cenowych.

4. Zakończenie

Firmy rodzinne należy uznać za wartościowy element sektora przedsiębiorczości, którego rozwój powinien być wspierany. Długotrwałe funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku zależy od wielkości kapitału rozwojowego, który zazwyczaj w części pochodzi z zasobów własnych, w części zaś ze źródeł zewnętrznych, takich jak kredyty, pożyczki, granty, subwencje itp. Należy pamiętać, że główny wpływ na przyszłość firm rodzinnych ma sposób zarządzania. Wśród najbardziej oczywistych motywów zakładania biznesu rodzinnego jest motyw finansowy – konieczność zapewnienia bytu materialnego sobie i najbliższym dzięki zyskom z prowadzonej działalności.

Racjonalny rozwój firm rodzinnych jest związany z zapewnieniem odpowiednich ścieżek kariery członkom rodziny. Optymalne zarządzanie (również marketingowe), obejmujące politykę rekrutacji, motywowania, kierowania a także rozwoju pracowników dążyć będzie wówczas do uzyskania równowagi pomiędzy celami przedsiębiorstwa oraz celami rodziny. Taka równowaga pozwala zagwarantować ciągły rozwój i sukces takiej firmy rodzinnej.

Przedsiębiorstwa rodzinne są poddane szczególnym napięciom związanym z łączeniem interesów przedsiębiorstwa z interesami jednej rodziny. Obszar działań organizacyjnych powinien opierać się przede wszystkim na racjonalnych dążeniach do rozwoju i wzrostu zysku podmiotu, podczas gdy działania w rodzinie często dotykają sfery emocjonalnej. Występowania właścicieli, zarządzających czy pracowników w podwójnej roli, może rodzić konflikty między interesami rodziny a interesami przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Jagusztyn Krynicki T., (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania,* PARP, Warszawa,

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

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

Nogalski B., Białas., Czapiewski M., (1993), *Zarządzanie w różnych formach własności,* Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk,

Popłowski W., *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw,* (2003), Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich, Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń,

Sułkowski Ł. (2005),*Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań* [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów,* Wyd. Katedra Mikroekonomii, Szczecin,

Strużycki M., (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie,* Difin, Warszawa,

Więcek-Janka E., (2007), *Specyfika cyklu życia przedsiębiorstwa rodzinnego*, [w:] E. Skawińska (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Instytutu Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 63–76

Jerzy Janczewski, Akademia Humanistyczno Ekonomiczna w Łodzi
Mirosław Włodarczyk, SWSPiZ w Łodzi

Determinanty rozwoju małych firm rodzinnych w sektorze napraw samochodów

Determinants of development of small family business in branch of car repairs

Abstract

The existing concepts of models family business can be used as starting point to further researches and analysis in car repairs branch. Those researches can refer to main attributes of family business and cover the following elements: theoretical, historical, environmental, organization context , structural elements. Taking into account the characteristics of Polish car repairs market can be formulate thesis concerning the activity of include the small unauthorized garages – as family companies in process of developing this market; and the main factor is the family character of small company. Despite the insufficient level of organization – the small garages take the important and growing role in car services market in comparison with authorized service stations. The growth of activity the small garages shows in observation of car market and looking for niches and demand for knowledge.

1. Wstęp

Główną cechą gospodarki rynkowej jest znaczący w niej udział mikro i małych przedsiębiorstw gdzie rodzina właściciela posiada bezpośredni wpływ na kierowanie firmą. Podmioty takie z racji swej wielkości oraz rodzinnych relacji potrafią skuteczniej niż pozostałe wchodzić w nisze rynkowe i szybciej przystosowywać się do zmiennych potrzeb i wymagań rynku[1]. Aspekt ten nabiera

[1] W literaturze przedsiębiorstwa mikro i małe niekiedy nazywane są „lokomotywą przedsiębiorczości" i stanowią synonim przedsiębiorczości.

szczególnego znaczenia w usługach motoryzacyjnych ponieważ współczesne samochody cechuje skomplikowana konstrukcja, duże zaawansowanie technologiczne, znaczący udział elektroniki i różnorodność modeli co zmusza firmy zajmujące się ich obsługa i naprawą do szybkiego przystosowywania się zarówno do zmian w obszarze technicznym jak i w obszarze zarządzania.

W ostatniej dekadzie nastąpił dynamiczny przyrost liczby zarejestrowanych samochodów osobowych w Polsce w większości używanych i sprowadzonych z zachodu. Polacy kupują relatywnie mniej nowych samochodów, a z zagranicy sprowadzają coraz starsze pojazdy, które wymagają intensywnej obsługi i wielu napraw stąd małe warsztaty są szczególnym obiektem zainteresowania właścicieli wyeksploatowanych samochodów z racji atrakcyjnych cen na usługi w tych warsztatach i powszechnej opinii „złotej raczki". Warsztaty takie w większości posiadają liczne doświadczenia, są mocno osadzone w realiach gospodarki rynkowej i uodpornione na czynniki hamujące rozwój, nauczyły się także do perfekcji minimalizować koszty swej działalności , a wiele z nich rodowodem sięga do tradycji rodzinnego rzemiosła z poprzedniej epoki gospodarczej. W literaturze przedmiotu brak jest badań sektorowych prowadzonych w aspekcie firm rodzinnych , zwłaszcza w sektorze usług napraw samochodowych . Celem referatu jest prezentacja badań małych warsztatów samochodowych jako firm rodzinnych oraz zdefiniowanie czynników warunkujących rozwój tych warsztatów w oparciu o dostępne źródła literaturowe [Jeżak,Popczyk,Winnicka-Popczyk,2004,s.49].

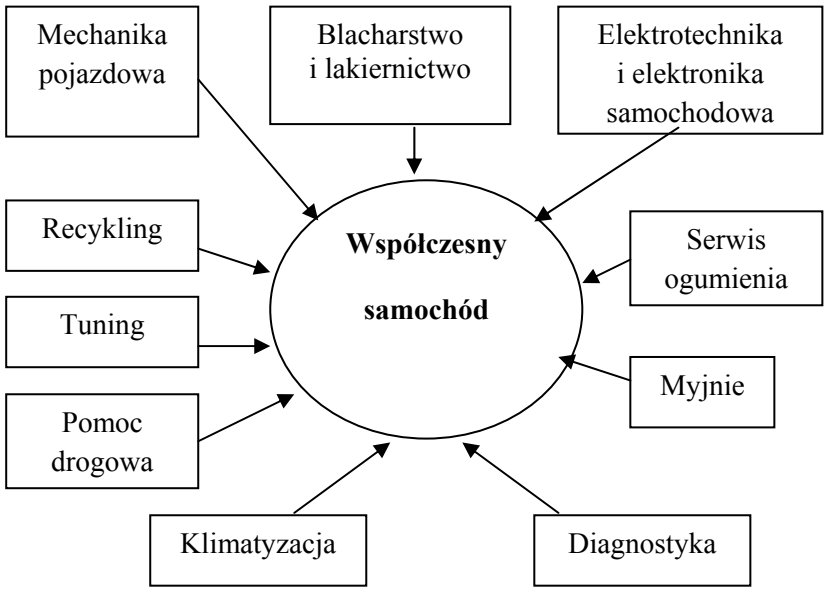
2. Warsztaty samochodowe w Polsce

Termin warsztat samochodowy jest używany w potocznym języku, dla określenia charakteru przedsiębiorstwa serwisującego pojazdy. Z warsztatem samochodowym najczęściej kojarzy się niewielka firma rodzinna z małym garażem w pobliżu siedliska rodzinnego z jednym stanowiskiem i ograniczonym asortymentem usług – wyposażonym w podstawowe narzędzia i w niewiele prostych urządzeń, a z serwisem – duża wielostanowiskowa stacja obsługi z pełnym zakresem usług i rozbudowaną infrastrukturą oraz przeszkolonym i wykwalifikowanym personelem.

Małe warsztaty rodzinne (rys. 1) najczęściej specjalizują się w takich tradycyjnych czynnościach jak mechanika pojazdowa(szacunkowo około 77% wszystkich warsztatów), blacharstwo i lakiernictwo(30%), elektrotechnika i elektronika samochodowa(8 %), diagnostyka, serwis ogumienia, obsługa klimatyzacji, tuning, mycie i konserwacja, etc. Postęp w dziedzinie konstrukcji pojazdów

samochodowych i nowe potrzeby klientów ciągle wymuszają rozwój i nowe specjalizacje, na przykład w dziedzinie elektroniki, tuningu, klimatyzacji, automatycznych przekładni i urządzeń bezpieczeństwa czynnego.

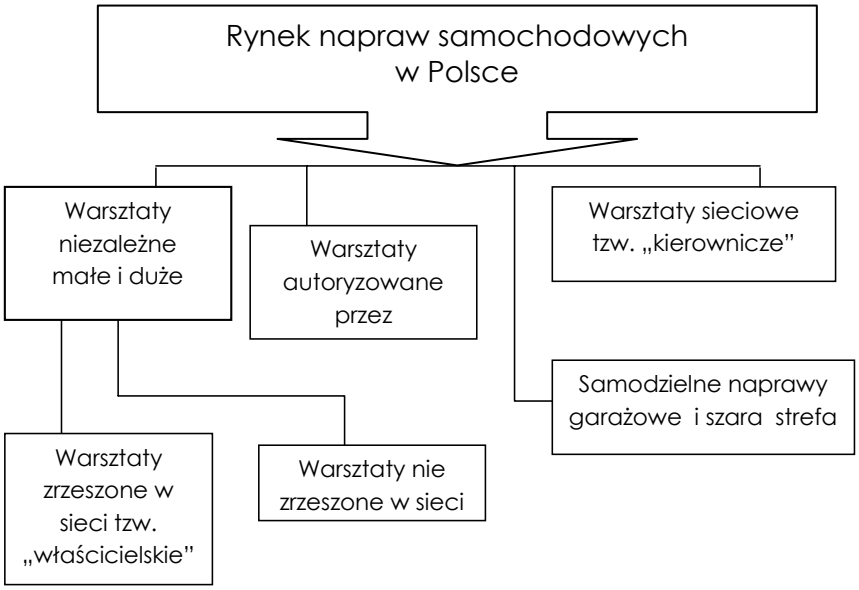
Rys. 1. Najważniejsze specjalizacje warsztatów związane z eksploatacją współczesnego samochodu



Źródło: opracowanie własne.

Analitycy zajmujący się rynkiem napraw samochodów w Polsce najczęściej dzielą go na sektor warsztatów niezależnych, sektor warsztatów autoryzowanych, tzw. ASO i sektor warsztatów sieciowych (rys. 2). W sektorze warsztatów niezależnych, który jest najliczniejszy gdyż liczy około 24 tys. warsztatów dominują firmy rodzinne, warsztaty autoryzowane przez producentów samochodów ASO (typu dilerskiego) liczą około 1.3 tys. firm zaś warsztaty sieciowe około 4.8 tys., te ostatnie to warsztaty szybkiej obsługi, firm ubezpieczeniowych lub dużych hurtowni typu „kierowniczego", albo warsztaty niezależne zrzeszone w sieci dystrybutorów i producentów części tzw. „właścicielskie". Należy też zaznaczyć, że na rynku napraw funkcjonują tzw. warsztaty garażowe typu „zrób to sam", będące konsekwencją zamiłowania do samodzielnych napraw i występowania szarej strefy jednak sektor ten z racji coraz bardziej skomplikowanej budowy współczesnego samochodu stale się zmniejsza.

Rys. 2 Rynek napraw w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Inter Cars o sobie i o polskim rynku*, „Autoexpert 2004", nr 12, s. 36.

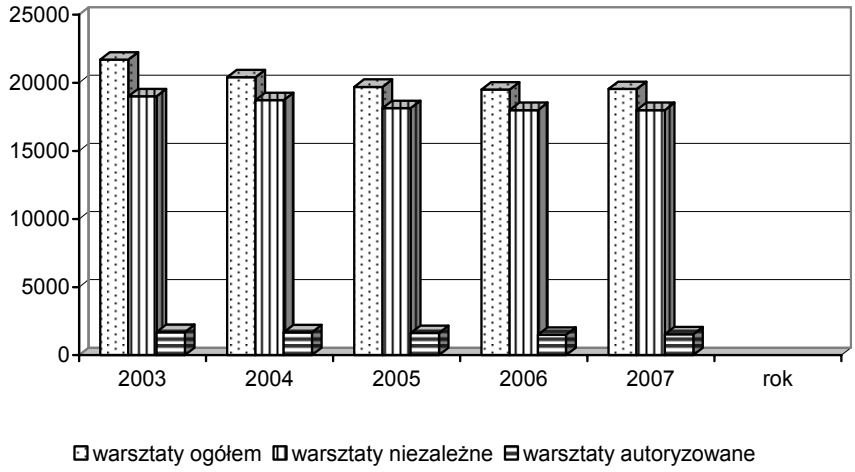
Podział rynku napraw w Polsce jest podobny jak w pozostałych państwach Unii Europejskiej natomiast w strukturze różnimy się niskim udziałem warsztatów autoryzowanych i warsztatów sieciowych zwłaszcza, że te ostatnie formy określane mianem przedsiębiorstw sieciowych obecnie nabierają szczególnego znaczenia gdyż koncepcja sieci warsztatowej jest rezultatem połączenia zalet wynikających z funkcjonowania niezależnych warsztatów z wysokim poziomem świadczonych usług, na który to składają się: wyposażenie specjalistyczne oraz kompetencje pracowników gwarantujące obsługę na wysokim poziomie jakościowym z użyciem oryginalnych części, bliskość warsztatu, szybkość wykonania naprawy i przystępna cena usługi. Niektórzy analitycy rynku motoryzacyjnego uważają, że zjednoczone pod jednym szyldem warsztaty to przyszłość dla niezależnego sektora napraw samochodów zwłaszcza, że doświadczenia europejskie i dotychczasowe doświadczenia polskie pokazują, że warsztaty zorganizowane w sieci mają niekwestionowaną przewagę konkurencyjną nad warsztatami niezależnymi na przykład w pozyskiwaniu nowych klientów.

W Polsce sieci warsztatowe nie są jeszcze tak popularne jak w bardziej rozwiniętych krajach UE, na przykład w Niemczech do sieci należy około 80 pro-

cent niezależnych warsztatów w Polsce zaś tylko 20 procent. Oprócz wielu barier utrudniających przystąpienie do sieci związanych z niezbędną liczbą stanowisk i specjalistycznym wyposażeniem istnieją też bariery mentalne, które wiążą się z charakterystyczną dla małych firm rodzinnych obawą o utratę swojej dotychczasowej niezależności.

W Polsce do roku 2005 notowany był niewielki spadek liczby warsztatów samochodowych – mimo rosnącego w tym okresie popytu na usługi w zakresie napraw i obsługi samochodów i rekordowego importu samochodów używanych w roku 2004 (rys. 3). Nie było to intensywne zjawisko i dotyczyło zarówno sektora serwisów niezależnych i placówek typu dealerskiego autoryzowanych przez producenta. Zapewne w obu przypadkach działo się tak dlatego, że nierentowne warsztaty opuszczały rynek, a te pozostające na nim zwłaszcza niezależne zwiększyły swój potencjał głównie przez wzrost liczby stanowisk warsztatowych. Jeszcze niedawno (2000 rok) w Polsce na jeden warsztat statystycznie przypadało około 350 obsługiwanych samochodów, w 2010 roku proporcje te znacznie się zmieniły gdyż na jeden statystyczny warsztat w Polsce przypadało około 850 samochodów.

Rys. 3 Liczba warsztatów niezależnych i autoryzowanych przez producentów samochodów w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie GIPA [w:] Soszyński K. (2009), *Przyszłość polskich warsztatów*, http://www.e-autonaprawa.pl/artykuly/67/przyszlosc-polskich-warsztatow.html , 2009 09 05.

3. Determinanty rozwoju małych firm rodzinnych w sektorze napraw samochodów – warsztatów samochodowych

Literatura zawiera dużo przykładów badań czynników powodujących rozwój mikro i małych przedsiębiorstw lecz wyniki tych badań nie zawsze są ze sobą porównywalne, zwłaszcza gdy postrzega się je przez pryzmat czasu, branży lub sektora, nie odnoszą się też do rodzinnego charakteru tych firm . Wiele przytaczanych w literaturze czynników jest nieistotnych i ma znikome znaczenie, choć niektóre wydają się uniwersalne i ponadczasowe. Ciągle bowiem to popyt, środki finansowe i koszty prowadzenia działalności postrzegane są w pierwszej kolejności.

Rys. 4 Determinanty rozwoju małych firm rodzinnych w sektorze napraw samochodów - warsztatów samochodowych

Źródło: *Opracowanie własne.*

Są to czynniki, które zapewne jeszcze długo, lub wcale nie znikną z listy czynników determinujących rozwój mikro i małych przedsiębiorstw w tym i rodzinnych warsztatów samochodowych. Jeszcze niedawno dla małych warsztatów samochodowych najważniejszymi barierami rozwoju były: podatki, małe obroty, koszty

robocizny, przepisy prawne, biurokracja, a nawet brak pomysłu na dalszy rozwój warsztatu [Janczewski 2003, ss. 34-36].

Obecnie do najważniejszych czynników determinujących rozwój małych warsztatów samochodowych należy zaliczyć przyrost liczby samochodów w Polsce przejawiający się wzmożonym zapotrzebowaniem na usługi naprawcze i części zamienne[2], wprowadzenie i doskonalenie regulacji prawnych porządkujących rynek napraw i części zamiennych, zawansowanie techniczne współczesnych samochodów charakteryzujące się dużym udziałem elektroniki, działania na rynku napraw producentów i dystrybutorów części zamiennych polegające między innymi na organizowaniu przedsiębiorstw sieciowych, nowe technologie w naprawach i obsłudze samochodów, wykorzystanie możliwości internetu i telematyki do kreowania nowych usług oraz strategiczne kierunki rozwoju komunikacji indywidualnej wynikające z konieczności przeciwdziałaniu zanieczyszczeniu środowiska naturalnego i oszczędzania energii pierwotnej. W przypadku warsztatów prowadzonych przez rodziny znamiennym determinantem rozwoju pozostają także rodzinne cechy przedsiębiorstwa mające decydujący wpływ jego funkcjonowanie. Można nawet postawić tezę, że cechy te z punktu widzenia rozwoju rodzinnych warsztatów samochodowych maja charakter pierwszoplanowy, co pokazano na rysunku 4, gdyż są konsekwencją znamiennego systemu wartości, na który składają się zasady moralnego obowiązku spełnianego zarówno wobec rodziny jak i też prowadzonego przedsięwzięcia [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, s. 23]. Do cech tych należą między innymi: przywiązanie rodziny do firmy, lojalność wobec firmy, jedność w działaniu i osiąganiu wspólnego celu, zaangażowanie, kultywowanie tradycji rodzinnych, zdolność do poświęceń, wiara w siebie oraz upór i wsparcie rodziny.

4. Struktura rynku samochodowego w Polsce

W Polsce z roku na rok wzrasta liczba zarejestrowanych pojazdów samochodowych zwłaszcza używanych sprowadzonych z zagranicy co stwarza sprzyjające warunki dla rozwoju tanich usług motoryzacyjnych świadczonych przez małe rodzinne warsztaty zajmujące się obsługa i naprawą samochodów. Według danych GUS na dzień 31 grudnia 2000 roku w Polsce było zarejestro-

[2] W ubiegłym roku (2010) wartość rynku części zamiennych do samochodów i usług ich montażu wyniosła 27,9 mld zł. W ciągu pięciu lat rynek ten podwoił swoją wartość – w roku 2005 kwota ta stanowiła 13,2 mld zł.

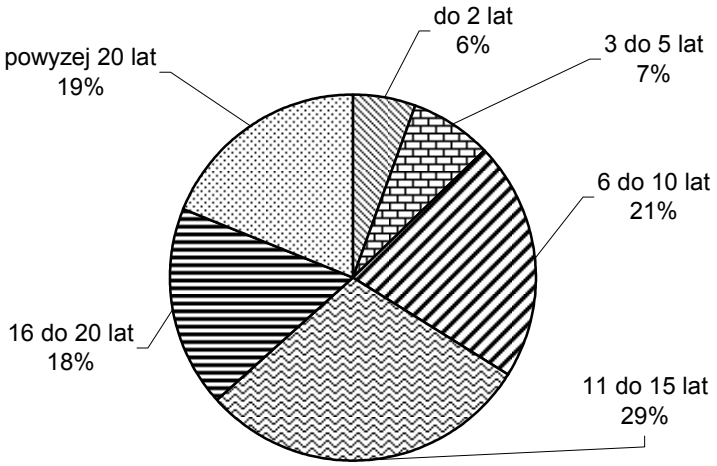
wanych 14106 tys. pojazdów z tego 9991 tys. stanowiły samochody osobowe[3]. Natomiast w analogicznym okresie roku 2009 liczba zarejestrowanych pojazdów wynosiła 22025 tys., w tym 16495 tys. samochodów osobowych. W strukturze zarejestrowanych samochodów zarówno w roku 2000, jak i w 2008 dominowały samochody osobowe, stanowiące od 70 do 75 % wszystkich pojazdów. Od 2000 roku do końca 2009 r. przybyło w naszym kraju prawie 7919 tys. pojazdów samochodowych (w tym 6509 tys. samochodów osobowych). Oznacza to, że w latach2000–2009 z każdym rokiem przybywało średnio około 790 tys. zarejestrowanych po raz pierwszy pojazdów samochodowych (650 tys. samochodów osobowych), w tym zarówno nowych, zakupionych w salonach, jak i używanych, sprowadzonych z zagranicy.

W Polsce brakuje systematycznych danych na temat stanu taboru użytkowanych indywidualnie samochodów osobowych obrazujących jego strukturę wiekową i strukturę przebiegu. Pomimo tych trudności można w oparciu o dane publikowane przez różne instytucje i firmy analityczne oszacować, że najwięcej użytkujemy samochodów starych- powyżej 10 lat natomiast marginalną grupę stanowią samochody nowe – do 2 lat i jest ona równoważna grupie samochodów użytkowanych powyżej 31 lat, rys. 5. Samochody nowe z racji udzielanej przez producenta gwarancji są obsługiwane zwykle w Autoryzowanych Stacjach Obsługi. Sektor samochodów używanych w większości obsługują warsztaty niezależne. Należy zaznaczyć, że od początku bieżącego stulecia aż do roku 2006 zwiększał się średni wiek samochodu osobowego w Polsce co wynikało z rosnącego w tym okresie importu używanych pojazdów, rys. 6, a także spadku popytu na nowe samochody[4] i stąd duże zainteresowanie właścicieli samochodów tanimi usługami serwisowymi świadczonymi przez niezależne warsztaty samochodowe.

[3] Pozostałe to samochody ciężarowe, ciągniki siodłowe, balastowe i rolnicze, autobusy i motocykle.

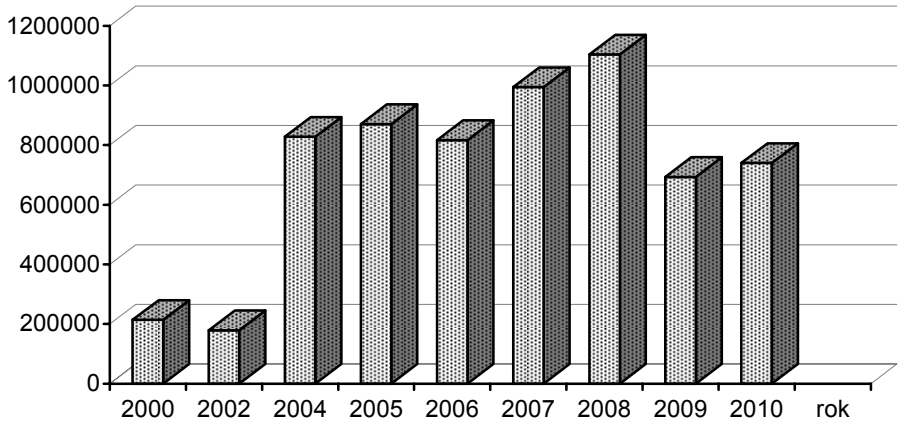
[4] W Polsce nadal wskaźnik odnowy parku samochodowego- liczony jako stosunek zakupu nowych samochodów do liczby zarejestrowanych jest niewielki gdyż wynosi zaledwie dwa procent i jest trzy i pół razy mniejszy niż średni wskaźnik UE.

Rys. 5. Struktura rynku pojazdów według ich wieku – 2008 rok.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Samar.

Rys. 6 Import samochodów używanych w latach 2000-2010 (sztuki)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Instytutu Samar.

6. Dyrektywy unijne – GVO

Do najważniejszych regulacji prawnych determinujących rozwój niezależnego sektora motoryzacyjnego, w tym także małych warsztatów rodzinnych, należy zaliczyć te, które dają niezależnym warsztatom samochodowym możliwość konkurencyjnego działania na rynku napraw a użytkownikom samochodów obniżenie cen na usługi naprawcze. Jedną z takich regulacji była unijna dyrektywa **GVO**, która uporządkowała zasady klasyfikacji oraz dystrybucji części zamiennych stosowanych do napraw samochodów, wprowadziła istotną zmianę w statusie warsztatu niezależnego – wprowadzając zasadę równej konkurencji warsztatów niezależnych i autoryzowanych wobec koncernów samochodowych. Obecnie (od czerwca 2010) obowiązuje Rozporządzenie o Wyłączeniach Blokowych w Motoryzacji 461/2010 oraz Wytyczne sektorowe dotyczące stosowania w sektorze motoryzacyjnym europejskiego prawa o konkurencji zwane potocznie nowym GVO. Brak nowego GVO prowadziłby do groźby monopolu Autoryzowanych Stacji Obsługi na naprawy większości samochodów jeżdżących po polskich drogach (poza najstarszymi i najmniej skomplikowanymi technicznie) a ASO wobec braku konkurencji ze strony warsztatów niezależnych mogłyby windować ceny części i usług.

Najważniejsze zapisy nowego GVO dotyczą dostępu do informacji technicznej przez niezależne warsztaty i zagadnień gwarancji udzielanej przez producentów samochodów, która nie może być warunkowana wykorzystywaniem do napraw części oryginalnych oraz serwisowaniem i przeglądami wyłącznie w Autoryzowanych Stacjach Obsługi gdyż niezależny warsztat jeśli spełnia określone wymogi może ubiegać się u producenta o prawo świadczenia przeglądów gwarancyjnych.

Niedawno też (listopad 2010) wprowadzono poprawki do rozporządzenia Euro 5/6 w wyniku których niezależne warsztaty zyskały prawo dostępu u producenta do danych identyfikujących części zamienne (na podstawie numeru VIN) oraz do informacji o jednostkach roboczych, jak również dostęp do elektronicznej historii serwisowej pojazdu. Dotychczas takie prawo posiadały tylko Autoryzowane Stacje Obsługi. Dostęp do danych łączących numery części z unikalnym numerem VIN samochodu, znacząco ułatwił identyfikację właściwych części do danego pojazdu. Dzięki temu każdy warsztat jest w stanie szybko i prawidłowo zamówić potrzebną część zamienną odpowiedniej jakości od wybranego przez siebie dostawcy zaś dostęp do historii serwisowej umożliwia sprawne przeprowadzenie diagnozy pojazdu, która zawsze powinna być poprzedzona skrupulatną genezą. W poprawkach do rozporządzenia Euro 5/6 określono również procedurę walidacji uniwersalnych urządzeń diagnostycz-

nych, co w konsekwencji umożliwia niezależnym warsztatom reprogramowanie pokładowych systemów jednostek sterujących[5], które wprawdzie jest czynnością rutynową i prostą i analogiczną do resetowania domowych komputerów ale w tym przypadku w odróżnieniu od domowych komputerów, kierowca korzystający z usług warsztatu niezależnego musiałby dodatkowo udać się do Autoryzowanej Stacji Obsługi w celu dokończenia takiej naprawy poprzez reprogramowanie/inicjalizację pokładowej jednostki sterującej, co oczywiście wiązałoby się z dodatkowymi i zbędnymi kosztami naprawy samochodu.

7. Strategiczne kierunki rozwoju motoryzacji

Nie bez znaczenia dla funkcjonowania i rozwoju małych warsztatów samochodowych pozostają strategiczne kierunki przyszłego rozwoju motoryzacji mające na celu masową elektryfikacje transportu, zwłaszcza transportu indywidualnego i planowane pod koniec obecnej dekady wprowadzenie na masową skale samochodów elektrycznych tzw. Green Cars.

Elektryczny samochód pozornie prostszy od spalinowego także będzie wymagał obsługi i naprawy, zupełną nowością dla warsztatu oprócz odmiennego systemu zasilania i napędu będzie system zarządzania energią a warsztaty aby móc zająć się serwisem samochodu elektrycznego wcześniej będą musiały uzupełnić swoja wiedzę oraz wyposażenie diagnostyczno naprawcze. Samochód elektryczny po masowym wdrożeniu powinien zrewolucjonizować rynek napraw samochodów a także rynek części zamiennych – warsztaty, które w porę nie przystosują się do obsługi takiego samochodu będą traciły stopniowo klientów gdyż w drodze naturalnej wymiany zacznie ubywać samochodów z tradycyjnym napędem silnikowym.

Pozytywnym przykładem przystosowania się do przyszłej rzeczywistości są warsztaty, które już włączyły się czynnie w proces elektryfikacji transportu i we własnym zakresie adoptują[6] używane samochody do zasilania bateryjnego, a także potrafiły znaleźć masowych odbiorców na swój produkt.

---

[5] W nowoczesnym samochodzie zdecydowana większość części odpowiedzialnych za bezpieczeństwo jest połączona z układem elektronicznym pojazdu. Każda naprawa, wymiana, odłączenie takiej części wymaga reprogramowania i/lub ponownej inicjalizacji. Na przykład konieczne będą szkolenia z obsługi baterii wysokiego napięcia zarówno dla mechaników jak i użytkowników samochodów elektrycznych.

[6] Przykładem tutaj jest polski warsztat, który we własnym zakresie adoptuje do zasilania bateryjnego popularnego Volkswagena i sprzedaje z dużym powodzeniem jako swój produkt do Austrii.

W bieżącej dekadzie nasili się także zjawisko masowego wycofywania samochodów z ruchu i poddawania ich procesowi recyklingu, powinny w tym aktywnie uczestniczyć małe warsztaty samochodowe zwłaszcza takie, które poszukują dodatkowych możliwości wykorzystania nadwyżki potencjału produkcyjnego i zapewnienia sobie równomiernych dochodów. Przy czym mogą one brać bezpośredni udział w procesie skupu, demontażu oraz w procesie recyklingu produktowego gdyż wiele części z demontażu samochodów może być poddane procesowi regeneracji i ponownie użyte do napraw. Udział małych warsztatów w takim procesie jest bardzo znaczący w krajach o wysokim współczynniku motoryzacji, w Polsce także funkcjonują warsztaty, które zajmują się demontażem i sprzedażą części pochodzących z rozbiórki samochodów. W odróżnieniu od stacji recyklingu (SR) i zakładów recyklingu (ZR) są to punkty recyklingu (PR) demontujące kilka pojazdów dziennie, do 500 rocznie. Ustawodawca określił minimalne wymagania dla stacji demontażu pojazdów wycofanych z eksploatacji (Dz. U. nr 143, poz. 1206 z 28.07.2005 r.). Małe warsztaty samochodowe zwykle spełniają te wymagania, poza posiadaniem wagi samochodowej o nośności do 5 Mg. Warsztaty takie posiadają własne sieci dystrybucji lecz tylko nieliczne trudnią się regeneracją części. W wielu przypadkach zamiast złomowania możliwa jest regeneracja części używanych i to niewielkim kosztem w ramach istniejących możliwości technologicznych warsztatu.

8. Nowe technologie i usługi w naprawach samochodów

Postęp w dziedzinie konstrukcji pojazdów samochodowych i zmienne potrzeby klientów ciągle wymuszają na warsztatach wprowadzanie nowych technologii napraw, nowych specjalizacji, a także nowych form obsługi klienta. Znaczącym impulsem do zmian w dziedzinie konstrukcji i technologii wytwarzania samochodów jest stałe zaostrzanie norm dotyczących ochrony środowiska naturalnego i bezpieczeństwa użytkowników systemu transportowego, wprowadzaniu tych zmian towarzyszy elektronika bez której współczesny wysoko zaawansowany technicznie samochód nie spełniłby zaostrzonych kryteriów homologacyjnych. Samochód nie wystarczy oczywiście wyprodukować, trzeba go systematycznie obsługiwać i naprawiać, systemy elektroniki samochodowej są bardzo skomplikowane i wymagają od warsztatów ciągłego doskonalenia metod diagnostycznych co polega na uzupełnianiu przez warsztaty wyposażenia poprzez zakupy nowych przyrządów diagnostycznych, oprogramowania do nich a przede wszystkim zdobywania nowej wiedzy. Wszystko to zmusza mechaników do systematycznego uczenia się poprzez uczestnictwo w szkoleniach, kursach, targach branżowych i innych formach pozyskiwania świeżej wiedzy

z zakresu obsługi i naprawy współczesnych samochodów, konieczne też jest wzajemne dzielenie się pozyskaną wiedzą, forma ta najlepiej sprawdza się w firmie rodzinnej, w której uczestnicy przebywają są ze sobą dłużej niż wymaga tego czas pracy obowiązujący pracowników najemnych. Warunkiem koniecznym jest też respektowanie przez koncerny motoryzacyjne rozporządzeń unijnych, przede wszystkim gwarantujących niezależnym warsztatom samochodowym dostęp do aktualnych danych technicznych i obsługowych produkowanych samochodów.

Oprócz obsługi i naprawy wysoce zaawansowanych technicznie samochodów przed niezależnymi warsztatami stoi wiele innych wyzwań, z których jako najważniejsze należy wymienić starania Komisji Europejskiej o bezpieczniejsze, bardziej ekologiczne i inteligentne samochody standardowo wyposażone w elementy umożliwiające w razie wypadku automatyczne wezwanie pomocy (eCall) i późniejsza możliwość użycia systemów telematycznych infrastruktury eCall do świadczenia usług bCall/sCall, które to będą polegały na skierowaniu uszkodzonego samochodu do najbliższego warsztatu i może być nim warsztat niezależny, który również świadczy mobilne usługi naprawcze.

W niedalekiej przyszłości niezależne warsztaty zlokalizowane na terenie dużych polskich miast oprócz napraw nowych napędów elektrycznych będą mogły świadczyć usługi naprawcze miejskim wypożyczalniom samochodów elektrycznych organizowanych w oparciu o system *carsharingu* oraz lokalizować swe oddziały wokół parkingów funkcjonujących w oparciu o koncepcję *„park and ride*". W Polsce parkingi takie dopiero powstają i obok usługi przechowania samochodu będą potrzebowały tzw. szybkich usług serwisowych.

9. Podsumowanie

Istniejące koncepcje modeli firm rodzinnych mogą służyć jako punkt wyjścia do dalszych badań i rozważań nad uwarunkowaniami rozwoju małych firm rodzinnych w branży napraw samochodowych . Badania takie mogą odnosić się do typologii głównych atrybutów firm rodzinnych [Wortman 1994 – za Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 49] i obejmować następujące pozycje: składniki teoretyczne, składniki historyczne, składniki środowiskowe, konteksty organizacyjne, składniki strukturalne, przyszłość firm rodzinnych.

Uwzględniając charakterystykę polskiego rynku napraw samochodowych można sformułować tezę dotyczącą aktywnego włączania się małych warsztatów samochodowych funkcjonujących jako firmy rodzinne w rozwój tego rynku a niewątpliwym najistotniejszym czynnikiem stymulującym takie działanie jest charakter rodzinny małego warsztatu oraz oddziaływanie otoczenia.

Pomimo niewystarczającego poziomu organizacyjnego i technicznego - małe warsztaty rodzinne obsługujące i naprawiające samochody – zajmują istotną i stale rosnącą pozycję w usługach motoryzacyjnych w porównaniu z dużymi warsztatami i autoryzowanymi stacjami obsługi. Wzrastająca aktywność gospodarcza takich warsztatów jest zjawiskiem stosunkowo nowym, a jej przyczyny nie są dostatecznie rozpoznane. Aktywność ta przejawia się przede wszystkim w obserwacji rynku, poszukiwaniu nowych nisz i wzrastającym zapotrzebowaniu na nową wiedzę.

Bibliografia

European Green Cars Initiative PPP Multi-annual and long-tream strategy, http://www.green-cars-initiative.eu/documents/EGCI%20Roadmap.pdf, 2011 01 20.

Gotzen S., *Działania FIGIEFA na rzecz wolnej konkurencji na samochodowym rynku wtórnym*, V Konferencja Niezależnego Rynku Motoryzacyjnego, http://www.motokonferencja.pl/images/pobranie/08_12_2010_FIGIEFA.pdf, 2011 01 26.

Inter Cars o sobie i o polskim rynku, „Autoexpert 2004", nr 12, s. 36.

Janczewski J. (2003), *Wybrane aspekty funkcjonowania małego przedsiębiorstwa branży motoryzacyjnej w dużym mieście i na rynku wiejskim*, [w:] M. Trocki, K. Krajewski ,(red.), *Przedsiębiorczość w Polsce w Perspektywie Integracji z Unią Europejską,* IPiS, Warszawa, ss. 189–195.

Janczewski J. (2003), *Sytuacja małych przedsiębiorstw usługowych sektora motoryzacyjnego*, Notatki Płockie nr 3/196, ss. 34-46.

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

Rozwój rynku pojazdów ekologicznych w Polsce, Konferencja KPK, 25.01.2011, Instytut Podstawowych Problemów Techniki, Warszawa, materiały niepublikowane. *V Konferencja Niezależnego Rynku Motoryzacyjnego*, SDCM, http://www.motofocus.pl/news,6782,v-konferencja-niezaleznego-rynku-motoryzacyjnego.html, 2010.12.12.

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

Stowarzyszenie Dystrybutorów i Producentów Części Motoryzacyjnych wśród ekspertów KE, http://www.wnp.pl/wiadomosci/131204.html, 2011.01.26.

Soszyński K. (2009), *Przyszłość polskich warsztatów*, http://www.e- autonaprawa.pl/artykuly/67/przyszlosc-polskich-warsztatow.html, 2009.09.05.

Tańsze naprawy aut dzięki poprawkom do Euro 5/6, http://www.droginaszostke.pl/aktualnosci/tansze-naprawy-aut-dzieki-poprawkom-do-euro-5/6,art-643.html, 2010.12.01.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 77–88

Paweł Żuraw
SWSPiZ, Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy

Zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie Ośrodka Szkolenia Kierowców „ŻURAW" w Świdnicy

Running a family business with an example of Drivers` Education Center "ŻURAW" in Świdnica

Abstract

The article`s aim is to present a model of functioning and running a driving school, which is a family business. The author quotes a definition of a family business on the basis of information taken from the literature. He also points out main the symptoms distinguishes family business from other companies. Moreover, the author concentrates on his own experience in managing such a firm. The article raises issues concerning both: a profile and specificity of the driving school in comparison to the future drivers training system. He presents a history of the examined unit, pointing out some factors, which assign it to the family business group. On the basis of the analysis carried out by SWOT he shows main determinants of managing a driving school.

1. Firmy rodzinne – główne założenia

Współczesna struktura gospodarcza Polski oparta jest w dużej mierze na działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Według wyliczeń analityków sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce odpowiada za tworzenie niemal 50 procent krajowego produktu brutto. Na zarejestrowanych w naszym kraju systemie REGON 3,88 mln przedsiębiorstw tylko 0,1 procent stanowią firmy duże. Pozostałe to mikro (94,7 procent) oraz małe i średnie firmy (5,2 procent) [zob. Młynarczyk 2011, s. 10]. W sektorze małych i średnich przedsiębiorstw ważną pozycję zajmują te, które określane są mianem **przedsiębiorstw rodzinnych** *(family business)*. Intuicja podpowiada jak należy interpretować tego

rodzaju pojęcie, jednak w opinii specjalistów definicja przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczna.

Jak podkreślają naukowcy, spośród najważniejszych kryteriów uznających podmiot gospodarczy za rodzinny można wymieć: *własność*, *zarząd*, *zaangażowanie rodziny w biznes*, a także *sukcesję rodzinną*. Analiza literatury pokazuje, że w definicjach biznesu rodzinnego dominują określenia odnoszące się do aspektu *własności* i *zarządzania*. Równie popularne są definicje przyjmujące zaangażowanie w dany biznes *rodziny*. Można spotkać definicje przedsiębiorstw rodzinnych, które za główne i podstawowe kryterium biorą pod uwagę wymienioną wcześniej *sukcesję rodzinną*. Kryterium sukcesji oznacza, że biznes jest rodzinny wówczas, jeżeli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę konkretnego przedsiębiorstwa[1].

Biorąc pod uwagę wymienione czynniki należy podkreślić kompleksowo, że **przedsiębiorstwo rodzinne** jest podmiotem gospodarczym, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie daną jednostką gospodarczą znajduje się w rękach przedstawicieli rodziny. W funkcjonowanie tego rodzaju firmy zaangażowany jest więcej niż jeden członek rodziny. Zaangażowanie to może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu. Można powiedzieć, że wpływ stosunków rodzinnych jest nadrzędnym czynnikiem scalającym wszystkie przedsiębiorstwa rodzinne. Określanie przedsiębiorstwa jako rodzinne nie może jedynie opierać się na kryteriach takich jak: *typ własności, wielkość czy sposób zarządzania*. Musi również uwzględniać tak charakterystyczne kryteria (można powiedzieć po części o charakterze niematerialnym) jak: *wartości i postawy reprezentowane przez właściciela i jego rodzinę, zaangażowanie rodziny w prowadzenie biznesu, orientacja na strategiczne prowadzenie firmy, troska o przekazanie władzy w firmie i własności następnemu pokoleniu oraz finansowa odpowiedzialność za firmę*[2]. Biorąc pod uwagę uwarunkowania polskie, większość przedsiębiorstw tej grupy to firmy jednopokoleniowe ze względu na ich krótki okres funkcjonowania w gospodarce wolnorynkowej, która stworzyła warunki do powstawania tego rodzaju podmiotów [zob. Sułkowski, Marjański 2009, ss. 15–16]; [Sułkowski 2005, ss. 89–93].

Rodzina to najważniejsza komórka społeczna. Wzorce, jakie przekazują rodzice swoim dzieciom są niebywale istotne. Rodzice są pierwszymi pedagogami, dają swoim dzieciom poczucie bezpieczeństwa, miłość i prawdziwe ciepło. W rodzinach, w których prowadzona jest działalność gospodarcza, dziecko

[1] Ł. Sułkowski, A. Marjański powołują się na opracowanie Donnelly`ego z 2002, s. 4.

[2] Ł. Sułkowski, A. Marjański powołują się na opracowanie Ward`a, Aronoff`a z 2002, ss. 2–3.

od wczesnych lat dojrzewania ma szansę uczyć się szacunku do drugiego człowieka, w tym przypadku do zatrudnionych przez rodziców pracowników. Uczy się również szacunku do pieniędzy, do oszczędzania i do mądrego, rozsądnego ich wydawania. Kształtowane wzorce pozostają na całe życie. Niestety, bywa niekiedy tak, że rodzice nie rozumieją tak prostych i istotnych zależności. Źle pojmując rodzicielską miłość, pozwalają dzieciom na niemal wszystko, zaspakajając ich różne zachcianki. Nie można też oczywiście generalizować i uogólniać spraw związanych z procesem wychowawczym, ale czasy, w których przyszło nam żyć, pozwalają zagubić się w świecie dominującego relatywizmu.

Nie ma chyba większej radości dla ojca czy dla matki, kiedy dziecko zaczyna interesować się zajęciami wykonywanymi przez rodziców (przy założeniu, że są one zgodne z literą prawa i ogólnospołecznymi normami moralnymi). W ten sposób dopełnia się „prawdziwy" proces wychowawczy. Dziecko uczy się wartościować wykonywaną pracę, rozwija się, przestają być dla niego atrakcyjne wyimaginowane młodzieńcze problemy. Dziecko uczy się odpowiedzialności. Staje się przez to profesjonalistą. W konsekwencji przejmuje działalność po rodzicach, kultywuje rodzinne tradycje i wartości. Dobrze, jeżeli również nie zapomina o rodzicach w przyszłości, docenia ich wkład i zaangażowanie w proces wychowawczy. Aby zatem móc wykształcić firmę rodzinną w tych najbardziej popularnych relacjach – rodzice – dzieci, potrzebna jest świadomość rodziców, że od ich postępowania, zachowania i zaangażowania zależy przyszłość ich wypracowanego dorobku, jak również przyszłość ich samych.

2. Ośrodek Szkolenia Kierowców „ŻURAW" jako firma rodzinna

Podstawowym bodźcem motywacyjnym do podjęcia problematyki zarządzania firmą rodzinną na przykładzie szkoły nauki jazdy jest bezpośrednie zaangażowanie autora artykułu w tego rodzaju przedsięwzięcie. Autor jest właścicielem Ośrodka Szkolenia Kierowców „ŻURAW" w Świdnicy. Firma jest klasycznym przykładem funkcjonowania na polskim rynku firm rodzinnych. Ośrodek został założony 15 listopada 1990 r. jako prywatne przedsiębiorstwo jednoosobowe (początek lat 90. był czasem sprzyjającym rozwojowi prywatnej przedsiębiorczości, zdominowanej przez długie lata przedsiębiorczością państwową). Pierwotną nazwą firmy była „Prywatna Szkoła Jazdy – inż. Mieczysław Żuraw" z siedzibą w Świdnicy przy ulicy Równej 11. Założycielem firmy był ojciec obecnego właściciela – Mieczysław Żuraw, będący wcześniej przez 16 lat kierownikiem Polskiego Związku Motorowego w Świdnicy. Do firmy prywatnej wniósł on doświadczenie, które nabył podczas pracy w przedsiębior-

stwie państwowym. Założenie własnej firmy umożliwiła mu zmiana systemu społeczno-ekonomicznego oraz reorganizacja, która nastąpiła w Polskim Związku Motorowym – przedsiębiorstwie o charakterze ogólnopolskim. M. Żuraw w stworzonej przez siebie jednostce gospodarczej początkowo pełnił rolę instruktora nauki jazdy, wykładowcy, właściciela-przedsiębiorcy, aby w perspektywie czasowej zająć się zarządzaniem firmą.

W ciągu ponad 20 lat funkcjonowania na rynku powiatu świdnickiego firma przekształciła się w spółkę cywilną (styczeń 2001), zmieniła nazwę na Ośrodek Szkolenia Motorowego „ŻURAW" S.C., natomiast w 2006 r. właścicielem (po odejściu założyciela – Mieczysława Żurawia na emeryturę) został syn – Paweł Żuraw. Firma zmieniła nazwę na Ośrodek Szkolenia Kierowców „ŻURAW", zmieniła również swoją siedzibę, która obecnie znajduje się na świdnickim Rynku (Rynek 39–40).

OSK „ŻURAW" jest typową firmą rodzinną, jeżeli weźmie się pod uwagę *sukcesję rodzinną* – przekazanie przedsiębiorstwa synowi. Trzeba podkreślić, że owo przekazanie nastąpiło nie tylko w kwestii formalno-prawnej, lecz również w obszarze posiadanego majątku rzeczowego. Miało miejsce również w obszarze niematerialnym, obejmującym *wartości* i samą *postawę* pierwszego właściciela. Chodzi tutaj o styl zarządzania przedsiębiorstwem, sposób podejścia do pracowników i klientów firmy. Jest to nauka płynąca od menedżera, który jest jednocześnie ojcem, a tym samym niekwestionowanym autorytetem dla swojego syna, pierwszym nauczycielem na gruncie życia i na gruncie biznesu.

3. Charakterystyka działalności OSK „ŻURAW"

Firma jest jedną spośród trzydziestu zarejestrowanych szkół jazdy w Świdnicy. Należy do grona większych placówek tej branży pod względem posiadanej bazy dydaktycznej, mimo, iż jej stan relatywnie nie musi wydawać się imponujący (4 kilkuletnie pojazdy szkoleniowe, 2 motocykle). W ośrodku zatrudnionych jest 3 instruktorów w ramach umowy o dzieło oraz 1 osoba w ramach umowy zlecenia na stanowisku administracyjno-biurowym. Do bazy dydaktycznej szkoły oprócz pojazdów zalicza się jeszcze plac manewrowy, który jest odwzorowaniem stanowisk egzaminacyjnych, salę dydaktyczną wraz z niezbędnymi pomocami naukowymi. Plac manewrowy, sala dydaktyczna oraz pomieszczenie biurowe nie są własnością ośrodka; są wynajmowane.

Należy podkreślić, że w okresie największej „prosperity" przypadającej na lata 2004–2008 szkoła zatrudniała 10 instruktorów nauki jazdy oraz posiadała 7 pojazdów szkoleniowych. Średnio każdego roku (biorąc pod uwagę dane od

roku 2008) ośrodek szkoli ok. 250 kursantów + ok. 100 wykupujących jazdy dodatkowe. W ciągu ostatnich dwóch lat wyniki te zmniejszyły się ze względu na pojawiające się nowe ośrodki na rynku, często firmy jednoosobowe. Cztery nowopowstałe szkoły zostały założone przez byłych instruktorów omawianej firmy. Dla przykładu można zaznaczyć, że na początku 2004 r. w Świdnicy funkcjonowało 12 szkół nauki jazdy, przez co ilość obsługiwanych kursantów wynosiła blisko 400 osób, w tym ok. 150 osób przeszkolonych w ramach godzin dodatkowych.

Warto przy tej okazji nadmienić, że Świdnica liczy ok. 65 000 mieszkańców, zatem na każdą placówkę szkoleniową przypada średnio statystycznie ok. 2160 osób, przy czym podając takie liczby należy uwzględnić odsetek osób posiadających już prawo jazdy oraz dzieci, młodzież i osoby starsze niezainteresowane odbyciem kursu. Liczba szkolonych rocznie kursantów w obecnej sytuacji gospodarczej (wzmożona konkurencja, duże rozproszenie ośrodków, niż demograficzny, niskie dochody mieszkańców, rosnący poziom bezrobocia) jest „średnio" zadowalającą statystyką.

W historii funkcjonowania ośrodka wystąpiły poważne problemy natury finansowej, które można określić mianem kryzysu przedsiębiorstwa. Według K. Zimniewicza *kryzys przedsiębiorstwa można zdefiniować jako nieplanowany proces, czyli ciąg zdarzeń przebiegających w określonym czasie, będących zagrożeniem dla egzystencji przedsiębiorstwa* [zob. Zimniewicz 1990, s. 18]. Symptomy kryzysu pojawiły się w połowie 2008 r. Był to czas „wchodzenia" na rynek nowych szkół nauki jazdy, które aby zaistnieć na rynku, zaczęły obniżać ceny za swoje usługi. OSK „ŻURAW" odczuł w tym czasie zmniejszenie naboru kursantów. Firma zaczęła doświadczać niedoboru środków pieniężnych ze względu na wysokie koszty stałe, które nie były konkurencyjne z relatywnie porównywalnymi kosztami mniejszych ośrodków. W obliczu zaistniałej sytuacji właściciel firmy postanowił dokonać redukcji kosztów, co wiązało się ze zmniejszeniem profilu działalności. Sprzedano dwa samochody szkoleniowe, zwolniono dwóch instruktorów nauki jazdy. W wyniku zaistniałej sytuacji właściciel ośrodka musiał w większym stopniu zaangażować się w pracę w charakterze instruktora, pełniąc jednocześnie funkcję właściciela, kierownika, instruktora, podobnie jak ojciec w momencie rozpoczynania działalności gospodarczej.

Charakteryzowana firma siłą rzeczy musi funkcjonować w warunkach jakie utworzyło otoczenie zewnętrzne (koniunktura gospodarcza, liberalne prawo, działalność, polityka i strategia wojewódzkich ośrodków ruchu drogowego, w których kursanci zdają egzaminy na prawo jazdy), jak również tych, jakie sam zainicjował (plan działania, własny pomysł na prowadzenie biznesu). Przy obowiązującym obecnie prawie, podstawowym miernikiem oceny działalności

ośrodka przez kursantów oraz jednostki nadrzędne, czyli wojewódzkie ośrodki ruchu drogowego i starostwa powiatowe jest poziom zdawalności egzaminu państwowego za pierwszym podejściem. Dla badanego ośrodka zdawalność kształtuje się na poziomie ok. 33%, co oznacza, że średnio co trzeci kursant tej firmy zdaje egzamin za pierwszym podejściem. Trudno jest określić, czy niniejsze kryterium jest obiektywnym miernikiem, ponieważ zawsze istnieje szansa zdania egzaminu przez osoby nie mające ukształtowanej wyobraźni za kierownicą, nie stosujące się do przepisów ruchu drogowego zarówno z niechęci, jak i niewiedzy.

Powracając do prezentacji OSK „ŻURAW" należy podkreślić, że według przepisów prawnych kursant jest zobligowany do odbycia minimum 30 godzin zajęć teoretycznych, po których może przystąpić do praktycznej nauki jazdy (minimum wynosi 30 godzin). Niestety cena kursu jest stosunkowo niska, jeżeli chodzi o zaangażowanie środków w jakościowe wyszkolenie kursanta. Wynosi bowiem 1300 zł dla osób uczących się oraz 1350 zł dla pozostałych, przy czym jest to opłata za godziny programowe, określone w rozporządzeniu w sprawie szkolenia i egzaminowania kandydatów na kierowców [Rozporządzenie Ministra Infrastruktury…, Załącznik 3]. Do tej kwoty dochodzi jeszcze opłata za badania lekarskie – 50 zł oraz opłata za materiały szkoleniowe w wysokości 30 zł. Opłata 1300 zł to kwota, z której trudno jest odłożyć środki na przyszłe inwestycje, a trzeba nadmienić, że istnieją ośrodki świadczące usługi szkoleniowe za średnio 900–1000 zł, co w rachunku ekonomicznym jest praktycznie nieopłacalne.

Po zakończonym szkoleniu, w przypadku gdy kursant wraz z instruktorem stwierdzą, że liczba godzin programowych jest niewystarczająca, aby móc przystąpić do egzaminu państwowego, istnieje możliwość dokupienia jazd dodatkowych, których cena wynosi 40 zł za godzinę zegarową. Po zakończonym kursie, zdanym egzaminie wewnętrznym z części teoretycznej i praktycznej, ewentualnym szkoleniu dodatkowym, kursant z kompletem dokumentów udaje się do wojewódzkiego ośrodka ruchu drogowego w celu ustalenia terminu egzaminu państwowego. Koszt egzaminu teoretycznego wynosi 22 zł, natomiast praktycznego 112 zł – dane dotyczą kategorii B (samochód osobowy) – stan na styczeń 2011 roku. W przypadku uzyskania negatywnego wyniku z egzaminu państwowego teoretycznego za trzecim podejściem, kursant jest zobowiązany do wykupienia w szkole jazdy 10 godzin szkolenia z zakresu przepisów ruchu drogowego. W przypadku uzyskania wyniku negatywnego na egzaminie praktycznym należy odbyć 5 dodatkowych godzin jazd.

OSK „ŻURAW" wychodząc naprzeciw kursantom daje możliwość wyboru ośrodka egzaminacyjnego, gdyż według przepisów prawnych nie obowiązuje rejonizacja ze względu na miejsce zamieszkania (zameldowania). Najbliżej poło-

żone ośrodki egzaminacyjne mieszczą się w Wałbrzychu i we Wrocławiu. Zaznaczmy, że odległość ze Świdnicy do Wałbrzycha wynosi ok. 25 km, natomiast do Wrocławia 50 km. Pomimo, iż odległość do Wrocławia jest większa, spory odsetek kursantów decyduje się zdawać egzamin właśnie w tym mieście. Świadczy to z pewnością o odwadze i dużej odpowiedzialności kursantów ze względu na fakt, że chcą oni doświadczyć jazdy w większym mieście, w warunkach całkiem odmiennych dla ruchu w małej aglomeracji.

4. Wartości i postawy wynikające z charakterystyki firm rodzinnych jako główne determinanty zarządzania OSK „ŻURAW"

Aby dokładnie zrozumieć gamę czynników warunkujących zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie szkoły nauki jazdy w kontekście specyfiki branży, w tym: wzmożonej konkurencyjności, zaistniałym kryzysie gospodarczym oraz poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego, zasadne jest skoncentrowanie się na szczególnie „wrażliwych" elementach. Autor artykułu – właściciel badanego przedsiębiorstwa uważa, że główny fundament analizy funkcjonowania ośrodka szkolenia kierowców powinien zostać ukierunkowany na obszar zarządzania wypracowany na gruncie **wartości** i **postaw**. Są to „dobra", które zostały przekazane obecnemu właścicielowi przez pierwszego założyciela firmy. Jak zostało napisane w pierwszym punkcie artykułu, tego rodzaju elementy obejmują tzw. **„wartości niematerialne"**, które trudno jest zmierzyć, policzyć. Można powiedzieć, że dotykają one „miękkiej" strony zarządzania, która utożsamiana jest ze sferą psychologii zarządzania.

Doświadczenie autora podpowiada, że czynniki tego rodzaju są ważnym elementem w kształtowaniu określonych działań realizowanych przez człowieka. Wpływają one w znacznym stopniu na podejmowane decyzje na szczeblu operacyjnym i strategicznym. Przyjmując taki tok rozumowania można postawić dwa zasadnicze pytania badawcze:

1. Jaka jest rola **wartości** i **postaw** wniesionych przez rodzinę (a ściślej ojca i syna) w proces zarządzania badanym przedsiębiorstwem?
2. Które z tych narzędzi, biorąc pod uwagę specyfikę działania tego rodzaju przedsiębiorstwa, są najistotniejsze?

Aby udzielić odpowiedzi na postawione pytania autor postanowił dokonać analizy funkcjonowania badanej szkoły przy użyciu popularnej i często stosowanej w procesach zarządzania **metody SWOT**. Jest ona pomocna w procesie wykrywania problemów strategicznych, formułowania celów, projektowania wariantów oraz oceny i selekcji wypracowanych strategii [zob. Lichtarski 1997, ss. 177–178].

Analiza SWOT dla Ośrodka Szkolenia Kierowców „ŻURAW"

Przedstawiona analiza z pewnością nie przypomina profesjonalnego zestawienia sporządzonego przez duże koncerny lub korporacje. Jej celem jest ogólne zdiagnozowanie środowiska, w którym działa mała firma szkoleniowa. Jak można zinterpretować wyniki analizy? Satysfakcjonującym jest fakt, że firma w zestawieniu wykazuje silne strony oraz szanse na dalszy rozwój. Ważnym, a wręcz chyba najważniejszym atutem ośrodka jest **kadra pracownicza**, czyli instruktorzy oraz pracownica administracyjno-biurowa. Znaczny ciężar „miękkich" aspektów zarządzania badanym przedsiębiorstwem będzie nastawiony właśnie na pracowników. Jest to grupa tylko czterech osób, które przy ograniczonych środkach finansowych, pozostających w posiadaniu firmy, mogą przyczynić się do wzrostu efektywności funkcjonowania szkoły.

Tabela 1. Czynniki wewnętrzne charakteryzujące funkcjonowanie OSK „ŻURAW"

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
1. Dobra pozycja na rynku, mimo nasilonej konkurencji (renoma, marka). 2. Korzystanie z efektu doświadczeń zdobywanego w ciągu 20 lat działalności. 3. Motywacja kierownika do wprowadzenia ewentualnych zmian w sposobie funkcjonowania firmy. 4. Stosowanie w jednostce demokratycznego stylu zarządzania. 5. Otwartość, elastyczność i empatia kierownika jednostki wobec pracowników. 6. Zdolność konkurowania z innymi firmami pod względem kadrowym. 7. Dobra opinia wśród kursantów i społeczności lokalnej. 8. Zdolność do zastosowania innowacji produktowych. 9. Dobrze wyposażona baza dydaktyczna. 10. Prowadzenie wykładów teoretycznych w sposób aktywizujący słuchaczy.	1. Wysokie koszty obsługi firmy. 2. Niewystarczająca motywacja instruktorów do efektywnej pracy. 3. Częste naprawy pojazdów szkoleniowych. 4. Zbyt niska motywacja niektórych kursantów do nauki. 5. Preferencje w przyjmowaniu przez kursantów kryterium zdania egzaminu za pierwszym podejściem, w przeciwieństwie do chęci nabycia umiejętności poruszania się po drogach w sposób bezpieczny. 6. Podatność ośrodka na naciski konkurencji (czynniki związane z ofertą cenową). 7. Występująca „niekonsekwentność" we wdrażaniu strategii projakościowych.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Czynniki zewnętrzne charakteryzujące funkcjonowanie OSK „ŻURAW"

Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
1. Pojawienie się nowych grup klientów, np. popularyzowanie jazdy motocyklem, kat. A. 2. Możliwość zmodernizowania bazy szkoleniowej dzięki pozyskaniu środków finansowych z funduszy pomocowych. 3. Promowanie osiągnięć kursantów wśród społeczeństwa. 4. Organizowanie konkursów dotyczących promocji bezpiecznej jazdy na forum społecznym, np. w szkołach średnich. 5. Szybszy wzrost rynku motoryzacyjnego, a tym samym szkoleniowego.	1. Możliwość pojawienia się nowych konkurentów. 2. Niekorzystne rozwiązania systemowo-legislacyjne. 3. Możliwość zmniejszenia się ceny za wykonaną usługę. 4. Podatność ośrodka na recesję i wahania koniunktury. 5. Wzrost siły przetargowej wśród klientów. 6. Niekorzystne zmiany demograficzne.

Źródło: opracowanie własne.

Zaskakującym jest to, że kwestia niezbyt wysokich zarobków jakie uzyskują pracownicy (średnio instruktor wypracowuje od 100 do ok. 180 godzin, licząc 10 zł netto za jedną godzinę pracy) nie stanowi dla nich najważniejszego problemu. Obiegowe opinie pracowników wskazują na naczelną funkcję **pozytywnego klimatu organizacyjnego**. Co się na niego składa? Pracownicy wskazują na otwartość kierownika jednostki w stosunku do podwładnych, empatię wobec wspólnych problemów, co tym samym zwiększa poziom integracji zespołu. Istotne jest wzajemne zrozumienie pomiędzy szefem a pracownikami. Dzięki dialogowi, wzajemnemu zrozumieniu, dobrej komunikatywności zdają sobie oni sprawę z trudnej sytuacji finansowej firmy. Wytworzenie przyjaznego klimatu organizacyjnego, dobra atmosfera sprawiają, że pomimo niewysokich zarobków pracownicy są usatysfakcjonowani, że pracują w „przyjaznej" dla nich firmie. Odpowiednie (przyjazne) podejście do pracowników jest efektem wypracowanych przez rodzinę wartości, które tym samym stały się symbolem firmy „ŻURAW".

Atutem firmy jest **renoma** wypracowana na rynku przez 20 lat jej istnienia. Renoma wywołuje pozytywny efekt marketingowy, dzięki któremu najlepszą promocją dla działań firmy staje się reklama przekazywana metodą tzw. „poczty pantoflowej". Dzięki temu nie trzeba wydatkować znacznych środków pieniężnych na kosztowne kampanie marketingowe.

Pomimo pozytywnego klimatu organizacyjnego problematyczni dla ośrodka stają się kursanci, którzy w regulowaniu swoich zobowiązań są nierzetelni. Zjawisko to polega na tym, że zdarzają się klienci, którzy nie opłacają w terminie rat za odbyte szkolenie. To właśnie oni w głównej mierze przyczyniają się do powstawania problemów finansowych szkoły. Nie rozumieją oni, że prowadzenie działalności gospodarczej związane jest z ponoszeniem kosztów stałych. Zjawisko to przyczynia się do powstania tzw. „pętli finansowej" (sytuacji, kiedy rosną zobowiązania finansowe firmy), której efekty mogą „odbić się" niekorzystnie na prosperowaniu ośrodka. Przykładowo istnieje obawa braku funduszy na wypłaty dla pracowników (trzeba zaznaczyć, że firma wykorzystała większość wolnych środków finansowych znajdujących się na rachunkach bankowych). Może to przyczynić się do wzrostu niezadowolenia pracowników, którzy za godną i uczciwą pracę, niezależnie od panującej atmosfery, oczekują na regularnie wypłacaną pensję. Swoistego rodzaju reakcja łańcuchowa w tak małej organizacji może pozbawić motywacji pracowników, a to w konsekwencji obniży jakość wykonywanych usług.

Obniżenie motywacji u pracowników może wystąpić również w sytuacji zaangażowania instruktora w proces szkolenia tych kursantów, którzy nie wykazują z nim woli współpracy. Trzeba podkreślić, że młodzież, która stanowi główną grupę klientów kursów prawa jazdy, nie zawsze jest zdyscyplinowana i świadoma odpowiedzialności podejmowanych działań. Kurs traktowany jest przez nich jako forma tzw. „dobrej zabawy". Trzeba podkreślić, że niektórzy kursanci mimo osiągnięcia pełnoletności, nie są dojrzali emocjonalnie do posiadania uprawnień kierowcy. W obliczu charakteryzowanych przypadków instruktor, który szkoli taką osobę przestaje być zaangażowany w swoją pracę, ponieważ nie widzi w perspektywie możliwych do osiągnięcia pozytywnych rezultatów szkolenia.

W tym obszarze istotną staje się rola wykładowcy zajęć teoretycznych (wykładowcą jest właściciel szkoły, którego pracę wspomaga ojciec). Wykładowca (właściciel) swoim zaangażowaniem i taktem pedagogicznym stara się zachęcić kursantów do nauki. Styl prowadzonych zajęć podpatrzony został od ojca. Jego zaangażowanie, umiejętność nawiązywania kontaktów z ludźmi, to wartości w firmie kształtujące jej przewagę konkurencyjną. Jest to namacalny efekt rozwoju firmy rodzinnej **(przekazywanie sztuki rzemiosła z pokolenia na pokolenie)**.

W tej kwestii równie ważna jest odziedziczona umiejętność oddziaływania motywacyjnego, które pozwala ukazać kursantom realne korzyści z nauki przepisów ruchu drogowego oraz bezpiecznego poruszania się po drogach. Dla zachęcenia kursantów, zajęcia prowadzone są metodą multimedialną z wykorzystaniem filmów instruktażowych oraz prezentacji. Pomocną staje się wiedza

wykładowcy (P. Żurawia), który aby zwiększyć swoje kompetencje ukończył kurs dla kandydatów na egzaminatorów. Dzięki temu podczas wykładu podawane są informacje praktyczne, które przekazane w sposób obrazowy zachęcają do uczestnictwa w wykładach – zajęciach, które często kojarzone są w wielu placówkach z czytaniem ustawy – Prawo o ruchu drogowym.

W celu zwiększenia poziomu empatii w podejściu do problemów pracowników i kursantów, kierownik szkoły (właściciel) stara się godzić prowadzenie zajęć teoretycznych i praktycznych. Taka postawa zwiększa stopień zaufania klientów do firmy. **Zaufanie jest wartością bezdyskusyjną**. Motywacyjny system prowadzenia zajęć prowadzi do promowania kursantów zdolnych, ambitnych. Podkreślić należy, że wśród młodych osób są tacy, którzy odpowiednio zainspirowani, zaczynają na szerszym polu interesować się zagadnieniami bezpieczeństwa w ruchu drogowym. Daje to przyczynę do zastanowienia się nad następującą kwestią: Czy nie warto pomyśleć w przyszłości o przeprowadzeniu np. w szkołach średnich pogadanki na temat bezpiecznego poruszania się po drogach? Wiązałoby się to niewątpliwie z funkcją promocyjną firmy, a przy okazji zostałyby zrealizowane cele misji społecznej, która wiązałaby się z promocją bezpiecznych zachowań na drodze. W trakcie tych działań można byłoby położyć znaczący akcent na promowanie bezpiecznej jazdy wśród motocyklistów, którzy nie zawsze są świadomi swoich poczynań za kierownicą.

Jak już wcześniej wspomniano mankamentem w funkcjonowaniu badanego ośrodka są **wysokie koszty stałe**. Ryzyko wiąże się również z nieplanowanymi naprawami samochodów szkoleniowych. Naprawy w tego rodzaju działalności są nieuniknione. Niejednokrotnie zmusza to do zmiany planowania ustalonych jazd szkoleniowych, co irytuje jednocześnie klientów oraz instruktorów.

Zdiagnozowanie OSK „ŻURAW" metodą analizy SWOT wytycza rodzące się perspektywy, pomimo trudnej sytuacji jaką przeżywa branża szkoleniowa. Analiza stanowi tym samym grunt do przyjęcia programu rozwoju jakościowego. Program ten umożliwia ewolucję firmy z uwzględnieniem **wartości niematerialnych**, które wyróżniają ją spośród innych przedsiębiorstw konkurencyjnych i które dają jej moc sprawczą do dalszego funkcjonowania.

5. Podsumowanie

Opisana firma jest przykładem typowego przedsiębiorstwa rodzinnego. Autor dokonując jej prezentacji chciał niejako oddać szacunek swemu ojcu, który wprowadził go w arkana biznesu, nie od strony akademickiej, lecz od strony życia praktycznego. Artykuł ten nie jest również „hymnem pochwalnym" dla działań

obecnego właściciela, gdyż ten, jako jeszcze młody człowiek, musi uczyć się i doświadczać wielu rzeczy. Jego wrażliwość i idealistyczne spojrzenie na świat nie musi wcale oznaczać czegoś pozytywnego. Cechy te w procesie zarządzania firmą mogą okazać się dla niej destrukcyjne. Oby nie były to myśli prorocze.

W słowie podsumowania trzeba zaznaczyć, że jednak wartości pielęgnowane w rodzinie, cały proces wychowawczy, atmosfera i klimat rodzinnego domu w znacznej mierze wpłynęły na obecny kształt prowadzonej przez autora działalności gospodarczej. Dojrzewanie, dorastanie u boku rodziców, którzy potrafili przekazać sposób na godne życie, rodzi powód do prawdziwej dumy. Dumy, która nie otacza się pychą, a skromnością, szlachetnością, pokorą i nade wszystko szacunkiem wobec drugiego człowieka. **Wartości te, widoczne (praktykowane) w domu rodzinnym i w rodzinnej firmie, są niekwestionowanymi czynnikami determinującymi zarządzanie, które mimo występujących ułomności, staje się (i niech nie zabrzmi to nieskromnie) coraz bardziej efektywne.** To wszystko sprawia, że pomimo pojawiania się różnego rodzaju problemów, zarządzanie firmą „ŻURAW" jest przyjemnością, która daje olbrzymią satysfakcję.

Bibliografia

Lichtarski J. (red.) (1997), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, ss. 177–178.

Młynarczyk I. (2011), *Sektor MSP w Polsce: nastroje przedsiębiorców*, „Gazeta Małych i Średnich Przedsiębiorstw", nr 1(105)2011, ss. 10–11.

Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 27 października 2005 r. w sprawie szkolenia, egzaminowania i uzyskiwania uprawnień przez kierujących pojazdami, instruktorów i egzaminatorów, Dz. U. Nr 217, poz. 1834 z 2006 r., Dz. U. Nr 3, poz. 24 z 2006 r., Dz. U. Nr 215, poz. 1362 z 2008 r. i Dz. U. Nr 78, poz. 653, Załącznik nr 3.

Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Wydawnictwo „Dom Organizatora", Toruń, ss. 89–93.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa, ss. 15–16.

Zimniewicz K. (1990), *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo PWN, Warszawa-Poznań, s. 18.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 89–104

Teresa Mikulska
Uniwersytet w Białymstoku

Outsourcing rachunkowości w firmach rodzinnych

The outsourcing of accountancy in family firms

Abstract

The application of outsourcing let the enterprise concentrate on its basic activity and that is why it can satisfy the needs of the customers much better. Firms which outsource the bookkeeping services are seeking to realize benefits or achieve the competitive advantage in general. In the firm, bookkeeping on its own without appropriate knowledge (about accountancy and taxation law) may cause negative consequences. From another point maintenance an internal accountancy unit in the firm is very expensive. The best solution for the family firms is using the accountancy services by outsourcing.

Describing the nature of accountancy's outsourcing and showing the benefit and threats resulting from the outsourcing cooperation of the family enterprise with the outside entity providing bookkeeping services are the purpose of the article.

1. Wstęp

W Polsce istnieje duża różnorodność form i wielkości rodzinnych biznesów. Zdecydowana większość działa w sektorze MSP, ale zdarzają się również duże koncerny zarządzane przez członków jednej rodziny. Typowych firm rodzinnych działa w Polsce 219 tys., czyli 36% aktywnych przedsiębiorstw z sektora małych i średnich[1]. Literatura przedmiotu wymienia szereg barier funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych, m.in. [Popławski 2003]:

[1] W badaniu nie były brane pod uwagę firmy jednoosobowe. Gdyby uwzględnić także te podmioty, udział biznesu rodzinnego w sektorze MSP sięgnąłby 78%, czyli pozio-

1) Bariery w sferze intelektualnej, wynikające z niewiedzy lub braku umiejętności właścicieli lub kierowników, a w szczególności:
   - skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako prostego systemu,
   - nieumiejętność dostrzegania wielostronnych zależności i sprzężeń zwrotnych,
   - niechęć do myślenia perspektywicznego,
   - koncentracja na chwili obecnej lub krótkich przedziałach czasu,
   - nieumiejętność rozpoznawania czynników wpływających na stan firmy,
   - trudności w podziale pracy w miarę jej rozwoju.
2) Niestabilna polityka gospodarcza wywołująca stan niepewności i niemożności stosowania długofalowej strategii rozwoju.
3) Bariera sprzedaży i zaopatrzenia: pierwsza związana jest z ograniczeniem rynków zbytu produktów i usług często związana z ograniczeniem popytu krajowego i trudnościami wejścia na rynki zagraniczne; druga wynika głównie z zatorów finansowych i zamrażaniu środków w materiałach.
4) Słabość zarządzania, przede wszystkim w mikroprzedsiębiorstwie rodzinnym, związana często jest z nieumiejętnością formowania misji i wizji, budowania taktyki i strategii działania, czy znajomością działań marketingowych, doboru i zarządzania ludźmi, zdolnością kontroli i oceny stanu finansowego.
5) Bariera finansowa utrudniająca realizację strategii przedsiębiorstwa. Największe bariery rozwoju napotykają małe i mikroprzedsiębiorstwa w początkowej fazie działalności. Jest to związane z brakiem kapitału jak i specjalistycznej wiedzy z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji. W związku z tym przetrwanie przedsiębiorstwa w perspektywie długoletniej jest niezwykle trudne.

Problemem jest również nieuświadamianie przez właścicieli, specyficznych dla tej grupy przedsiębiorstw problemów. Taka sytuacja powoduje, że trudno zachęcić ich do korzystania z pomocy doradców i udziału w szkoleniach[2].

---

mu porównywalnego do innych krajów UE. Wyniki badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości [Rzeczpospolita z 30.01.2010].

[2] Ze szkoleń najrzadziej korzystają rodzinne firmy mikro (8% w ciągu ostatnich dwóch lat). Znaczna część z nich uważa, że są za małe, aby korzystać z tego typu usług. Częściej z usług szkoleniowych korzystają firmy małe (17%), najczęściej – ale i tak stosunkowo rzadko – firmy średnie (37%). Przedsiębiorstwa mikro i małe rzadziej (odpowiednio 24% i 29%) od średnich (38%) deklarują zainteresowanie usługą szkoleniową

Prowadzenie rachunkowości „na własną rękę" nadal jest zbyt skomplikowane. Zagadnienia księgowe oraz podatkowe kryją wiele pułapek, których należy unikać, by nie ponosić później konsekwencji. Niejasność przepisów podatkowych oraz rozbieżność interpretacji urzędów skarbowych, utrudnia prowadzenie rozliczeń księgowych przez przedsiębiorcę, ale także naraża jego firmę na ryzyko sankcji karnoskarbowych, związanych z nieprawidłowym ustaleniem zobowiązań podatkowych. Rozwiązaniem może być korzystanie z usług podmiotu zewnętrznego w ramach outsourcingu.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty outsourcingu rachunkowości oraz pokazanie korzyści i zagrożeń wynikających ze współpracy outsourcingowej przedsiębiorstwa rodzinnego z podmiotem zewnętrznym świadczącym usługi rachunkowe. Jeszcze kilkanaście lat temu trudno byłoby wyobrazić sobie sprawnie działające przedsiębiorstwo bez własnej księgowej. Obecnie coraz więcej przedsiębiorstw decyduje się na outsourcing w dziedzinie rachunkowości.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa rodzinnego

Definicje firm rodzinnych zazwyczaj odnoszą się do kwestii własności oraz zarządzania przedsiębiorstwem. W przypadku własności przyjmuje się, że rodzina jest wyłącznym lub dominującym właścicielem. Firma uznawana jest za przedsiębiorstwo rodzinne, jeśli jej założyciel i/lub następcy wśród jej udziałowców zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub w radzie nadzorczej [Surdej, Wach 2010, ss.15–16].

Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się grupą wyróżnionych cech, które pozwalają rozpoznać je na tle różnorodnych form organizacyjnych. Należy wspomnieć tu przede wszystkim o następujących wyróżnikach [Stradomski, 2010, s. 53]:

- zatrudnieni pracownicy – co najmniej jeden członek rodzinny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność,
- przebieg kariery zawodowej – istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej przez członków rodziny,
- dziedziczenie – istniejące stosunki rodzinne wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą rodzinną,

dedykowaną dla firm rodzinnych. Co charakterystyczne, przedsiębiorstwa rodzinne rzadziej niż nierodzinne korzystają przede wszystkim ze szkoleń związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi oraz szkolą swoich pracowników z umiejętności osobistych [http://firmyrodzinne.eu].

- system wartości i celów – wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w systemie misji i wizji przedsiębiorstwa rodzinnego,
- sprzężenie zwrotne – brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem,
- wizja firmy – historia rodziny jest ściśle powiązana z historią firmy,
- odpowiedzialność – członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie i perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

Istotnym elementem wyróżniającym firmy rodzinne jest system wartości respektowany w przedsiębiorstwie, wynikający w właściwego dla danej rodziny systemu wartości. Długoterminowy charakter zaangażowania rodziny umożliwia stworzenie relacji z kluczowymi pracownikami firmy i daje gwarancję stabilności zatrudnienia, rzadką w przypadku przedsiębiorstw o niestabilnym akcjonariacie. Atuty i słabości tej formy organizacji przedsiębiorstwa przedstawia tabela 1.

Tab. 1. Atuty i słabości firmy rodzinnej

Atuty	Słabości
Przedsiębiorczość przy zakładaniu firmy i zarządzaniu nią	Perturbacje w przypadku śmierci założyciela
Zaangażowanie rodziny w prowadzenie spraw przedsiębiorstwa	Nastawienie na sukcesję ogranicza zdolność do pozyskania zewnętrznych menedżerów
Przywiązanie do wartości rodzinnych wzmacniające solidarność w firmie	Niebezpieczeństwo autorytarnych stylów zarządzania
Wizja rozwoju tworzona przez rodzinę	Opór rodziny przez rozwodnieniem własności i kontroli
Wysokie zaangażowanie udziałowców rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa	Ograniczony rozwój w związku z trudnościami w pozyskaniu zewnętrznego finansowania
Istotna znajomość działalności operacyjnej przedsiębiorstwa	Eksploatowanie przedsiębiorstwa przez rodzinę
Silne poczucie odpowiedzialności społecznej	Konflikty międzygeneracyjne w rodzinie przenoszone na grunt przedsiębiorstwa
Istotna rola komunikacji pozawerbalnej	Nepotyzm i jego skutki w zakresie polityki personalnej
Długoterminowy charakter analizy rentowności przedsięwzięć inwestycyjnych	Uzależnienie działalności od właściciela
	Pomijanie hierarchicznej struktury komunikacji i decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Stradomski, 2010, ss. 60–61].

Firmy rodzinne są ważne dla rozwoju gospodarczego, gdyż wspierają rozwój talentów przedsiębiorczych w kolejnych pokoleniach, budują odpowiedzialność za sukces przedsięwzięć gospodarczych, zapewniają długookresową orientację w działalności, utrzymując autonomiczność przedsiębiorstwa [Surdej, Wach 2010, s. 22].

3. Istota i pojęcie outsourcingu

W literaturze i praktyce rozwiniętej gospodarki, outsourcing jest jedną z metod restrukturyzacji przedsiębiorstw, identyfikowanych z bardziej dojrzałym etapem przeobrażeń, które wpływają na zmiany struktury organizacyjnej i relacji z otoczeniem konkurencyjnym. W erze globalnego rynku oraz nowej gospodarki, stanowi on jeden z głównych filarów budowania stosunków pomiędzy przedsiębiorstwami [Uzdowski 2006, s. 143].

Przy rozpatrywaniu istoty koncepcji outsourcingu ważne jest określenie pochodzenia oraz znaczenie samego słowa outsourcing. Słowo outsourcing wywodzi się z języka angielskiego *outside-resource-using* i w dokładnym tłumaczeniu oznacza przekazanie jednostce zewnętrznej w użytkowanie zasobów organizacji gospodarczej [Kopczyński 2010, s. 46]. M. Trocki [2001, s. 13] określa outsourcing jako „przedsięwzięcie polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym".

Outsourcing jest pojęciem złożonym i składa się z dwóch elementów. Pierwszy jest formą przedsięwzięcia, w którym następuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, natomiast drugi dotyczy długofalowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną [Kopczyński 2010, s. 47].

Outsourcing początkowo był traktowany jako metoda obniżania kosztów prowadzonej działalności, później stał się sposobem zmniejszania ryzyka zmian technologicznych. Na początku lat 90. XX w. okazało się jednak, że outsourcing jest nie tylko modyfikacją koncepcji *make or buy*, mającej na celu redukcję kosztów, ale nabiera znaczenia strategicznego, gdyż pozwala przedsiębiorstwu skoncentrować się na podstawowej działalności. Bardzo trafnie współczesne znaczenie outsourcing ujmuje M.F. Corbett [2004], pisząc: „we współczesnym świecie niewystarczające jest dominowanie w swojej klasie, ale należy dążyć do osiągnięcia hiperkonkurencyjności przez osiąganie przewagi na świecie. W dobie globalizacji klient i jego potrzeby muszą być dostrzeżone i zaspokojone natychmiast, gdyż w przeciwnym razie zostanie on pozyskany przez konkurencję. Zadaniem firmy jest dokonanie wewnętrznych transformacji tak, aby wyekspo-

nować swoją przewagę, a obszary wykraczające poza podstawową działalność przekazać do realizacji zewnętrznym ekspertom" [Wodecka-Hyjek 2008, ss. 113–114].

Outsourcing to system usług zewnętrznych zlecanych przez przedsiębiorstwa, które szukają nowoczesnych rozwiązań, aby obniżyć koszty ich działalności, zwiększyć własną konkurencyjność, poprawić jakość usług, jak również zoptymalizować inwestycje. Decydując się na wydzielenie pewnych usług, przedsiębiorca powinien określić, czy obszar lub funkcja, którą chce wydzielić stanowi podstawę działalności firmy. Jeżeli wybrany obszar działalności nie jest podstawą funkcjonowania, przedsiębiorstwo powinno zdecydować się na outsourcing.

Jednostki gospodarcze często wyodrębniają te funkcje, które wymagają wysokich nakładów inwestycyjnych, koniecznych do podniesienia efektywności. Jest to sytuacja, w której koszty odnoszące się do mechanizmów związanych z funkcjami wykonywanymi przez przedsiębiorstwo macierzyste, przewyższają sumę kosztów ponoszonych przez partnera outsourcingowego oraz koszty transakcyjne outsourcingu. Zazwyczaj dotyczy to okoliczności, w których dane przedsiębiorstwo nie dysponuje wystarczającym kapitałem, niezbędnymi urządzeniami, czy dostępem do określonej technologii. Z tego punktu widzenia przeważnie istotne korzyści osiągają mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa, ponieważ w ten sposób uzyskują one zdolności porównawcze z dużymi firmami, bez konieczności wydatków i opóźnień związanych z pozyskiwaniem oraz zarządzaniem nowymi zasobami. Ma to kluczowe znaczenie dla podmiotów nowo powstających, które mogą poprzez outsourcing znacznie obniżyć bariery wejścia do danego sektora (zob. rys. 1) [Uzdowski 2006, ss.146–147].

Celem outsourcingu, w jego najbardziej ogólnym ujęciu, jest zwiększenie skuteczności i efektywności prowadzonej działalności. Ten ogólny zamysł składa się z różnorodnych celów cząstkowych. Są to przede wszystkim cele strategiczne, czyli skoncentrowanie się przedsiębiorstwa macierzystego na działalności kluczowej, decydującej o jego pozycji konkurencyjnej i perspektywach rozwojowych. Dzięki temu następuje zwiększenie swobody doboru partnerów i warunków współdziałania z nimi. Swobodny dobór partnerów pozwala uzyskać dostęp do know-how niemożliwego do osiągnięcia własnymi siłami. Redukcja problemów operatywnych, następująca w wyniku outsourcingu, umożliwia kierownictwu przedsiębiorstwa macierzystego koncentrację na problemach strategicznych. Outsourcing spowodować powinien także lepszą realizację celów rynkowych, np. poprawę pozycji rynkowej przedsiębiorstwa macierzystego, zwiększenie skali jego działalności, dywersyfikację lub koncentrację rynkową działalności. Prowadzić powinno to do lepszej realizacji celów ekonomicznych: zwiększenia przychodów, redukcji kosztów, a co za tym idzie, po-

prawy wyników ekonomicznych i ograniczenia ryzyka ekonomicznego prowadzonej działalności. W wyniku outsourcingu następuje redukcja struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego, a w ślad za tym uproszczenie struktur i procedur organizacyjnych – skutkujące poprawą zarządzania. Przy pomocy outsourcingu osiągnięte mogą być także cele motywacyjne. Następuje bowiem obiektywizacja wyników ekonomicznych, upowszechnienie myślenia i działania ekonomicznego oraz rozwój przedsiębiorczości [Zagórska 2010].

W zależności od doboru partnerów wyróżniamy dwa podstawowe rodzaje outsourcingu:

- outsourcing kontraktowy – polega na wydzieleniu funkcji (działalności) ze struktury zakładu macierzystego i przekazaniu jej do realizacji niezależnemu podmiotowi gospodarczemu,
- outsourcing kapitałowy – polega na wydzieleniu funkcji (działalności) ze struktury zakładu macierzystego i przekazaniu jej do realizacji podmiotowi powiązanemu (np. spółce-córce) przedsiębiorstwa macierzystego.

W przypadku outsourcingu kapitałowego – dla wydzielanej działalności tworzone są zazwyczaj nowe podmioty powiązane, natomiast w przypadku outsourcingu kontraktowego są to podmioty już istniejące.

Outsourcing może mieć zastosowanie w wielu dziedzinach. Najczęściej zaliczają się do nich, m.in. rachunkowość, kadry, szkolenia, administracja systemów informatycznych, audyty wewnętrzne, podatki, zarządzanie dokumentacją, obsługa klienta, marketing, sprzedaż, controlling i logistyka.

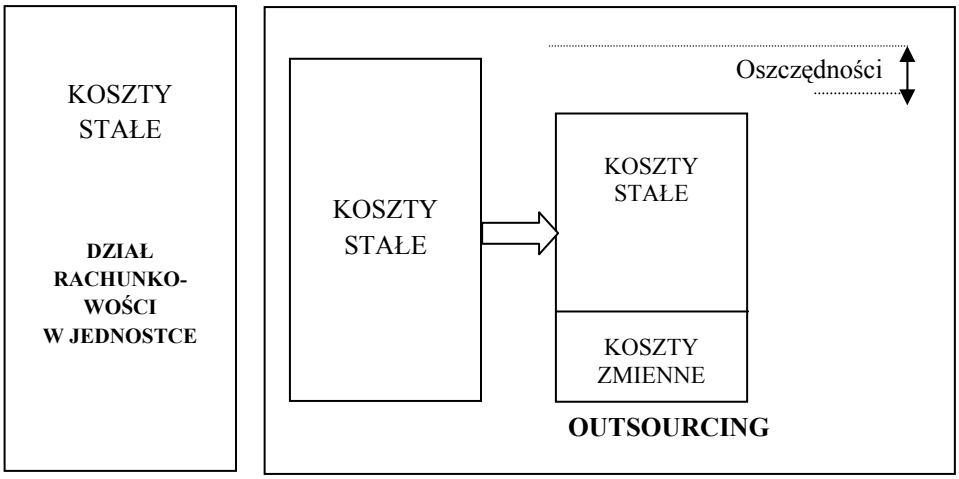
4. Outsourcing usług rachunkowych

Popularną formą outsourcingu jest outsourcing rachunkowości. Korzystają z niego różnego rodzaju podmioty, zarówno te mniejsze, których nie stać na własną księgową, jak również duże korporacje, które nie chcą utrzymywać własnego działu księgowego. Prowadzenie wewnętrznej komórki księgowości to duży koszt dla przedsiębiorstwa – utrzymywanie kosztownych etatów, zakup narzędzi w postaci sprzętu komputerowego i oprogramowania informatycznego, jak również koszty większej powierzchni biurowej. Poza redukcją kosztów, zaletą prowadzenia ksiąg rachunkowych przez podmioty zewnętrzne jest przeniesienie na nie odpowiedzialności za terminowość i zgodność z obowiązującym prawem.

Dzięki zastosowaniu outsourcingu jednostka może korzystać z cudzej infrastruktury i zaplecza kapitałowego o bardzo wysokich parametrach i zaawan-

sowaniu, przy odpowiednio niższych kosztach własnych [Niklewicz-Pijaczyńska 2008, s.128]. Korzystna jest również zmiana struktury kosztów, gdyż część kosztów stałych zostaje zastąpiona kosztami zmiennymi w wyniku częściowego rozliczania usług za efektywne roboczogodziny. Istotę redukcji kosztów według koncepcji outsourcingu prezentuje rys. 2.

Rys. 2. Redukcja kosztów według koncepcji outsourcingu



Źródło: [Czubakowska 2007, s. 225].

Oszczędność kosztów związanych z wprowadzeniem outsourcingu usług księgowych pozwala na uwolnienie środków na inwestycje w strategicznych obszarach przedsiębiorstwa, co przyczynia się do wzrostu jego przewagi konkurencyjnej na rynku.

Usługi prowadzenia ksiąg rachunkowych obejmują, zgodnie z art. 76 a ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz. U. 2002, nr 76, poz. 694 ze zm.), prowadzenie w imieniu podatników, płatników i inkasentów ksiąg podatkowych oraz innych ewidencji do celów podatkowych, a także udzielanie im pomocy w tym zakresie oraz sporządzanie w imieniu podatników i inkasentów, zeznań i deklaracji podatkowych lub udzielnie im pomocy w tym zakresie. Zlecenie prowadzenia zadań związanych z rachunkowością na zewnątrz jednostki nie zwalnia jej z wykonania obowiązków wynikających z przepisów ustawy o rachunkowości. Prawo bilansowe dokładnie określa zakres tej odpowiedzialności (zob. tab. 2).

Tab. 2. Podział odpowiedzialności za rachunkowość w jednostce według ustawy o rachunkowości

Przedmiot	Firma outsourcingowa	Kierownik jednostki
Odpowiedzialność za rachunkowość (art. 4 i 5 UoR)	Firma może przejąć od kierownika jednostki odpowiedzialność za prowadzenie ksiąg rachunkowych na mocy pisemnej umowy	Wyłączna odpowiedzialność za nadzór nad prowadzeniem rachunkowości. Odpowiedzialność z tytułu prowadzenia ksiąg rachunkowych może być przeniesiona na osoby na podstawie ich pisemnej umowy
Odpowiedzialność za inwentaryzację (art. 4 i 5 UoR)	Nie może przyjąć odpowiedzialności	Wyłączna odpowiedzialność za przeprowadzenie inwentaryzacji w formie spisu z natury
Odpowiedzialność za politykę rachunkowości (art. 10. pkt. 2 UoR)	Nie ponosi odpowiedzialności za przyjętą politykę rachunkowości	Wyłączna odpowiedzialność za dokumentację przyjętych zasad prowadzenia rachunkowości
Odpowiedzialność za sporządzenie sprawozdania finansowego (art. 52, pkt 1 i 2 UoR)	Może przejąć odpowiedzialność za sporządzenie sprawozdania finansowego, co musi zostać potwierdzone podpisem na sprawozdaniu	Odpowiada za zapewnienie sporządzenia rocznego sprawozdania finansowego oraz przedstawienia go właściwym organom, zgodnie z obowiązującymi jednostkę przepisami prawa, postanowieniami statutu lub umowy. Podpisuje sprawozdanie finansowe
Odpowiedzialność za zbadanie i złożenie sprawozdania finansowego (art. 79 UoR)	Nie ponosi odpowiedzialności	Wyłączna odpowiedzialność za brak badania sprawozdania przez biegłego rewidenta i niezłożenie go we właściwym rejestrze sądowym

Źródło: [Czubakowska 2007, ss. 212–213].

Najbardziej rozpowszechnioną formą outsourcingu jest prowadzenie rachunkowości przez biura rachunkowe. Zakres usług realizowanych przez nie jest różnorodny (zob. tab. 3). Koncentruje się głównie na następujących obszarach:

- prowadzenie ksiąg rachunkowych i sprawozdawczości finansowej,
- prowadzenie ewidencji podatkowych i ZUS,
- prowadzenie doradztwa podatkowego i księgowego,
- prowadzenie szkoleń zawodowych,
- przygotowywanie informacji na potrzeby podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie.

Tab. 3. Zakres usług świadczonych przez biura rachunkowe i firmy audytorskie

Zakres prac	Działania wykonywane w ramach poszczególnych prac
1	2
Rozpoczęcie działalności gospodarczej	• Przygotowanie aktów założycielskich • Pomoc przy rejestracji spółki w Krajowym Rejestrze Sądowym i urzędzie skarbowym • Przygotowanie i implementacja planu kont
Prowadzenie ewidencji podatkowych i ZUS	• Prowadzenie księgi przychodów i rozchodów • Prowadzenie rejestru zakupu VAT i rejestru sprzedaży VAT • Sporządzanie miesięcznych deklaracji na podatek dochodowy właścicieli i pracowników • Sporządzanie miesięcznych deklaracji do ZUS • Uzgodnione płatności podatkowe • Roczne zeznanie podatkowe o wynagrodzeniach pracowników i właścicieli • Prowadzenie ewidencji składników majątkowych
Rachunkowość finansowa	• Opracowywanie polityki bilansowej i zasad rachunkowości • Prowadzenie ksiąg rachunkowych i okresowa prezentacja raportów z tych ksiąg • Prowadzenie ewidencji środków trwałych, umorzenia i przeszacowania zgodnie z przepisami prawa bilansowego i podatkowego • Prowadzenie rozliczania i ewidencji wynagrodzeń na potrzeby prawa bilansowego i podatkowego • Wystawianie faktur i innych dokumentów księgowych związanych z prowadzoną działalnością zlecającego • Sporządzanie sprawozdania z działalności jednostki • Sporządzanie rocznych i śród rocznych sprawozdań finansowych zgodnie z ustawą o rachunkowości • Przekształcenia sprawozdań finansowych na inne standardy (MSSF, MSR, USGAAP)
Doradztwo księgowe i podatkowe	• Doradztwo przy zakładaniu i organizacji działów rachunkowości w jednostce • Bieżące doradztwo prawne i podatkowe • Doradztwo w zakresie fuzji i przejęć • Doradztwo przy zabezpieczaniu przedsiębiorstwa przed ryzykiem • Pomoc w nadzorowaniu bieżącej działalności komórek księgowych w jednostce

Tab. 3 (cd.)

1	2
Rachunkowość zarządcza	• Wdrażanie systemu controllingu • Przygotowywanie i bieżące raportowanie rocznych planów i budżetów • Analiza rentowności produktów, usług, zleceń, projektów • Wdrażanie procedur kontroli wewnętrznej • Prowadzenie rachunków opłacalności inwestycji • Przygotowywanie informacji na potrzeby krótkookresowych rachunków decyzyjnych • Wycena wartości przedsiębiorstwa oraz modelowanie jego rozwoju
Prowadzenie szkoleń	• Szkolenia z zakresu nowych przepisów prawa bilansowego, podatkowego, ubezpieczeniowego
Pozostałe	• Wprowadzanie spółek na WGPW • Współpraca w zakresie pozyskiwania zewnętrznego finansowania (opracowywanie biznesplanów do banków, wniosków o dofinansowanie z funduszów unijnych

Źródło: Opracowano na podstawie [Czubakowska 2007, s. 220–221].

Podmiot gospodarczy, korzystając z usług biura rachunkowego, przerzuca na nie część obowiązków związanych z rozliczeniami księgowymi, ale również odpowiedzialność za ewentualnie popełnione błędy. W przypadku, gdy podatnik sam prowadzi księgi, ponosi za nie pełną odpowiedzialność.

Wybór biura rachunkowego jest istotny zarówno z punktu widzenia prawidłowości prowadzenia ewidencji rachunkowej, ale również dalszej współpracy ze zleceniodawcą. Przy wyborze biura rachunkowego należy zwrócić uwagę na kilka istotnych kwestii, a mianowicie:

1) certyfikat (czy osoba prowadząca biuro księgowe posiada certyfikat ministra finansów do usługowego prowadzenia ksiąg rachunkowych, albo czy jest wpisana do rejestru biegłych rewidentów lub na listę doradców podatkowych);
2) ubezpieczenie (każde biuro rachunkowe ma obowiązek ubezpieczenia się od odpowiedzialności cywilnej – OC za szkody wyrządzone w związku z tą działalnością);
3) jakość świadczonych usług a cena (bardzo niskie ceny mogą nie przekładać się na jakość usług świadczonych przez biuro rachunkowe),

4) inni klienci (istotną kwestią są referencje otrzymane przez biuro rachunkowe – to, jakich klientów obsługuje i jak długo).
5) rozwiązania techniczne i organizacyjne (np. dostępność danych oraz możliwość kontaktu z księgową prowadzącą księgi).

Najczęściej biura rachunkowe prowadzone są przez małe podmioty, które świadczą usługi na rzecz kilku przedsiębiorców, w szczególności rozliczających się na podstawie księgi przychodów i rozchodów.

Outsourcing usług rachunkowych nie jest rozwiązaniem powszechnym, a zastosowanie tej nowoczesnej formy organizacyjnej stwarza dużą szansę na osiągnięcie przewagi nad swymi konkurentami rynkowymi. Na świecie oraz w Europie Zachodniej do 70% usług świadczonych jest na zasadach outsourcingu, w Polsce to zaledwie 25–30% [http://www.doradcydlabiznesu.pl]. Badania przeprowadzone przez M. Kłos [2009, s. 165] w 322 polskich przedsiębiorstwach pokazują, że z zakresu funkcji pomocniczych 24% wskazań stanowi outsourcing finansów, a aż 50% wskazań to plany zastosowania go. W ramach outsourcingu finansów 23,6% stanowi rachunkowość.

5. Korzyści i zagrożenia korzystania z usług outsourcingu rachunkowości przez firmy rodzinne

Potencjał przedsiębiorstw rodzinnych jest bardzo duży, ale niestety często właściciele firm mają też swoje złe przyzwyczajenia i nawyki. Jednym z nich jest przywiązanie do codziennego kontaktu z księgową, co nie ma żadnego uzasadnienia. Właściciele powinni skupiać swoją uwagę na rozwoju przedsiębiorstwa, a nie na analizie faktur i należności. Bardzo często zdarza się również, że podmioty decydują się na outsourcing wówczas, gdy pojawią się problemy: audytor wykazał wiele nieprawidłowości, kontrola skarbowa, czy kontrola Inspekcji Pracy zakończyła się negatywnie, kluczowy pracownik odszedł itp. Decyzja o zastosowaniu outsourcingu przynosi niewspółmiernie lepsze efekty, gdy jest przemyślaną decyzją strategiczną, a nie szukaniem „koła ratunkowego".

Podstawą dobrej współpracy przy wydzielaniu funkcji finansowych jest wzajemne zaufanie. Zleceniodawcy nie mogą kierować się obawą, że zleceniobiorca pozna ważne informacje o firmie i wykorzysta je w niedozwolony sposób. Jednostki zajmujące się księgowym outsourcingiem zobowiązane są bowiem do zachowania ścisłej tajemnicy i pilnie strzegą danych dotyczących swoich klientów. W przeciwnym razie straciłyby potencjalnych usługobiorców i naraziłyby swoją firmę na bankructwo [Micherda 2009, s. 75].

Większość partnerów outsourcingowych, dysponujących zaawansowaną technologią oraz specjalistycznym know-how w dziedzinie funkcji wyodrębnianych przez przedsiębiorstwo macierzyste, charakteryzuje się wyższym wskaźnikiem wydajności. Jest także w stanie zapewnić poziom kosztów znacznie poniżej wyników generowanych wewnętrznie przez firmy rodzinne. Ponadto partnerzy outsourcingowi osiągają efektu skali, który znacznie potęguje obniżenie kosztów wykonywanych funkcji. Przedsiębiorstwo dzięki uzyskiwaniu przywództwa kosztowego, polegającego na osiągnięciu niższych kosztów funkcjonowania w stosunku do konkurentów i oferowaniu finalnym odbiorcom niższej ceny usługi, w znacznym stopniu wzmacnia swoją globalną pozycję konkurencyjną [Uzdowski 2006, s. 145].

Zastosowanie outsourcingu rachunkowości może przynieść przedsiębiorstwu wymierne korzyści, miedzy innymi:

- redukcję kosztów,
- rezygnację z utrzymywania kosztownych etatów,
- redukcję własnej powierzchni biurowej oraz jej wyposażenia,
- możliwość wykorzystania fachowej wiedzy i doświadczenia pracowników wyspecjalizowanych firm świadczących usługi outsourcingowe,
- uniezależnienie się przedsiębiorstwa od urlopów i zwolnień chorobowych pracowników zatrudnionych w newralgicznych działach,
- odpowiedzialność biura za ewentualne błędy w księgach rachunkowych.

Zbyt często właściciele przedsiębiorstw, w tym rodzinnych koncentrują się na kosztach, nie zwracając szczególnej uwagi na jakość i zakres usług. Szukają oferty, która jest atrakcyjna cenowo, a więc zapewnia bezpośredni i szybki zysk w porównaniu z wykorzystaniem własnych zasobów, zapominając o innych korzyściach płynących z outsourcingu, np. redukcja ryzyka w określonych dziedzinach, czy poprawa jakości funkcjonowania pewnych obszarów w przedsiębiorstwie.

Badania wykazują, iż głównymi bariera we wdrożeniu outsourcingu w zakresie rachunkowości w jednostkach są [Czubakowska 2007, ss. 207–208]:

- brak możliwości uzyskania informacji na żądanie, które dostarcza dział finansowo-księgowy;
- obawa przed brakiem wsparcia ze strony głównych księgowych oraz kierownictwa działów księgowych w zakresie podejmowania decyzji bieżących i strategicznych;
- złe doświadczenia innych firm, które zdecydowały się na zewnętrzną obsługę księgową;

- niepopularne decyzje dotyczące konieczności zwolnień pracowniczych;
- niedostateczna wiedza o korzyściach wynikających z wdrożenia outsourcingu;
- obawa przed wypływem informacji z jednostki na zewnątrz;
- rozmycie odpowiedzialności za prowadzenie rachunkowości;
- problemy komunikacyjne z partnerem outsourcingowym;
- wcześniejsze inwestycje w sprzęt i oprogramowanie.

Wiele przedsiębiorstw zaczyna jednak działać w sposób, który powoduje nadmierne wydzielanie określonych funkcji i sfer działania w ramach outsourcingu, co prowadzi do zjawiska, które niektórzy badacze nazywają procesem „dematerializowania się" przedsiębiorstwa. W rezultacie następuje przerzucenie zbyt dużej liczby zadań do przedsiębiorstw podwykonawczych, a to może zaowocować negatywnymi zjawiskami, m.in. związanymi z rozproszeniem odpowiedzialności za końcowy produkt lub usługę między różne jednostki wykonawcze, podczas gdy tak naprawdę pełną odpowiedzialność przed klientem ponosi przedsiębiorstwo, które zleca zadania w ramach outsourcingu [Różański 2008, s. 85].

Warunkiem uzyskania pozytywnego skutku przez przedsiębiorstwo poszukujące zewnętrznego podmiotu oferującego usługi outsourcingowe jest przestrzeganie pewnych reguł postępowania. Należy między innymi [Zieliński 2008, s. 182]:

- usystematyzować zadania tak, aby można było później dokładnie oszacować i porównać oferty,
- określić typ wzajemnych stosunków z firmą świadczącą usługi outsourcingowe,
- przewidzieć i zdefiniować oraz wyjaśnić dokładne problemy wymagające pilnego rozwiązania, z jakimi spotyka się przedsiębiorstwo,
- zadawać szczegółowe pytania dotyczące danej usługi outsourcingowej oraz podmiotu świadczącego daną usługę,
- określić koszt aktualnie ponoszony w tym obszarze działalności, która ma zostać zastąpiona outsourcingiem,
- wyszczególnić i określi poziom usługi outsourcingowej.

6. Zakończenie

Trudna sytuacja gospodarcza zarówno w kraju, jak i na świecie sprawia, że wiele podmiotów uważnie przygląda się strukturze kosztów, intensywnie poszukując sposobów na obniżenie wydatków funkcjonowania. Dotychczas outsourcing był domeną dużych przedsiębiorstw. Jednak segment MSP charakteryzuje się jednym z najwyższych wskaźników wzrostu gospodarczego. Ponadto obecna sytuacja wymusza konieczność optymalizacji kosztów również na tych podmiotach gospodarczych. Korzystanie z usług z zakresu rachunkowości pozwala jednostkom na odniesienie korzyści wynikających nie tylko z obniżki kosztów, ale także podniesienia rentowności wynikającej z kompleksowych rad usługodawców.

Zjawisko outsourcingu rachunkowości w firmach rodzinnych nabiera coraz większego znaczenia. Rachunkowość jest systemem informacyjnym, którego głównym zadaniem jest nie tylko prowadzenie ewidencji i sporządzanie różnego rodzaju sprawozdań i deklaracji, ale również dostarczanie informacji wykorzystywanych przy podejmowaniu decyzji. Coraz częściej małe podmioty decydują się na biura rachunkowe, które zapewniają kompleksową, profesjonalną obsługę zarówno w księgowości, jak i w kadrach, płacach, analityce i doradztwie prawno-podatkowym. Skorzystanie z usług profesjonalnego dostawcy usług finansowych, powinno przyczynić się do trafnej analizy potrzeb informacyjnych podmiotu. Zastosowanie outsourcingu uczyni przedsiębiorstwo bardziej atrakcyjnym dla inwestorów, ponieważ zwiększy stopień zaangażowania kapitału w działania bezpośrednio związane z generowaniem dochodów.

Rynek usług outsourcingowych jest coraz dojrzalszy. Globalizacja powoduje, że z jednej strony – wciąż wzrasta liczba dostawców usług outsourcingowych, z drugiej natomiast –coraz więcej firm chce z tych usług korzystać. Jednocześnie pojawia się wiele podmiotów doradczych, które pomagają przedsiębiorstwom zdobyć najlepsze zewnętrzne zasoby. Wzrastająca dojrzałość rynku outsourcingu oraz obecność na nim coraz większej liczby doświadczonych podmiotów otwiera przed nimi wiele możliwości, ale też utrudnia orientację w ofercie rynkowej [Kłos 2009, s. 208].

Bibliografia

Corbett M.F. (2004), *Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing a Kaplan Professional Company, USA.

Czubakowska K. (red.) (2007), *Od auditingu do sponsoringu w rachunkowości* , Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, rozdz. 7.

Kłos M. (2009), *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa, ss. 165, 208.

Kopczyński T. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 46.

Micherda B. (2009), *Ewolucja prawnych rozwiązań współczesnej rachunkowości),* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 75.

Niklewicz-Pijaczyńska M. (2008), *Druga fala outsourcingu – nowa orientacja biznesowa*, [w:] L. Olszewski (red.) *Ekonomiczne i społeczno-prawne uwarunkowania transformacji gospodarki polskiej pierwszej dekady XXI wieku (wybrane aspekty)*, Ekonomia 16, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 123.

Popławski W. (2003), *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich, Instytut Biznesu w Kaliszu, Toruń.

Różański J. (2008), *Outsourcing a możliwości rozwojowe małego przedsiębiorstwa*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa" Nr specjalny, Maj, s. 85.

Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, ss. 53–61.

Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa, ss. 15–22.

Trocki M. (2004), *Outsourcing*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 13.

Uzdowski S. (2006), *Outsourcing jako strategia intensyfikacji przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w erze globalizacji*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 68, Szkoła Główna w Warszawie, Warszawa, ss. 146–147.

Wodecka-Hyjek A. (2008), *Ewolucja koncepcji outsourcingu*, Zeszyty Naukowe nr 775, Prace z zakresu metod organizacji i zarządzania, Kraków, ss. 113–114.

Zieliński J.K. (2008), *Outsourcing doradztwa podatkowego i rachunkowości w małej firmie*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa, s. 182.

Źródła internetowe:

Zagórska J. (2010), *Outsourcing – zewnętrzne wsparcie przedsiębiorstwa,* 5.05.2010, ksu.parp.gov.pl/res/pl/pk/pakiety_informacyjne/05f/05f_27.doc, data dostępu 28.01.211.

Jak wybrać dobre biuro rachunkowe? http://www.doradcydlabiznesu.pl, data dostępu 25.01.211.

www.wnp.pl/Rzeczpospolita z 30-01-2010.

http://firmyrodzinne.eu/napisali-o-nas/25-skala-i-znaczenie-firm-rodzinnych-w-polsce.html, data dostępu 22.01.211.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 105–117

Zofia Łącała
Uniwersytet Jagielloński

Prognozowanie powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości

Abstract

Entrepreneurship is a major source of employment, economic growth and innovation. This article aims to illuminate research opportunities for psychology to developing theory and undertaken empirical research focusing on key topic areas, the personality characteristics of entrepreneurs, entrepreneurial cognition, and possibility prediction of the success to entrepreneurship by developing psychometrics measures where an example is Entrepreneurial Behaviours Questionnaire (EBQ). Psychometric indicators of the EBQ are satisfactory. Nevertheless, this instrument requires further psychometric refinement in order to formulate more certain predictions of the career success.

1. Psychospołeczne obszary uwarunkowania sukcesu w przedsiębiorczości

Powszechna jest opinia, że rozwój przedsiębiorczości jest kluczowym warunkiem rozwoju społeczno-gospodarczego kraju. Na całym świecie firmy należące do sektora MŚP pełnią istotną rolę w gospodarce biorąc pod uwagę choćby wskaźniki ekonomiczne czy tworzoną liczbę miejsc zatrudnienia.

Nie ulega wątpliwości, że obszar zidentyfikowanych czynników ekonomiczno-prawnych, w znaczeniu barier w rozwijaniu przedsiębiorczości, w dużym stopniu ogranicza możliwości osiągnięcia sukcesu w biznesie, a niekiedy prowadzi do upadku firmy [raport The Word Bank Group, 2008]. Jak wynika z badań, ponad 82% przedsiębiorców negatywnie ocenia rozwiązania systemowe, warun-

kujące możliwości i perspektywy rozwoju samodzielnej działalności gospodarczej [Bieniok, 2003].

Analiza przyczyn dla których wielu szczególnie młodych ludzi boi się podjąć ryzyko i prowadzić własny biznes: bariery uzyskania kredytu [skomplikowane procedury], brak umiejętności i odwagi do prowadzenia własnej działalności gospodarczej, brak pomysłu na biznes i duże ryzyko działania, brak praktycznej wiedzy w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, problem z identyfikacją nisz na rynku lokalnym [Szwedo, 2006] – pozwala na stwierdzenia, że przynależą one z jednej strony do obszaru determinant zewnętrznych, ale z drugiej strony zdobycie wiedzy oraz umiejętności a zwłaszcza własny pomysł na biznes i poradzenie sobie z trudnościami, to wybitnie czynniki z obszaru wewnętrznych uwarunkowań, wyjaśniane w dużym stopniu różnicami indywidualnymi. W kontekście prowadzonych rozważań należy również brać pod uwagę uprzednio zdobyte doświadczenia uwarunkowane wpływem otoczenia, które poprzez systemy wartości i kształtowanie postaw dostarcza wzorców i wzmacnia zachowania przedsiębiorcze.

Zakres badań w literaturze światowej pokazuje na znaczenie identyfikacji czynników indywidualnych, jako istotnych determinant powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości. W tym obszarze równie ważną kwestią jest opracowanie narzędzi pomiarowych spełniających kryteria psychometryczne, których zastosowanie umożliwia formułowanie trafnych prognoz zawodowych.

Przedsiębiorczość i związane z nią zagadnienia takie jak innowacje, inicjatywa, kreatywność są traktowane jako główne determinanty rozwoju ekonomicznego i dobrobytu [Drucker, 1992]. Rozwój przedsiębiorczości wymaga jednak dookreślenia i zgodności w definiowaniu czym ona jest, jakie są jej uwarunkowania i główne problemy.

Zdaniem Hisrich i Brush [1985, s. 15] przedsiębiorców znajdujemy niemal we wszystkich dziedzinach zawodowych takich jak nauczanie, medycyna, prawo, architektura, inżynieria itd. W związku z tym autorzy zaproponowali bardzo ogólną definicję obejmującą każdy rodzaj zachowań przedsiębiorczych. Ich zdaniem „przedsiębiorczość to proces tworzenia czegoś nowego ale wartościowego w wyniku poświęconego czasu i wysiłku, z uwzględnieniem towarzyszącego mu ryzyka finansowego, psychicznego i społecznego a w efekcie przynoszącego wymierne korzyści pieniężne i indywidualną satysfakcję".

Z kolei Timmons [1989, s. 1] w wyniku wieloletniej współpracy z przedsiębiorcami uważa, że przedsiębiorczość to „zdolność do tworzenia czegoś praktycznie z niczego... Jest to sztuka dostrzegania możliwości [sposobności], gdzie inni widzą chaos, sprzeczność i zamieszanie...Jest to wiedza jak znaleźć, upo-

rządkować i kontrolować zasoby [źródła]... W końcu jest to chęć i zdolność podjęcia ryzyka".

W literaturze przedmiotu przedsiębiorczość charakteryzowana jest nie tylko z punktu widzenia uwarunkowań zewnętrznych ale głównie przez pryzmat przedsiębiorcy, jego charakterystycznych cech osobowościowych, wyznawanego systemu wartości i motywacji. Źródeł dla powstających współcześnie charakterystyk przedsiębiorcy należy doszukiwać się w badaniach prowadzonych nad związkiem wskaźników ekonomicznych i czynników psychologicznych.

2. Indywidualne predyktory powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości

Magnusson [1988] podaje dwa znaczenia predyktora jako zmiennej niezależnej stosowanej do przewidywania innej zmiennej albo jako test psychologiczny służący do pomiaru zmiennej, którą możemy przewidywać na podstawie uzyskanego w nim wyniku.

O złożoności problemu identyfikacji zmiennych indywidualnych jako predyktorów powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości może świadczyć opracowany przez Brockhausa [1982] profil przedsiębiorcy obejmujący czterdzieści cech, który został i uzupełniony przez Gasse'a [1982], a następnie opublikowany w Encyklopedii przedsiębiorczości.

W tym nurcie przeprowadzone badania z uwzględnieniem grup kryterialnych ze względu na osiągnięty sukces pozwoliły na wyodrębnienie takich czynników różnicujących przedsiębiorców jak: determinanty związane z działaniem i orientacją na osiągnięcia oraz z nastawieniem na ludzi. W sferze działania różnicującymi okazały się inicjatywa oraz asertywność w znaczeniu konfrontowania w sposób bezpośredni odmienności poglądów. Z kolei orientacja na osiągnięcia dotyczy: dostrzegania sprzyjających okoliczności i działania na ich podstawie, nastawienia na skuteczność [szybciej i taniej], koncentracji na jakości zależnej od systematycznego planowania działań i ich monitorowania. Natomiast sfera nastawienia do innych łączy stosunek do pracy z rozpoznawaniem ważności relacji pomiędzy ludźmi, umiejętnością budowania przyjaznych stosunków z klientami, percepcji stosunków interpersonalnych jako podstawy biznesu. Zdaniem autorów takie czynniki jak, wiara w siebie, wytrwałość, umiejętność perswazji, doświadczenie oraz poszukiwanie informacji, nie różnicowały grup kryterialnych wyodrębnionych ze względu na osiągnięty sukces.

Jednym z niekwestionowanych obszarów badań jest zagadnienie motywacji w działaniach przedsiębiorczych. W zachowaniach przedsiębiorców podkreślane

są takie aspekty jak: poszukiwanie zadań typu wyzwanie, wytrwałość w dążeniu do celu oraz tendencja do osiągania i przekraczania standardów doskonałości. McClelland [1985] jako pierwszy stwierdził, że czynnikiem podstawowym dla wzrostu ekonomicznego jest potrzeba osiągnięć, którą rozumie jako dyspozycję ukierunkowaną na doskonalenie wykonania i osiągnięć pod wpływem wyzwań w warunkach rywalizacji. Jego zdaniem motywacja osiągnięć tłumaczy indywidualny sukces lub porażkę w biznesie. Autor fenomen ten nazwał motywacją osiągnięć i w przeprowadzonych badaniach wykazał, że wysoki poziom dla tej zmiennej można stwierdzić właśnie w grupie przedsiębiorców.

Wpływ motywacji osiągnięć na sukces w przedsiębiorczości znalazł potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez McClellanda [1965, 1986] oraz Miron i McClellanda [1979]. Na przykład McClelland [1965] analizując kariery zawodowe absolwentów po 14 latach od chwili ukończenia studiów stwierdził, że znacząca część osób które wykazywały wysoki poziom potrzeby osiągnięć [*nAch*] była związana z zawodami przedsiębiorczymi.

Badania nad motywacją osiągnięć nie wskazują na to, że jest ona charakterystyczna tylko i wyłącznie dla przedsiębiorców. Z przeprowadzonych badań [Cromie, Callaghan i Jansen, 1992, Koh, 1996] wynika, że istotnie przedsiębiorcy uzyskują wyższe wyniki dla potrzeby osiągnięć w porównaniu do takich grup zawodowych jak absolwenci szkół wyższych, oficerowie marynarki czy pracownicy administracji państwowej, ale nie w odniesieniu do menedżerów.

W wielu badaniach u przedsiębiorców podkreśla się znaczenie takiej cechy, jak wewnętrzne umiejscowienie kontroli [„wewnątrzsterowność"] opisanej w koncepcji Rottera [1966]. Oznacza ona zdecydowane przekonanie podmiotu o wpływie na swój los i bieg zdarzeń, samodzielność w podejmowaniu decyzji ale także ponoszenie ich konsekwencji oraz umiejętność uczenia się na własnych błędach i wyciągania wniosków na przyszłość. Liczne badania wykazały także, że osoby wewnątrzsterowne posiadają bardziej skuteczne strategie w radzeniu sobie ze stresem.

Podobnie przedstawia się sytuacja z badaniami zależności pomiędzy takimi zmiennymi jak umiejscowienie kontroli i potrzebą osiągnięć [Brockhaus, 1982, McClelland, 1986, Cooper i Gimeno-gascon, 1992, Rauch i Fres, 2000], gdzie stwierdzone zostały tego typu zależności. Na przykład Jacobovitz i Vidler [1982] wykazali, że grupa 430 przedsiębiorców charakteryzuje się zdecydowanie wewnątrzsterownością. Przegląd literatury prowadzi jednak do ogólnego wniosku, że aczkolwiek przedsiębiorcy są bardziej wewnątrzsterowni w porównaniu do populacji ogólnej, to jednak tego stwierdzenia nie można utrzymać w odniesieniu do różnych grup menedżerów. Wewnętrzne umiejscowienie kontroli koresponduje u przedsiębiorców z silniejszą potrzebą autonomii w porównaniu do

przedstawicieli innych grup zawodowych [Caird, 1991], dlatego starają się oni unikać ograniczeń wynikających z obowiązujących zasad, procedur i norm społecznych.

W badaniach starano się również zweryfikować słuszność stwierdzenia o silniejszej skłonności do podejmowania ryzyka przez przedsiębiorców. Założenie takie wynikało z podejmowania decyzji w warunkach znacznej nieokreśloności i trudności przewidywania działań. Chociaż badania wykazały nieco wyższy poziom dla tej zmiennej u przedsiębiorców, to coraz częściej używa się pojęcia kontrolowanego czy umiarkowanego ryzyka. Oznacza to, że przedsiębiorcy nie są skłonni podejmować decyzji i działań typu hazardzisty. Ostatnie propozycje metodologiczne dotyczą badania ryzyka nie jako tendencji osobowościowej ale percepcji i szacowanie ryzyka w złożonym procesie decyzyjnym [Baron, 2004, Busenitz, 1999, Forlani i Mullins, 2000].

Z przeglądu literatury wynika, że coraz więcej uwagi poświęca się charakterystykom poznawczym osób przedsiębiorczych. Na przykład autorzy [Chell, Haworth i Brearely, 1991, Chapman, 2000] sugerują, że to właśnie intuicja stanowi tą główną zdolność, która z kolei jest tzw. "sercem inteligencji emocjonalnej" i oba te pojęcia będą miały znaczenie w przyszłych badaniach nad przedsiębiorczością. Intuicja jest definiowana jako zdolność odbierania komunikatów stanowiących treść pamięci emocjonalnej - "jako źródła naszej mądrości i wydawania sądów". W tym kontekście charakterystykę głównej determinanty uzupełniają takie cechy osobowości jak, oportunistyczny, innowacyjny, twórczy, pełen wyobraźni, niespokojny w znaczeniu poszukiwania coraz to nowych wyzwań oraz zwolennik zmian. Wśród nich wymienia się intuicję jako sposób dokonywania globalnej oceny w oparciu o zdobyte doświadczenie i posiadaną wiedzę. Znacznie tej funkcji polega na globalnym przetwarzaniu informacji oraz wizjonerstwie, co wydaje się szczególnie przydatne w sytuacji niepełnych danych, działaniu w złożonych warunkach i pod presją czasu. Ponadto, przedsiębiorcom przypisuje się kreatywność z uwagi na tendencję do niekonwencjonalnego myślenia, kwestionowania powszechnie przyjmowanych założeń oraz elastyczności w sposobach rozwiązywania problemów [Crant, 1996].

Badania nad znaczeniem indywidualnych charakterystyk w przedsiębiorczości sprowadzają się do próby wyjaśnienia dwóch kwestii, po pierwsze dlaczego niektóre osoby zostają przedsiębiorcami a po drugie dlaczego tylko części z nich udaje się odnieść sukces zawodowy [Shaver, 2007].

Rauch i Frese [2007] uważają, że klasyczne osobowościowe podejście w psychologii przedsiębiorczości jest kontrowersyjne z uwagi na stosunkowo niski procent wyjaśnionej wariancji osiągniętego sukcesu poprzez zmienne indywidualne. W związku z tym proponowane jest longitudinalne badanie predyktorów

w celu wyłonienia tych osobowościowych charakterystyk, które warunkują długofalowy sukces w biznesie [Davidsson, 2007].

2. Charakterystyka Kwestionariusza Zachowań Przedsiębiorczych – KZP

W literaturze przedmiotu z uwagi na wieloznaczność definicji pojęcia przedsiębiorczości sformułowane zostały różne kryteria i miary tego fenomenu.

Na podstawie dotychczasowych badań można powiedzieć, że prognozowanie powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości jest złożonym procesem decyzyjnym. Postęp w tym zakresie wymaga operacjonalizacji istotnych zmiennych i konstruowania narzędzi do ich pomiaru [Cromie, 2000, Cromie i Callaghan, 1997, Covin i Slevin, 1989, Miles i Arnold, 1991, Morris i Paul, 1987].

Bowen i Hisrich [1986] są zwolennikami pogłębionego wywiadu obok testów psychometrycznych, które pozwolą na wyodrębnienie wzorców karier w przedsiębiorczości.

McClelland [1987], po trzydziestu latach od chwili sformułowania teorii społeczeństwa nastawionego na osiąganie sukcesu, ustosunkował się do prowadzonych badań nad przedsiębiorczością i tworzonych na tej podstawie charakterystyk. Jego zdaniem większy nacisk powinno się kłaść na rozwój metod pomiarowych, a ważnym zabiegiem metodologicznym powinno być wyodrębnienie grup kryterialnych wśród przedsiębiorców, ze względu na odniesiony sukces

Pierwsza wersja Kwestionariusza Zachowań Przedsiębiorczych [*Etrepreneurial Behaviours Questionnaire* – EBQ, Łącała, 2005] opracowana została w 2004 roku jako narzędzie do selekcji pracowników, których przekwalifikowanie zawodowe polegało na samozatrudnieniu.

Na podstawie analizy ilościowo-jakościowej [analiza czynnikowa] wyodrębnionych zostało siedem skal, które nazwane zostały zgodnie z obowiązującymi wymaganiami metodologicznymi i współczesnymi osiągnięciami teorii przedsiębiorczości. Spójność wewnętrzna wyodrębnionych skal oszacowana została za pomocą alfy Cronbacha, której wartości wskazywały na satysfakcjonującą rzetelność [od 0,59 do 0,78]. Ponadto, potwierdzona została trafność czynnikowa i kryterialna na reprezentatywnej grupie przedsiębiorców [n = 164], gdzie kryterium stanowiła samoocena stopnia osiągnięcia sukcesu w biznesie.

Skale Kwestionariusza Zachowań Przedsiębiorczych [EBQ] pozwalają na pomiar następujących 7 zmiennych:

1) umiejscowienia kontroli jako aspektu stylu poznawczego [w znaczeniu opisanym przez Cromie, 2000, s. 18],
2) poczucia własnej skuteczności [*entrepreneurial self-efficacy*, Chen i współautorzy, 1988],
3) motywacji w znaczeniu wytrwałości w realizacji podejmowanych wyzwań i działań;
4) nasilenie potrzeby osiągnięć, czyli tendencję do ciągłego dążenia do doskonałości której wyznacznikiem są odnoszone sukcesy;
5) niezależności w myśleniu [*independence in thought]* jako stylu poznawczego dotyczącego predykcji zdarzeń i raczej umiarkowanej niż wysokiej tendencji do podejmowania działań ryzykownych [Caird, 1991, Cunnigham i Lischeron, 1991, Drucker, 1985, Timmons, 1989];
6) przekonanie o własnej wartości i pewność siebie [*self-confidence]*;
7) tendencję do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych i podejmowania nowych inicjatyw, znajdywania niekonwencjonalnych rozwiązań pojawiających się problemów, stopnia przejawiania pomysłowości w zachowaniu oraz zdolność wizji przyszłych działań i zdarzeń.

Pierwsza wersja kwestionariusza obejmowała 60 pozycji, a każda z nich jest twierdzeniem, wymagającym od respondenta wyrażenia opinii poprzez zakreślenie jednej z pięciu cyfr, posługując się następującą skalą: 1 – „nie", 2 – „raczej nie", 3 – „trudno mi powiedzieć", 4 – „raczej tak", 5 – „tak". W kolejnych wersjach liczba pozycji zmieniła się do maksymalnie 90 stwierdzeń, ponieważ kwestionariusz KZP jako narzędzie pomiarowe jest modyfikowany i doskonalony pod względem właściwości psychometrycznych takich jak, wskaźniki trafności oraz rzetelności poszczególnych skal pomiarowych.

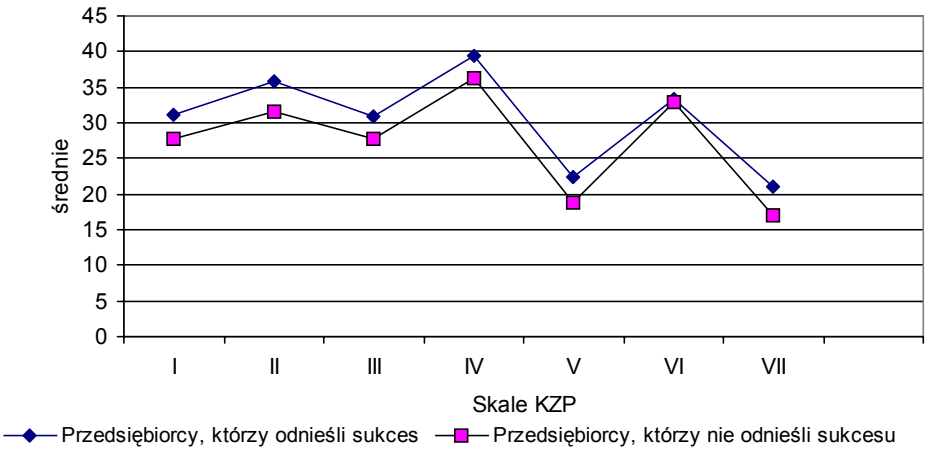
3. Przykłady badań przeprowadzonych z zastosowaniem Kwestionariusza Zachowań Przedsiębiorczych – porównanie różnych grup kryterialnych

Poniżej przedstawione zostaną wybrane przykłady badań, przeprowadzonych na grupach przedsiębiorców za pomocą kwestionariusza KZP. Pierwsze wyniki badań przedstawione zostały na konferencji w Bernie i w formie publikacji [Łącała, 2005].

Rysunek 1 przedstawia profile dla skal Kwestionariusza Zachowań Przedsiębiorczych na podstawie średnich dla siedmiu skal w porównywanych grupach przedsiębiorców.

Porównując profile wyników dla dwóch grup kryterialnych można zauważyć charakterystyczną prawidłowość, że przedsiębiorcy którym nie powiodło się w biznesie najniższe wyniki uzyskali w skalach V [p = 0,04] i VII [p = 0,03]. Każdy z tych wymiarów związany jest z ich stylem funkcjonowania poznawczego. Oznacza to, że zarówno niezależność w podejmowaniu decyzji, jak również innowacyjność oraz inicjatywa są ważnymi determinantami powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości.

Rysunek 1. Profile przedsiębiorców w dwóch grupach kryterialnych



Źródło: Opracowanie własne w oparciu o średnie dla zmiennych KZP: I. Umiejscowienie kontroli, II. Poczucia skuteczności, III. Poziom motywacji i upór w dążeniu do celu, IV. Potrzeba osiągnięć V. Niezależność w myśleniu, VI. Pewność siebie, VII. Innowacyjność oraz inicjatywa.

Poznawcza perspektywa wydaje się potencjalnie obiecującą w badaniach nad przedsiębiorczością. Prowadzenie badań w paradygmacie stylów poznawczych być może pozwoli na identyfikowanie tych osób, których potencjał z dużym prawdopodobieństwem pozwoli prognozować sukces w biznesie [Allinson, Chell i Hayes, 2000].

Podobna tendencja wyjaśniania przedsiębiorczych zachowań widoczna jest również w badaniach przeprowadzonych przez Utsch i Rauch [2000] oraz Frese [1995]. Autorzy rozważają zachowanie w kategoriach specyficznego procesu oraz strategii na które mają wpływ charakterystyki osobowościowe. Według nich o przedsiębiorczych zachowaniach możemy mówić w sytuacjach innowacyjnych.

Chell i współautorzy [1991, s. 8] jako przykłady typowych zachowań przedsiębiorczych podają: „twórcze badanie środowiska biznesu w poszukiwaniu nowych możliwości, dążenie do innowacyjnych rozwiązań problemów, pełne wigoru usiłowanie osiągnięcia korzyści lub rozwoju biznesu, chęć podejmowania ryzykownych zachowań itp."

Chociaż kreatywność, intuicja oraz myślenie dywergencyjne są ważnymi wyznacznikami funkcjonowania poznawczego przedsiębiorcy, to nie są one uwzględniane w badaniach nad przedsiębiorczością. Zdaniem autorów w odróżnieniu od tzw. „akademickiej inteligencji" w przypadku przedsiębiorców należy mówić o „*dynamic capabilities*" [Michel, Friga i Michel, 2005] i specyficznych wyłącznie dla przedsiębiorców „zdolnościach identyfikowania nowych możliwości", „zdolności rozwijania zasobów" oraz „zdolności sprostania zmieniającym się wymaganiom" [Busenitz i Arthur, 2007, s. 134].

W prezentowanym profilu (rys. 1), w przypadku skali trzeciej, która mierzy „poziom motywacji i upór w dążeniu do celu" również można mówić o istotnie wyższym poziomie [p=0,03] w przypadku grupy pierwszej. Identyfikowanie tych aspektów wynika z charakterystyki pracy przedsiębiorców, w których zachowaniu jest konieczna wytrwałość w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonych celów, przyjmowanie na siebie odpowiedzialności i radzenie sobie z coraz to nowymi wyzwaniami [Begley i Boyd, 1987, McClelland, 1987].

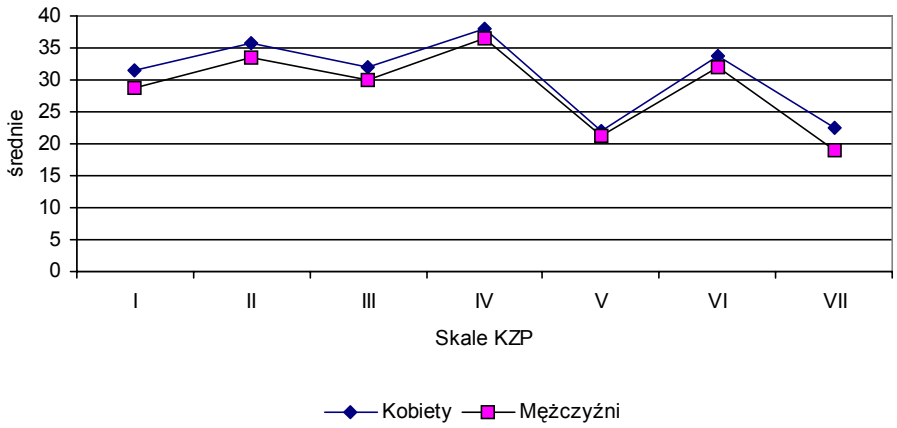
W badaniach nad przedsiębiorczością jednym z weryfikowanych zagadnień jest zależność między poziomem przejawianych predyspozycji ze względu na płeć. Próbę taką podjęto w badaniu za pomocą KZP z udziałem kobiet i mężczyzn.

Uzyskane wyniki z badań wskazują, że w przypadku kobiet zauważyć można nieznacznie wyższy poziom średnich dla niemal wszystkich skal KZP ale tyko dla skali VII potwierdzona została zależność [p=0,04]. Oznacza to, że badane kobiety w swoich działaniach przedsiębiorczych wykazują tendencję do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych i podejmowania nowych inicjatyw, znajdywania niekonwencjonalnych rozwiązań pojawiających się problemów. Charakteryzują się w większym stopniu niż mężczyźni do przejawiania pomysłowości w zachowaniu oraz mają zdolność wizji przyszłych działań i zdarzeń.

W literaturze przedmiotu niezbyt liczne są badania w których podejmowano próbę scharakteryzowania kobiet przedsiębiorców [Bowen, Hisrich, 1986]. Generalnie można powiedzieć, że nie udało się wykazać prawidłowości, że istnieje zależność między płcią a indywidualnymi predyspozycjami w zakresie przedsiębiorczości, w zasadzie podobnie jak w prezentowanym profilu KZP (rys. 2). W badaniach nad poznawczą oceną własnej skuteczności (*self-efficacy*) kobiety uważały, że są równie zdolne, jak mężczyźni do wykonywania działań przedsię-

biorczych, ale jednocześnie oceniały środowisko jako mniej sprzyjające i trudniejsze w sensie możliwości samorealizacji zawodowej [Zhao, Seifert, Hills, 2005]. W tym kontekście warto wspomnieć o wpływie stereotypów społecznych na decyzje o wyborze kariery zawodowej w obszarze przedsiębiorczości z uwagi na fakt, że zawód ten jest spostrzegany jako typowo męski [Gupta, Turban, Bhawe, 2008].

Rysunek 2. Profile przedsiębiorców w dwóch grupach kryterialnych



Źródło: w oparciu o średnie dla zmiennych KZP: I. Umiejscowienie kontroli, II. Poczucia skuteczności, III. Poziom motywacji i upór w dążeniu do celu, IV. Potrzeba osiągnięć V. Niezależność w myśleniu, VI. Pewność siebie, VII. Innowacyjność oraz inicjatywa.

4. Podsumowanie

Z przeglądu literatury i dotychczas przeprowadzonych badań, nie wynika jednoznacznie które z opisanych charakterystyk psychologicznych są wyznacznikami sukcesu w przedsiębiorczości. Można jedynie zauważyć, że profil wymagań i predyspozycji w zakresie przedsiębiorczości jest specyficzny i niezwykle złożony. Hipotetycznie można zakładać, że profil ten może się zmieniać w zależności od warunków zewnętrznych. Potwierdzają to w pewnym stopniu badania przeprowadzone przez Bowen i Hisrich [1986, s.394], gdzie autorzy proponują badanie karier przedsiębiorczych przyjmując założenia teorii cyklu życia [*Life Cycle Theory*]. Jest to bardziej dynamiczne spojrzenie na fazy kariery z uwzględnieniem interakcji indywidualnych zdarzeń z przeszłości, teraźniejszości i tych które mogą zaistnieć w przyszłości. W związku z tym autorzy biorą pod uwagę

oprócz takich czynników jak, przebieg kształcenia, środowisko rodzinne i dzieciństwo, przebieg kariery zawodowej, życie pozazawodowe w okresie dorosłości, aktualna sytuacja zawodowa, aktualne perspektywy rodzinne i pozazawodowe – czynniki uwzględniane przez większość badaczy tego zagadnienia czyli między innymi potrzebę osiągnięć [nAch], umiejscowienie kontroli, tendencję do podejmowania ryzyka, męskość-kobiecość oraz charakterystyki funkcjonowania poznawczego.

Zgodnie ze współczesnymi trendami w teoriach selekcji równie ważnym zagadnieniem w predykcji powodzenia zawodowego w przedsiębiorczości jest nie tyko identyfikacja predyktorów i kryteriów ale również rozwijanie narzędzi psychometrycznych.

Bibliografia

Allinson Ch.W., Chell E., Hayes, J. (2000), *Intuition and entrepreneurial behaviour*, „European Journal of Work and Organizational Psychology", 9,1 , 31–43.

Baron R.A. (2006), *Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities*, „Academy of Management Perspectives",20, 104–119.

Baron R.A. (2004), *The cognitive perspective: A valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions,* „Journal of Business Venturing", 19, 221–239.

Begley, T.M., Boyd, D.P. (1987), *Psychological characteristics associated with performance in entrepreneurial firms and smaller business,* „Journal of Business Venturing", 2, 79–93.

Bieniok H. red. (2003), *Przedsiębiorczość, konkurencyjność oraz kondycja małych i średnich przedsiębiorstw w obliczu integracji z Unią Europejską*. Wydawnictwo AE w Katowicach.

Bowen D.D., Hisrich R.D. (1986), *„The Female Entrepreneur: A Career Development Perspective",* „Academy of Management Review", 11, 2, 393–407.

Brockhaus R.H. (1982), *The psychology of the entrepreneur*. In: C.A. Kent, D.L. Sexton, & K.H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 39–57.

Busenitz W., Arthurs J.D. (2007), *Cognition and capabilities in entrepreneurial ventures*", In: J.R. Baum, M. Trese, & R.A. Baron (Eds.), *The psychology of entrepreneurship,* Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 131–150.

Busenitz W. (1999), *Entrepreneurial risk and strategic making: It's a matter of perspective*. „Journal of Applied Behavioral Science", 35, 325–340.

Caird S. (1991), *The enterprising tendency of occupational groups*, „International Small Business Journal", 9, 75–81.

Chapman M. (2000), *When the entrepreneur sneezes, the organization catches a cold*: *A practitioner's perspective on the state of the art in research on the entrepreneurial personality and entrepreneurial process*, „Journal of Work and Organizational Psychology", 1, 97–101.

Chen P.C., Greene, P.G., & Crick, A. (1988), *Does entrepreneurial self efficacy distinguish entrepreneurs from managers?*, „Journal for Business Venturing", 13, 295–316.

Chell E., Haworth, J, & Brearley, (1991), *The entrepreneurial personality: Concepts, cases and categories,* London: Routledge.

Covin J.G. & Slevin, D.P. (1989), *Strategic management of small firms in hostile and benign environments*, „Strategic Management Journal", 10, 75–87.

Crant J.M. (1996), *The proactive personality scale as predictor of an entrepreneurial intentions,* „Journal of Small Business Management", 34, 42–49.

Cromie S. (2000), *Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence*, „European Journal Work and Organizational Psychology", 9, 1, 7–30.

Cromie S., & Callaghan, I. (1997), *Assessing enterprising attributes – the usefulness of the DUBS General Enterprise Tendency (GET) test*, „Journal of Small Business and Enterprise Development", 4, 65–71.

Cromie S., Callaghan, I. & Jansen, M. (1992), *The entrepreneurial tendencies of managers: A research note*, „British Journal of Management", 3, 1–5.

Cunningham A.R. J., & Lischeron, J. (1991), *Defining entrepreneurship,* „Journal of Small Business Management", 29, 45–61.

Davidsson P. (2007), *Method challenges and opportunities in the psychological study of entrepreneurship,* In: J.R. Baum, M. Trese, & R.A. Baron (Eds.), The psychology of entrepreneurship. Mahwah, NJ: Erlbaum, pp. 287–323.

Doing Business 2009. Country Profile for Poland. Comparing Regulation in 181 Economies. The Word Bank Group (2008).

Drucker P.F. (1985), *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row.

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

Forlani D., Mullins J.W. (2000), *Perceived risks and choices in entrepreneur's new ventures decisions*, „Journal of Business Ventures, 15, 305–322.

Gasse Y. (1982), *Elaborations on the psychology of the entrepreneur*, In: C.A. Kent, D.L. Sexton, &K.H. Vesper (Eds.), Encyclopedia of entrepreneurship, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall, pp. 57–71.

Gupta V.K., Turban D.B., Bhave N.M. (2008), *The Effect of Gender Stereotype Activation on Entrepreneurial Intentions*, „Journal of Applied Psychology", 93, 5, 1053–1061.

Hisrich R.D., Langan-Fox J., Grant S. (2007), *Entrepreneurship Research and Practice. A Call to Action for Psychology*, „American Psychologist, September.

Hisrich R.D.(2000), *Can psychological approaches be used effectives? An overview*, „European Journal Work and Organizational Psychology", 93–96.

Hisrich R.D., Brush C.G. (1985), *The woman entrepreneur: Characteristics an prescription for success.* Lexington, MA: Lexington Books.

Jaremczuk K. red. (2006), *Uwarunkowania przedsiębiorczości –uwarunkowania ekonomiczne i antropologiczno-społeczne*, Tarnobrzeg PWSZ.

Koh H.C. (1996), *Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics*, „Journal of Managerial Psychology", 11, 12–25.

Łącała Z. (2005), *Entrepreneurship Competencies In Graduates Career Transition*. In: P. Häertel, Cz. Noworol, A. Bańka, R.Kremser (Eds.), Transition from the World of Education to the World of Work, Jagiellonian University, ss. 80–98.

Magnusson D. (1988), *Wprowadzenie do teorii testów*. Warszawa, PWN.

McClelland D.C. (1987), *Characteristics of successful entrepreneurs,* Franingham, MA: US Small Business Administration

McClelland D.C. (1985), *Human Motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresmen Proceedings of the Third Creativity, Innovation an Entrepreneurship Symposium, pp. 219–235.

McClellend D.C.(1965), *An achievement and entrepreneurship: A longitudinal study*, „Journal of Personality and Social Psychology", 1, 4, pp. 389–392.

McClelland D.C., Attkinson J., Clark, R. & Lovell, E. (1953), *The achievement motive,* New York: Appleton-Century-Crofts.

Mitchell J.R., Friga P.N., Michel R.K. (2005), *Untangling the intuition mess: Intuition as a construct in entrepreneurship research,* „Entrepreneurship Theory & Practice", 29, 653–679.

Miles M.P, & Arnold, D.R. (1991), *The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation*, „Entrepreneurship Theory and Practice", 15, 49–65.

Morris M.H., & Paul, G.W. (1987), *The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms*, „Journal of Business Venturing", 2, 247–259.

Rauch A. Frese M. (2007), *Born to be an entrepreneur? Revisiting the personality approach to entrepreneurship*. In: J.R. Baum, M. Trese, & R.A. Baron (Eds.), The psychology of entrepreneurship, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp.41–65.

Rotter J.B. (1966), *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement*, Psychological Monographs: General and Applied, 80, Whole No 609.

Szwedo B. (2006), *Bariery rozpoczęcia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej na przykładzie rynku lokalnego*. K. Jaremczuk, K. (red.) (w:) Uwarunkowania przedsiębiorczości – aspekty ekonomiczne i antropologiczno-społeczne, Tarnobrzeg, PWSZ.

Shaver K.G. (2007), *C2D2: Psychological methods in entrepreneurship research*, In: J.R. Baum, M. Trese, & R.A. Baron (Eds.), The psychology of entrepreneurship, Mahwah, NJ: Erlbaum, pp.335–346.

Timmons J.A. (1989), *The entrepreneurial mind*, Andover, MA: Brick House Publishing Co.

Utsch A., Rauch A. (2000), *Innovativeness and initiative as mediators between achievement orientation and venture performance,* „Journal of Work and Organizational Psychology", 9, 1, 45–62.

Zhao H., Seifert S.E., Hills G.E (2005), *The Mediating Role of Self-Efficacy in the Development of Entrepreneurial Intentions*, „ Journal of Applied Psychology", 90,6, 1265–1275.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 119–130

Joanna Bereżnicka
SGGW w Warszawie

Finansowanie długiem działalności gospodarstwa rolnego a zmiana wartości kapitału własnego[1]

Debt financing of farm activities and the change in value of equity
Abstract

The aim if an elaboration was to present of influence of application of model of sponsorship on return of equity and a growth of equity in family farms. The concluded researched examined farms witch were included in agriculture accounting within the framework of the FADN system, covers the data for 2004–2008. Application of debt has effected positive on incomes and return of equity and increase of equity.

1. Wprowadzenie

Prowadząc działalność gospodarczą zarządzający firmą muszą podejmować decyzje w zakresie wyboru źródeł finansowania. Decyzje finansowe, skoncentrowane na wyborze rodzajów, rozmiaru i struktury źródeł finansowania, sprowadzają się do odpowiedzi na pytanie skąd i na jakich warunkach pozyskać środki finansowe [Dobbins i in. 1992, s. 18]. W zależności od zasobów własnych środków oraz skłonności do podejmowania ryzyka można stosować jeden z dwóch modeli finansowania działalności:

1) model retrospektywny, w którym podstawowym źródłem finansowania są fundusze własne;
2) model prospektywny, który zakłada, że do finansowania działalności wykorzystane zostaną kapitały obce [Janik 1998, s. 102].

[1] Praca zrealizowana w ramach projektu badawczego N N113551738

W literaturze dotyczącej finansów często spotyka się pogląd, że wykorzystanie długu w finansowaniu może sprzyjać poprawie wyników finansowych jednostki, poprzez działanie dźwigni finansowej. Zjawisko to polega na takim ukształtowaniu struktury kapitału, która pozwala na powiększenie zyskowności kapitału własnego [Duliniec 2001; Bień 2008, Rutkowski 2007; Dynus, Kołosowka, Prewysz-Kwinto, 2006, Czekaj, Dresler 2006].

Rodzinne gospodarstwa rolne mają niewielką możliwość kreacji kapitału własnego [Kulawik 1995, s. 32], a dominującym źródłem finansowania działalności rolniczej w gospodarstwach indywidualnych jest kapitał własny. Wynika to z jednej strony z faktu, że jest to kapitał bezpieczny (nie pociąga za sobą kosztów obsługi i jest bezterminowy), ale należy stwierdzić, z drugiej strony rolnicy nie wykorzystują potencjalnych możliwości powiększenia dochodu, poprzez zaangażowanie kapitału obcego.

Zatem należy stwierdzić, że samofinansowanie jest nadal podstawowym źródłem powiększania majątku gospodarstwa[2], poprzez realizowanie procesu inwestycyjnego, pomimo tego, że jest uznaje się go za jedno z bardziej kosztownych źródeł finansowania działalności [Franc 2003, s. 88]. Rolnicy, borykając się często z niedostatkiem kapitału, odkładają decyzje inwestycyjne w czasie. Po wstąpieniu Polski w struktury europejskie sytuacja w zakresie realizowanych w gospodarstwach inwestycji poprawiła się jako skutek pomocy w postaci funduszy pochodzących ze środków Unii Europejskiej, które nie są obciążone ryzykiem spłaty długu. Niestety dla wielu gospodarstw rodzinnych nadal to źródło finansowania nie jest dostępne, ze względu na brak środków finansowych na uzupełnienie wkładu własnego. Uzupełnienie wkładu własnego może powodować wzrost zadłużenia.

2. Cel, materiał i metoda

Celem opracowania było zbadanie czy gospodarstwa charakteryzujące się różną siłą ekonomiczną stosowały odmienne modele finansowania działalności oraz jakie konsekwencje w aspekcie rentowności[3] i zmiany kapitału własnego spowodowało zastosowanie jednego z modeli finansowania tj. modelu retrospektywnego albo prospektywnego w gospodarstwie. Postawiono tezę, że wy-

[2]Problem dotyczy nie tylko gospodarstw indywidualnych, bowiem także inne podmioty (szczególnie mniej zasobne w kapitał, np. małe firmy rodzinne) preferują finansowanie rozwoju z wewnętrznych źródeł, czyli zysków zatrzymanych [Bień 2008, s. 203].

[3] Wykorzystano wskaźnik rentowności kapitału własnego (ROE) stanowiący relację dochodu z rodzinnego gospodarstwa rolnego oraz poziom kapitału własnego.

korzystanie w gospodarstwie zewnętrznych źródeł finansowania wpłynie korzystnie na zmianę kapitału własnego oraz na poprawę jego rentowności (ROE).

Badaniu zostały poddane gospodarstwa rodzinne (indywidualne) uczestniczące w systemie rachunkowości rolnej Farm Accountancy Data Network (FADN), które nieprzerwanie prowadziły ewidencję w okresie 2004–2008. Ze względu na cel opracowania, gospodarstwa podzielono według wielkości ekonomicznej mierzonej w ESU[4] oraz według poziomu zadłużenia. Na podstawie ostatniego kryterium wydzielono dwie grupy gospodarstw tzn. takie, które finansowały się długiem i te wykorzystujące wyłącznie środki własne. Przy czym dopłaty do działalności operacyjnej z uwagi na powszechność występowania (niemal 100% rolników korzystało z tego wsparcia) zaliczono do środków własnych. Natomiast w oparciu o kryterium siły ekonomicznej wyodrębnione zostały gospodarstwa bardzo małe (do 4 ESU), małe (4–8 ESU), średnio małe (8–16 ESU) średnio duże (16–40 ESU), duże (40–100 ESU) i bardzo duże (pow. 100 ESU). Badaniami zostało objętych 7761 gospodarstw, które przez okres objęty badaniami uczestniczyły w FADN.

W celu zbadania, czy w gospodarstwach były odmienne modele finansowania została przeprowadzona weryfikacja hipotezy, że prawdopodobieństwo zastosowania modelu porspektywnego i retrospektywnego jest takie samo. Zastosowanie tej metody było możliwe ze względu na występowanie dużych grup liczących ponad 100, i wykorzystano do tego celu statystykę u, postaci (1) [Puława-Turyna 2005, s. 206].

$$u = \frac{w_1 - w_2 - \left(p_1 - p_{2)}\right)}{\sqrt{\frac{\overline{p} \cdot (1 - \overline{p})}{n}}} = \frac{w_1 - w_2}{\sqrt{\frac{\overline{p} \cdot (1 - \overline{p})}{p}}}$$

gdzie:

$\overline{p} = \frac{k_1 + k_2}{n_1 + n_2}$, $w_2 = \frac{k_2}{n_2}$, $n = \frac{n_1 \cdot n_2}{n_1 + n_2}$,

n_1, n_2 – liczebność próby 1 i 2

w – częstość (frakcja) w próbie

k – liczba „sukcesów" w próbie

[4] ESU jest parametrem służącym określaniu wielkości ekonomicznej gospodarstwa rolnego ustalonych na podstawie standardowych nadwyżek bezpośrednich gospodarstwa wielkością o jednostkowej wartości 1200euro. Wielkość ekonomiczna stanowi jedno z kryteriów używanych dla charakteryzowania gospodarstwa rolnego we Wspólnotowej Typologii Gospodarstw Rolnych.

3. Wyniki badań

W tabeli 1 zaprezentowano odsetek gospodarstw korzystających z finansowania się długiem z podziałem na klasy wielkości ekonomicznej.

Tabela 1. Odsetek gospodarstw korzystających z kapitałów obcych [%]

Wielkość ekonomiczna	Lata					Zmiana
	2004	2005	2006	2007	2008	2008–2004
do 4 ESU	37,2	29,3	29,3	26,2	20,6	–16,6
4–8ESU	56,0	44,0	44,4	42,7	38,3	–17,7
8–16ESU	73,2	64,4	66,4	65,4	62,1	–11,1
16–40ESU	85,8	80,7	81,5	79,4	76,7	–9,2
40–100ESU	93,2	90,6	90,8	90,6	90,2	–3,0
>100ESU	98,6	96,7	93,3	96,8	94,2	–4,4
średnio	72,9	65,4	67,2	66,8	62,4	–10,5

Źródło: obliczenia własne

W badanej zbiorowości, gospodarstwa realizujące prospektywny model finansowania występowały częściej aniżeli te, które wykorzystywały wyłącznie własne kapitały, o czym świadczy 72% średni ich udział, na przestrzeni lat odsetek gospodarstw zmalał o około 10 pp. do poziomu 62%. W poszczególnych grupach kształtował się on różnie i zgodnie z przypuszczeniami najmniejsze zainteresowanie korzystaniem z długu w finansowaniu wykazywali rolnicy prowadzący gospodarstwa bardzo małe i małe, przyczyną takiego stanu mogła być gorsza sytuacja ekonomiczna (niskie dochody), powodująca z jednej strony powstanie obawy rolników przed trudnością spłacenia zaciągniętych zobowiązań, natomiast z drugiej niską ocenę zdolności kredytowej przez bank (w sytuacji korzystania z kredytu bankowego). Natomiast 90–96% gospodarstw dużych i bardzo dużych spośród badanych wykorzystywało obce źródła. Wynikać to mogło z kilku powodów, a mianowicie po pierwsze – gospodarstwa te mogły stosować kredyt kupiecki (zobowiązania krótkoterminowe), po drugie – ze względu na dość wysokie wyniki ekonomiczne rolnicy byli przekonani o możliwości spłacenia zadłużenia i także w ocenie banków były uznawane jako podmioty o mniejszym ryzyku niewypłacalności. Jednak na przestrzeni analizowanego okresu zainteresowanie korzystaniem z obcego finansowania zmniejszyło się średnio o 10 punktów procentowych (pp), przy czym największy spadek obserwowano w gospodarstwach do 8ESU (16–17 pp), natomiast zaledwie

3–4 pp w grupie powyżej 40 ESU. Taki kierunek zmian świadczy o spłatach zobowiązań, ale jednocześnie braku zainteresowania ponownym zadłużaniem się.

Obliczona statystyka *u* nie potwierdziła, że rolnicy stosowali modele finansowania z takim samym prawdopodobieństwem. Odpowiednie wielkości zaprezentowano w tabeli 2.

Obliczona statystyka u na poziomie $\alpha = 0{,}05$ jest wyższa niż u_α w większości grup gospodarstw, co stanowi podstawę odrzucenia hipotezy o braku różnic w modelach finansowania gospodarstw. Natomiast nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej w odniesieniu do grupy 8–16 ESU przez cały okres objęty badaniem oraz 40–100 ESU w 2004 r. Dla grupy powyżej 100 ESU nie obliczono statystyki ze względu na małą liczebność próby.

Zainteresowanie rolników korzystaniem z obcego finansowania malało, ale czy spowodowało zmniejszenie zadłużenia w przeliczeniu na pojedynczy podmiot? W tabeli 3 zawarto dane liczbowe informujące o poziomie zadłużenia gospodarstw.

Tabela 2. Poziom statystyki u w latach w grupach

Lata	Grupy gospodarstw				
	do 4 ESU	4–8ESU	8–16ESU	16–40ESU	40–100ESU
2004	2,34	3,46	**1,86**	2,89	**1,08**
2005	18,81	20,08	**1,27**	19,22	14,29
2006	19,25	20,95	**1,07**	18,49	14,55
2007	19,77	21,32	**1,63**	16,70	15,90
2008	22,34	21,22	**0,40**	17,70	17,26

Źródło: Obliczenia własne.

Tabela 3. Średnie zadłużenie gospodarstw w zł

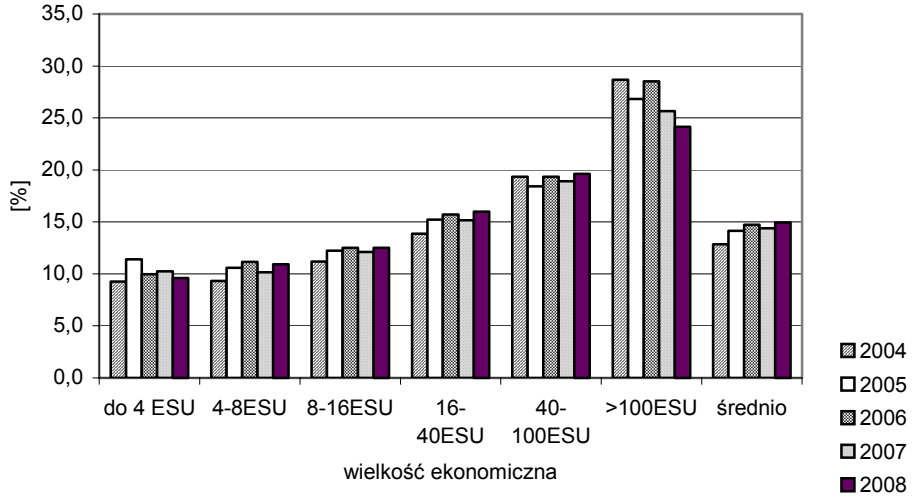
Wielkość ekonomiczna	Lata				
	2004	2005	2006	2007	2008
do 4 ESU	15505	18560	16702	23585	21516
4–8ESU	25188	28196	28548	28046	31144
8–16ESU	42863	47028	50322	53480	60087
16–40ESU	91563	102342	110104	113698	127393
40–100ESU	269877	249757	269873	288617	303661
>100ESU	895358	816331	870698	878846	923322
średnio	91041	102216	114230	129121	142049

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych FADN.

Średni poziom zadłużenia gospodarstwa wykazywał tendencję rosnącą na przestrzeli badanego okresu od poziomu 91 tys. do ponad 140 tys., przy czym najbardziej zadłużone były gospodarstwa bardzo duże, w których zadłużenie przewyższało 8-krotnie wartość średnią. Najmniejsze zadłużenie występowało w gospodarstwach bardzo małych i małych, co wskazuje na niewielkie możliwości w zakresie korzystania z kredytów w tych grupach i może wskazywać, że użytkownicy tych gospodarstw nie wprowadzają nowoczesnych rozwiązań, które są kosztowne a jedynie powiększają majątek, często postępując mało racjonalnie. Ten wzrost wartości zadłużania się rolników mógł być spowodowany koniecznością uzupełnienia wkładu własnego przy sfinansowaniu inwestycji w gospodarstwach z wykorzystaniem środków z Funduszy Europejskich, na które rolnicy nie dysponowali własnymi zasobami kapitałowymi.

Na wykresie 1 przedstawiono dane dotyczące udziału długu w strukturze kapitałowej gospodarstwa.

Wykres 1. Wskaźnik zadłużenia ogółem wg wielkości ekonomicznej [%]



Źródło: opracowanie własne.

W żadnym z analizowanych lat, ani w żadnej z analizowanych grup wskaźnik zadłużenia ogółem nie przekroczył 50%, którą uznaje się za granicę bezpiecznego poziomu zadłużenia w myśl złotej zasady finansowania [Sierpińska, Jachna 2006, s. 167], bowiem kształtował się na średnim poziomie około 15%

z wahaniem w granicach 10–28%. Można stwierdzić, że zadłużenie gospodarstw było na bezpiecznym poziomie, chociaż struktura długu była zróżnicowana w grupach. Gospodarstwa małe głównie finansowały się zobowiązaniami bieżącymi, których udział w zadłużeniu kształtował się na poziomie około 65% (z wahaniami w latach), co świadczyłoby o tym, że rolnicy w większym stopniu bieżącą działalność finansowali z obcych źródeł. Odmiennie wyglądała sytuacja w gospodarstwach dużych i bardzo dużych, w których dominowały w strukturze zadłużenia kredyty długoterminowe (około 70%). Świadczyć to może o zaangażowaniu obcych środków w finansowanie inwestycji, a więc o rozwoju.

Zastosowanie zewnętrznego finansowania jest uzasadnione jeżeli znajduje pozytywny oddźwięk w osiąganych wynikach. Najczęściej wyrazem tego jest rentowność kapitałów własnych, wysokość wskaźników w badanych gospodarstwach z uwzględnieniem modelu finansowania zestawiono w tabeli 4.

Tabela 4. Poziom ROE w zależności od modelu finansowania [%]

Wielkość ekonomiczna	Lata				
	2004	2005	2006	2007	2008
	Model prospektywny				
do 4 ESU	5,8	7,1	11,2	13,1	10,0
4–8ESU	8,3	10,3	13,1	12,9	11,8
8–16ESU	9,9	11,8	12,8	47,6	11,6
16–40ESU	13,6	14,3	30,0	16,9	13,7
40–100ESU	15,3	15,4	**17,2**	**17,2**	**16,2**
>100ESU	28,7	**27,5**	**19,9**	21,9	19,9
średnio	11,6	13,1	20,2	25,4	13,3
	Model retrospektywny				
do 4 ESU	4,2	5,4	8,4	10,0	7,5
4–8ESU	6,1	7,7	10,6	11,1	9,4
8–16ESU	7,5	9,0	11,3	12,2	10,0
16–40ESU	10,6	10,6	12,8	13,1	11,8
40–100ESU	14,7	13,1	20,3	21,5	17,7
>100ESU	20,7	32,0	22,2	15,0	15,5
średnio	7,2	8,4	11,2	12,0	10,0

Źródło: opracowanie własne

Jak można było się spodziewać, w większości przypadków zastosowanie kapitałów obcych w finansowaniu, spowodowało poprawę wskaźnika rentowności kapitału własnego (ROE) co wskazywać mogło, że rolnicy wykorzystali

szansę poprawy efektywności działalności poprzez uzupełnienie brakującego, a niezbędnego do sfinansowania działań kapitału. Średnia różnica między poziomami nie była jednak zbyt duża, ponieważ oscylowała wokół 3–5 pp., wyjątek stanowiły lata 2006 i 2007, w których różnica ta była nieco wyższa i wynosiła odpowiednio 9 i 13 pp. Tak duża rozbieżność wyników szczególnie w 2007 roku spowodowana była prawdopodobnie znacznym wzrostem dochodów, ponieważ rok ten był dobrym dla rolnictwa pod względem uzyskiwanych cen za produkty rolnicze.

Poziom wskaźnika w odniesieniu do grup pokrywał się z tendencjami dla średniej i zwiększał swoją wartość wraz z wzrostem siły ekonomicznej, chociaż występowały pewne zawirowania tendencji. Jednak były to przypadki jednostkowe a ich uzasadnieniem były różnice w relacji osiąganego dochodu i wartości kapitału własnego.. Natomiast bardziej interesujące zjawisko można było zaobserwować w gospodarstwach dużych i bardzo dużych. Mianowicie w gospodarstwach z grupy 40–100 ESU począwszy od roku 2006 stwierdzono mniejsze wartości wskaźnika efektywności kapitału własnego w porównaniu do gospodarstw o podobnej sile ekonomicznej, ale stosującej model retrosepektywny. Podobnie również wyglądała sytuacja w grupie powyżej 100 ESU w 2005 i 2006 roku. Należy przypuszczać, że nie osiągnięto w tych gospodarstwach dodatkowych korzyści z zastosowania obcych źródeł finansowania. Przy czym należy pamiętać, że poziom zadłużenia był znacznie poniżej podawanej w literaturze granicy 50% (wyk. 1). Przyczyną takiego stanu rzeczy mogły być niewłaściwie ulokowane środki pochodzące z kredytu. Ze względu na fakt, że poziom wskaźnika rentowności jest konsekwencją zamian w wartości dochodu lub kapitału własnego w tabeli 5 zaprezentowano dane liczbowe informujące o nich w modelu prospektywnym[5].

Analizując zmiany dochodów można zauważyć, że kierunek zmian w odniesieniu do średniej był identyczny w obydwu rozpatrywanych modelach. W okresie od 2005 do 2007 roku nastąpił wzrost dochodu, natomiast w nienajlepszym roku dla rolnictwa (2008) nastąpiło pogorszenie uzyskiwanego wyniku z gospodarstwa rolnego. Należy jednak zauważyć, że w okresie pozytywnych zmian dochód w modelu z kapitałami obcymi (poza 2005 rokiem) wzrastał szybciej w porównaniu do gospodarstw z modelem uwzględniającym kapitały własne odpowiednio o 13–16 tys. i około 6–10 tys., natomiast gdy dochód zmniejszał swoją wartość, to zmiana ta była bardziej korzystna w modelu retro-

[5] Z uwagi na fakt, że dane dotyczą ujęcia dynamicznego obliczono różnice między kolejnymi latami. Jednak z powodu braku informacji na temat wielkości kapitału własnego oraz poziomu dochodu w 2003 roku, analizą objęto okres 2005–2008.

spektywnym (spadek o około 3 tys.) w porównaniu do prospektywnego (spadek dochodu o ponad 10 tys.). W odniesieniu do grup występowały pewne różnice między modelami finansowania. W gospodarstwach bardzo małych, małych i średnio małych w całym analizowanym okresie następował spadek wartości uzyskiwanego przez rolników dochodu i był on znaczny, ponieważ wahał się w granicach 23–61 tys. W gospodarstwach powyżej 16 ESU następował wzrost dochodu (wyjątek 2008 r grupa 16–40 ESU odnotowała spadek wartości dochodu), co może wskazywać, że korzystanie przez rolników z kredytów odniosło pozytywny skutek, a środki zostały ulokowane we właściwe obszary, a przyrost dochodu był znaczny.

Tabela 5. Zmiany w poziomie dochodu i wartości kapitału własnego w rozważanych modelach finansowania [zł]

Wielkość ekonomiczna	Lata				**Lata**			
	2005	2006	2007	2008	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
	Zmiany dochodu							
	Model prospektywny				**Model retrospektywny**			
do 4 ESU	–39959	–55842	–33538	–60630	**–12949**	**–16409**	**–19357**	**–25805**
4–8ESU	–37562	–36263	–46595	–61403	**–3920**	**–5909**	**–15022**	**–19778**
8–16ESU	–23468	–16843	–27700	–50544	**8538**	**9911**	**7235**	**–2285**
16–40ESU	9859	16055	13401	–13076	**28868**	**37945**	**34603**	**27250**
40–100ESU	73359	102923	107561	74321	**100956**	**125894**	**109314**	**71917**
>100ESU	361585	242256	347814	236599	**247067**	**224822**	**173968**	**284358**
średnio	5545	13301	16393	–10538	**7172**	**9721**	**5628**	**–3036**
	Zmiany kapitału							
	Model prospektywny				**Model retrospektywny**			
do 4 ESU	–9282	2374	18934	–954	**–10606**	**222**	**8315**	**–2762**
4–8ESU	–6826	7459	16890	5452	**–10420**	**3967**	**14753**	**–1304**
8–16ESU	–8504	18705	30783	11164	**–10400**	**10380**	**23819**	**2673**
16–40ESU	–10015	39796	68452	27384	**–12663**	**24742**	**41078**	**10376**
40–100ESU	–1003	91279	136072	48639	**–28920**	**60890**	**71827**	**20862**
>100ESU	39617	191638	303400	219849	**93300**	**98147**	**244662**	**130139**
średnio	–7166	37833	66301	27799	**–11150**	**11024**	**24207**	**2890**

Źródło: obliczenia własne.

W modelu bez finansowania zewnętrznego spadek wartości dochodu odnotowały gospodarstwa o wielkości ekonomicznej do 8 ESU we wszystkich latach oraz te z grupy 8–16 ESU w ostatnim analizowanym roku. Przy czym spadki te

byłby znacząco niższe w porównaniu z odpowiednimi gospodarstwami, które korzystały z kapitałów obcych. Wydaje się, że oczywistą przyczyną tych zmian było powstanie kosztów obsługi zadłużenia. W grupach, z dodatnim przyrostem dochodu zmiany były na porównywalnym poziomie, chociaż w grupie 16–40 ESU zdecydowanie korzystniejsze dla modelu retrospektywnego. Zatem po przeprowadzeniu analizy tego czynnika wpływającego na ROE należy stwierdzić, że dochód pozytywnie wpłynął na kształtowanie się wskaźnika w gospodarstwach o sile ekonomicznej powyżej 16 ESU (w modelu prospektywnym) oraz w gospodarstwach z grupy 8–16 ESU i większych (model retrospektywny). A biorąc pod uwagę wysokość tych zmian należałoby się spodziewać nieco wyższych wskaźników ROE w gospodarstwach, które nie korzystały z kredytów, natomiast badania tego nie potwierdziły (tab. 3). Czynnikiem, który zdecydował o tym, że w modelu prospektywnym rentowność kapitału własnego była wyższa był kapitał. W tabeli 4 zestawiono dane liczbowe dotyczące zmiany jego poziomu. Średnie wielkości wykazują, że niezależnie od przyjętego modelu finansowania kapitał własny wykazywał taki sam kierunek zmian. Jedynie tylko w 2004 roku nastąpił ujemny przyrost kapitału własnego, natomiast w kolejnych latach odnotowano coroczny wzrost jego wartości. Przy czym należy jednoznacznie stwierdzić, że wzrost wartości kapitału własnego był prawie 3-krotnie wyższy (2006, 2007) i 9-krotnie wyższy (2008 r.) w gospodarstwach stosujących model prospektywny w porównaniu z tymi, które korzystały wyłącznie z własnych źródeł finansowania.

W odniesieniu do grup zmiany przebiegały podobnie jak średnie, jednak można zaobserwować pewne odstępstwa, które sprowadzają się do zmiany kapitału własnego w gospodarstwach najsłabszych ekonomicznie w 2008 r. (zaobserwowano spadek rzędu 1–2,7 tys.) oraz w gospodarstwach bardzo dużych w 2005 r. (nastąpił wzrost o 39–93 tys.). Warto ponadto zwrócić uwagę na to, że w sytuacji gdy występowały spadki wartości kapitału to były one znacznie większe w modelu retrospektywnym i kształtowały się w zależności od grupy na poziomie 10–28 tys, podczas gdy w modelu z kapitałami obcymi spadki były znacznie mniejsze i wahały się od 1 tys. do 10 tys. Tak niewielkie spadki kapitału nie mogły przyczynić się do znaczącej poprawy rentowności. Z kolei analizując grupy, w których odnotowano dodatnie zmiany kapitału należy zauważyć, że przebiegały one bardziej korzystnie w gospodarstwach stosujących model prospektywny (przyrosty kapitału 2-krotnie wyższe, a w gospodarstwach najmniejszych w 2006 r. nawet 10-krotnie).

4. Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie kilku wniosków:

1. W badanej zbiorowości większość stanowiły gospodarstwa rolników korzystających z kredytów, ale w kolejnych latach zainteresowanie to zmniejszało się o czym świadczył zmniejszający się udział rolników mających długi.
2. Przeprowadzona analiza w zakresie oceny braku różnic w stosowanych w gospodarstwach modelach finansowania nie została potwierdzona w większości grup, wyjątek stanowiły tylko obiekty z grupy 8-16ESU we wszystkich latach oraz z grupy 40–100ESU (w 2004r.), w stosunku do której bram było podstaw odrzucenia hipotezy.
3. Poziom zadłużenia był najwyższy w gospodarstwach bardzo dużych, ale wartość wskaźnika nie przekraczała 50%, które uznaje się za bezpieczny poziom. Poziom zadłużenia ogółem utrzymywał się na podobnym poziomie. W strukturze długu dominowały w dużych gospodarstwach zobowiązania długoterminowe, natomiast w tych słabszych ekonomicznie – kredyty krótkoterminowe.
4. Wskaźnik rentowności aktywów wykazywał wyższy poziom w gospodarstwach korzystających z finansowania zewnętrznego w porównaniu z tymi, które realizowany model retrospektywny. Zatem zewnętrzne finansowanie pozwalało na uzyskanie wyższych dochodów, a gospodarstwa osiągały pozytywny efekt dźwigni finansowej. Dotyczyło to głównie gospodarstw dużych i bardzo dużych. Takie wyniki świadczą również o tym, że rolnicy finansujący się długiem ulokowali kapitał obcy w właściwe obszary działalności, dzięki czemu uzyskiwali wyższe tempo przyrostu dochodu w stosunku do przyrostu kapitału.
5. Zastosowanie modelu prospektynego przyczyniało się nie tylko do osiągnięcia wyższego poziomu dochodu z rodzinnego gospodarstwa rolnego, ale także do przyrostu kapitału własnego (wyjątek stanowił 2005 r). Przy czym należy dodać, że w gospodarstwach finansujących się kapitałem własnym również zaobserwowano (poza pierwszym rokiem analizy) wzrost wartości kapitału własnego, ale gospodarstwa wykorzystujące dług odznaczały się wyższym tempem wzrostu kapitału własnego, a przypadku spadku – mniejszym jego tempem w stosunku do gospodarstw realizujących model retrospektywny.

Reasumując należy stwierdzić, że zastosowanie zewnętrznego finansowania w badanych gospodarstwach wpłynęło pozytywnie zarówno na podwyższenie dochodu jak i kapitału własnego szczególnie w dużych gospodarstwach, gdzie

poziom zadłużenia był najwyższy. Wydaje się jednak, że zastosowanie modelu prospektywnego ma uzasadnienie tylko w gospodarstwach silniejszych ekonomicznie, ponieważ gospodarstwa słabsze nie będą w stanie poradzić sobie z obciążeniami jakie powstają w sytuacji korzystania z długów (spadki dochodów). Gospodarstwa te, mają też mniejsze szanse na podnoszenie wartości kapitału własnego i rozwój.

Bibliografia

Bień W. (2008), *Zarządzanie Finansami Przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa, s.203

Czekaj J., Dresler Z. (2005), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw – Podstawy Teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dobbins R., Frąckowiak W., Witt S.F. (1992), *Praktyczne zarządzanie kapitałami firmy*, Paanpol, Poznań.

Duliniec A. (2001), *Struktura i koszt kapitału*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Dynus M., Kołosowska B., Prewysz-Kwinto P. (2006), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora", Toruń.

Franc-Dąbrowska J. (2003), *Struktura kapitału a procesy rozwojowe przedsiębiorstw rolniczych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Janik W, Sawicka B., Zbroja A. (1998), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Doradca Zespół Doradców Finansowo-Księgowych sp z o.o., Lublin.

Kulawik J. (1995), *Kapitał w rolnictwie*. Studia i monografie, Instytut Ekonomiki Rolnictwa I Gospodarki Żywnościowej, Warszawa.

Pułaska-Turyna B. (2005), *Statystyka dla ekonomistów*, Difin, Warszawa.

Rutkowski A. (2007), *Zarządzanie finansami*. PWE, Warszawa.

Sierpińska M., Jachna T. (2006), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 131–141

Paweł Kasztelan
SGGW w Warszawie

Cykl życia przedsiębiorstw rolniczych

Life cycle of the agricultural enterprises

Abstract

The article presents a problem of an enterprise life cycle on example of the agricultural firm. Short characteristics of the polish farms, as the significant group of companies representing a family business, has been described. It was emphasized that the group of agricultural firms is quite diversified. A company life cycle was described on example of the large enterprise case study. Agricultural farms have occurred to have quite long life cycles, which are additionally stimulated by their (farm's) specific features. In spite of a 15 year's history, described company has been still in a first life cycle phase – birth and youth.

1. Wprowadzenie

Życie gospodarcze charakteryzuje się bardzo dużą różnorodnością uczestników. Ważnym elementem całej populacji podmiotów funkcjonujących współcześnie na rynku są firmy rodzinne. W tej kategorii dużą grupę stanowią przedsiębiorstwa rolnicze. Charakteryzują się one specyficznymi cechami, które wynikają z profilu produkcji jaki realizują, jak również z rodzinnej formy użytkowania. Większość jednostek z tej grupy funkcjonuje na rynku długo. Najczęściej jest to okres kilkudziesięcioletni. Dobrym narzędziem do opisu funkcjonowania tego typu podmiotów jest koncepcja cyklu życia przedsiębiorstwa. Funkcjonujące na rynku jednostki pozostają pod ciągłym wpływem czynników zewnętrznych i wewnętrznych, z których większość znajduje się poza ich kontrolą. Przedsiębiorstwa aby się rozwijać, lub przynajmniej przetrwać musza podejmować stałe działania dostosowawcze. W zależności od działań jakie podejmą

ich cykl życia może mieć różny przebieg w kontekście skali zmian, jak również długości jego trwania. Część podmiotów ulega likwidacji w krótkim czasie, najczęściej w ramach jednego cyklu, inne mogą funkcjonować bardzo długo. Gospodarstwa rolnicze są grupą niejednorodną. W opracowaniu dokonano krótkiej charakterystyki tej populacji. Omawiając zagadnienie cyklu życia przedsiębiorstwa skoncentrowano się na grupie przedsiębiorstw największych, mających największe znaczenie gospodarcze. Jednostki rolnicze zostały zaprezentowane jako podmioty charakteryzujące się długimi cyklami życia o dużej zdolności do odradzania. W opracowaniu przedstawiono studium przypadku dużego przedsiębiorstwa rolniczego. Omówiono jego nowy cykl życia, który rozpoczął się na początku lata 90 XX wieku w wyniku przeprowadzonego procesu przekształceń własnościowych. Prezentowana jednostka w całym okresie funkcjonowała jako firma rodzinna.

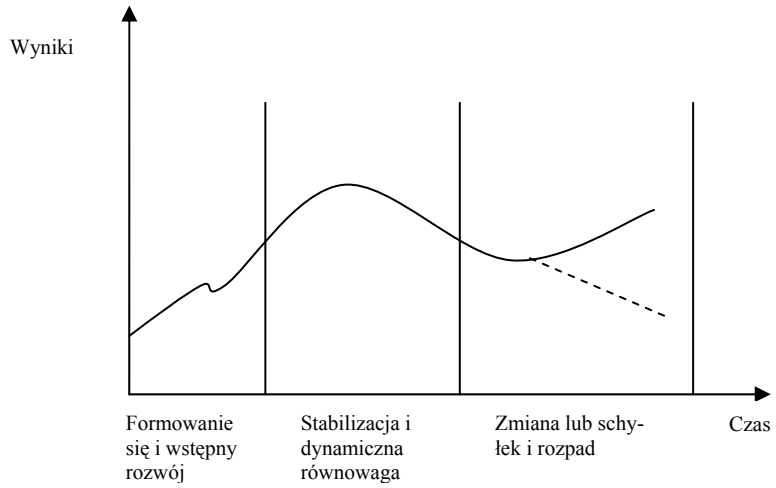
2. Cykl życia przedsiębiorstwa

Funkcjonujące przedsiębiorstwa podlegają ciągłym zmianom. W badaniach zachodzących procesów operuje się pojęciem cyklu życia organizacji, które definiuje się jako ogół zjawisk (bądź procesów) tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie, na który składają się kolejne jej formy rozwojowe [Gościński 1989, s. 11]. Pojęcie cyklu życia pojawiło się w biologii w celu określenia procesów powstawania, wzrostu i dojrzewania organizmów, a więc zjawisk zachodzących między narodzinami i śmiercią [Machaczka 1998, s. 43]. Zjawiskami tymi sterują zarówno siły wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W odniesieniu do przedsiębiorstwa koncepcja „cyklu życia" przyczynia się do lepszego poznania mechanizmów rozwoju, zrozumienia możliwości i konieczności jego „odradzania się" [Platonoff 2003, s. 23].

Podstawowe modele rozwoju wyróżniają trzy fazy: narodziny i młodość (formowanie się i wstępny rozwój), dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga) oraz kryzys (schyłek i rozpad) (rysunek 1) [Wawrzyniak 1987, s. 142, Machaczka 1998, s. 43]. W pierwszej fazie przedsiębiorstwo organizuje się pod względem formalnym i praktycznym. Kwestie formalne związane są z doborem formy prawnej i przyjęciem wstępnej koncepcji funkcjonowania jednostki (profilu działalności). Zagadnienia praktyczne dotyczą zapewnienia odpowiedniej bazy czynników produkcji oraz jej uruchomienia i rozwoju. W tym okresie podstawowym celem nowopowstałej jednostki jest przetrwanie, a głównym problemem utrzymanie płynności finansowej. Uruchamiana produkcja generuje niskie wpływy, przy wysokich obciążeniach wynikających z kosztów stałych.

Przedsiębiorstwa starają się maksymalnie wykorzystywać zasoby sprzętowe, odsuwając w czasie niezbędne inwestycje. Wraz z rozwojem produkcji rosną w pierwszej kolejności nakłady pracy. Szybko rosnące przychody sprzyjają poprawie płynności finansowej. Zaczynają rosnąć nakłady inwestycyjne, które mają na celu racjonalizację struktury zasobów czynników produkcji. W fazie dojrzałości przedsiębiorstwo charakteryzuje się stabilną sytuacją finansową. Wzrostowi przychodów towarzyszy wysoka płynność finansowa. Przedsiębiorstwa znajdują się w fazie dojrzałości tak długo, aż nie zaczną odnotowywać spadku, który może wynikać z kurczenia się rynku lub zmian zachodzących we wnętrz firmy oraz w jej otoczeniu. W tym momencie przechodzi do kolejnej fazy, którą można określić jako kryzys. Charakteryzuje się ona spadkiem przychodów oraz pojawieniem się problemów z płynnością finansową. Sytuacja ta zmusza przedsiębiorstwo do podjęcia konkretnych kroków. Może ono zrezygnować z funkcjonowania i zakończyć swój cykl życia. Może także zmienić profil rynkowy, dokonać transformacji i rozpocząć nowy etap w życiu przedsiębiorstwa – kolejny wzrost.

Rysunek 1. Cykl życia przedsiębiorstwa



Źródło: Wawrzyniak 1987.

Zaprezentowany na rysunku 1 cykl życia przedsiębiorstwa został przez wielu autorów rozbudowany. W tym kontekście można mówić np. o fazach: przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji i kontroli, dopracowywania struktur oraz schyłku przedsiębiorstwa, lub wg. innego podziału o: przedsię-

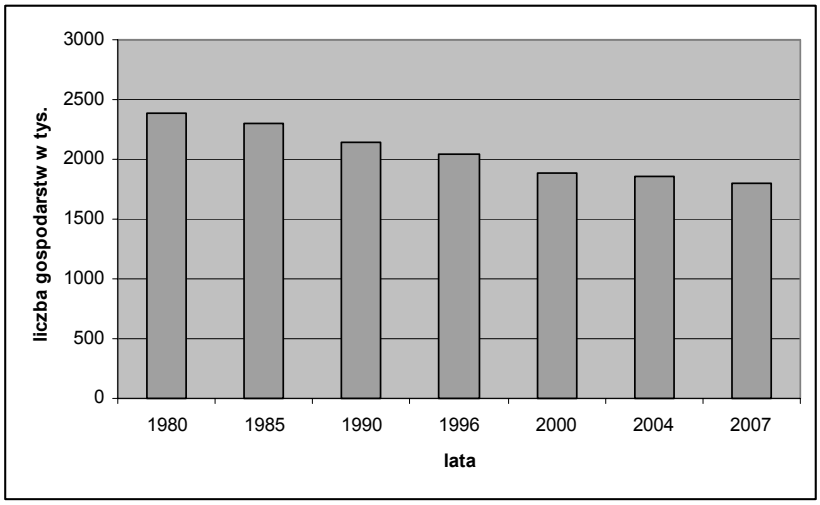
biorczości, zespołowości, formalizacji i odnowie [Klepacki 1997, ss. 21–24]. Nie wszystkie koncepcje cyklu życia można wprost odnosić do małych i średnich przedsiębiorstw. Jedną z najbardziej znanych rozbudowanych koncepcji opisujących cykl życia tej grupy podmiotów jest model opracowany przez N.C. Churchila i V.L. Lewisa [Lichniak 2009, s. 187]. Wyodrębnia on pięć faz rozwoju tego typu firm: powstanie, przetrwanie, sukces, wzrost i dojrzałość. Niezależnie od przyjętego modelu cyklu życia przedsiębiorstwa, na wszystkich etapach jego rozwoju występują różne zagrożenia, które powodują, że proces przejścia z jednej fazy do drugiej może być nieciągły i skokowy. Zbyt późne dostrzeżenie potrzeb zmian w poszczególnych fazach może spowodować natychmiastowe przejście przedsiębiorstwa w fazę kryzysu. W koncepcjach cyklu życia koncentrujących się na krzywej S, kryzys traktowany jest jako końcowy etap przed upadkiem organizacji, lub w razie jego pokonania, rozpoczęciem cyklu od nowa [Platonoff 2003, s. 25]. Odpowiednio wczesne dostrzeżenie przyczyn, zakresu i przejawów sytuacji kryzysowej, skupienie się na rozwiązywaniu problemów długofalowych oraz dokonanie niezbędnych zmian w podstawowych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa daje szanse zahamowania tendencji schyłkowej i przekształcenia cyklu życia w nowy cykl wzrostu [Czerska 1996, s. 11].

3. Przedsiębiorstwa rolne w Polsce

Funkcjonujące w Polsce gospodarstwa rolne w ogromnej większości są podmiotami rodzinnymi. W grupie firm rodzinnych w liczbie 1 804 tys. stanowią bardzo dużą zbiorowość (wykres 1). Liczba gospodarstw rolnych o powierzchni przekraczającej 1 ha użytków rolnych w ostatnich 30 latach systematycznie ulegała zmniejszeniu. W 1980 roku tego typu podmiotów funkcjonowało w Polsce 2 390 tys. Liczebność tej grupy do 2007 roku uległa ograniczeniu o około 25% (wykres 1). Pomimo tak znacznej redukcji liczba gospodarstw rolnych w Polsce nadal była wysoka. Grupa ta charakteryzowała się bardzo silnym zróżnicowaniem wewnętrznym. Duża liczebność związana była z silnym rozdrobnieniem podmiotów. W 2007 roku 80% funkcjonujących gospodarstw rolnych były to jednostki użytkujące do 10 ha użytków rolnych, natomiast podmioty użytkujące 50 ha i więcej stanowiły jedynie 1% ogółu gospodarstw (tabela 1). Duże rozdrobnienie powodowało, że nie wszystkie gospodarstwa były w stanie osiągnąć dochody pozwalające na utrzymanie związanych z nimi rodzin. W 2007 roku rolniczą działalności gospodarczą, rozumianą jako pracę na własny rachunek bezpośrednio związaną z prowadzeniem produkcji rolniczej, prowadziło 96% gospodarstw rolnych. Brak aktywności gospodarczej występował w najmniejszych jednostkach gospodarczych, które stawały się jedynie miejscem

zamieszkania dla żyjących tam rodzin. Użytkownicy gospodarstw nie ograniczali się jedynie do działalności rolniczej. W 2007 roku ponad 90 tys. jednostek prowadziło działalność gospodarczą. Dane te uwzględniają jedynie działalności, które nie są działalnością rolniczą, ale są bezpośrednio związana z gospodarstwem poprzez wykorzystywanie jego zasobów. Podane wartości nie uwzględniają aktywności, które spośród zasobów gospodarstwa wykorzystują jedynie pracę. Należy domniemywać, że faktyczna skala aktywności gospodarczej prowadzona przez rodziny związane z gospodarstwami rolnymi jest zdecydowanie wyższa. Sprzyjającym czynnikiem dla rozwoju różnego rodzaju przedsięwzięć są duże zasoby siły roboczej zgromadzone na terenach wiejskich, które nie mogą zostać zagospodarowane w działalności rolniczej. W 2007 roku w gospodarstwach o powierzchni powyżej 1 ha użytków rolnych pracowało 3 992 tys. osób. Dodatkowo ponad 1 mln osób pracowało w gospodarstwach o powierzchni od 0,1-1 ha [GUS 2008, s. 232]. Skal wykorzystania tych zasobów była szczególnie mała w gospodarstwach mniejszych. Członkowie rodzinnej siły roboczej w gospodarstwach do 2 ha pracowali przeciętnie w 2007 roku około ¼ etatu. W grupie gospodarstw powyżej 15 ha średni wymiar czasu pracy członków rodziny zbliżał się do ¾ etatu [GUS 2008, s. 142].

Wykres 1. Liczba indywidualnych gospodarstw rolniczych o powierzchni przekraczającej 1 ha użytków rolnych w Polsce w latach 1980–2007



Źródło: Rocznik statystyczny 1992, Rocznik statystyczny rolnictwa i obszarów wiejskich 2008.

Funkcjonujące w Polsce gospodarstwa rolne użytkowały w 2007 roku łącznie 15,8 mln ha użytków rolnych (tabela 1). Globalna produkcja rolnicza wytworzona przez te jednostki wyniosła 81,5 mld. zł. Znaczenie produkcyjne przedsiębiorstw rolniczych wzrastało wraz z ich wielkością. Miało to odzwierciedlenie również w ilości zasobów ziemi jakimi dysponowały. Gospodarstwa do 10 ha, które stanowiły 80% funkcjonujących jednostek użytkowały jedynie 34% użytków rolnych kraju. Przedsiębiorstwa największe, stanowiące jedynie 1% ogółu jednostek użytkowały 26% gruntów.

Tabela 1. Charakterystyka gospodarstw rolnych w Polsce w 2007 roku

Wyszczególnienie	Ogółem	Gospodarstwa rolne w grupach obszarowych [w ha]			
		1–10	10–20	20–50	50<
Liczba gospodarstw rolnych [w tys.]	1804	1436,4	243,9	102,3	21,5
Gospodarstw prowadzące działalność rolniczą [w tys.]	1743	1375,6	243,1	102,3	21,5
Gospodarstwa prowadzące działalność gospodarczą [w tys.]	91	67,6	12,8	7,1	3,5
Pracujący w gospodarstwach rolnych [w tys. osób]	3992	3020,6	605,9	269,6	96,3
Użytki rolne [w tys. ha]	15846	5442,5	3357	2969,3	4077,4
Globalna produkcja rolnicza w 2007 roku [w mln zł]	81509	–	–	–	–

Źródło: opracowano na podstawie danych GUS.

4. Cykl życia przedsiębiorstw rolniczych

Określenie gospodarstwo rolne jest tradycyjnym zdefiniowaniem miejsca, w którym prowadzona jest produkcja rolnicza. Za przedsiębiorstwo rolnicze uważa się natomiast jednostkę gospodarczą wytwarzającą produkty rolnicze na sprzedaż lub świadczącą usługi produkcyjne na potrzeby rolnictwa wyodrębnioną pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym [Manteuffel 1984, s. 264]. Funkcjonujące w Polsce przedsiębiorstwa rolnicze w ogromnej większości są firmami rodzinnym charakteryzującymi się długim cyklem życia. Wiele podmiotów z tej grupy ma kilkudziesięcioletnią, a czasami nawet kilkuset letnią historię. Najdłuższą historię funkcjonowania posiadają przedsiębiorstwa największe. Można postawić tezę, że są to jedne z najdłużej funkcjonujących

jednostek gospodarczych w Polsce. Ich liczba i wielkość jest ukształtowana historycznie. W 2006 roku gospodarstw o powierzchni ponad 50 ha w Polsce było około 22 tys. (tabela 1). W stosunku do ogólnej liczby gospodarstw rolnych stanowiły one zaledwie 0,9%. Posiadały jednak duże znaczenie produkcyjne, użytkując ¼ użytków rolnych kraju i posiadając przeciętną powierzchnię 430 ha. Zestawienie tych danych z danymi z 1938 roku pokazuje bardzo ciekawy obraz. Pomimo upływu prawie 70 lat znaczenie dużych gospodarstw rolnych w polskim rolnictwie nie uległo większym zmianom. W 1938 roku gospodarstw o powierzchni ponad 50 ha było w Polsce 20 tys. Ich udział w ogólnej liczbie podmiotów rolnych był bardzo mały na poziomie 0,4%. Jednocześnie posiadały duże znaczenie gospodarcze, poprzez użytkowanie 29% krajowych gruntów przy przeciętnej powierzchni 460 ha. Duża zmienność w otoczeniu tych jednostek nie sprzyjała utrzymaniu ciągłości w ich funkcjonowaniu w zakresie własności i formy prawnej działalności. Niezależnie jednak od zachodzących zmian większość z nich prowadziła nieprzerwanie działalność produkcyjną w oparciu o określony zasób ziemi.

Tabela 2. Znaczenie rolniczych przedsiębiorstw wielkoobszarowych w rolnictwie polskim

Wyszczególnienie	Gospodarstwa rolne o powierzchni ponad 50 ha	
	w 1938 roku	w 2006 roku
Liczba gospodarstw	20 tys.	22 tys.
Udział gospodarstw w ogólnej liczbie	0,4%	0,9%
Udział gruntów użytkowanych w skali kraju	29%	25%
Przeciętna powierzchnia	460 ha	430 ha

Źródło: Niedzielski 2008, GUS.

Przedsiębiorstwa rolne są podmiotami, które ze względu na charakter prowadzonej działalności posiadają cechy wyróżniające je wśród pozostałych przedsiębiorstw. Specyfika tej grupy jednostek sprzyja występowaniu długich cykli życia. Podstawowym czynnikiem produkcji w rolnictwie jest ziemia. Charakteryzuje się ona szczególnymi cechami: nieprzemieszczalnością, niepomnażalnością i niezniszczalnością [Ziętara 1998, ss. 26–27]. Powodują one, że proces produkcji prowadzony w oparciu o dany zasób może być kontynuowany w bardzo długich okresach czasu. Długości cyklu życia przedsiębiorstw rolniczych sprzyja

również specyfika produktów, które wytwarzają. Współcześnie cykl życia przedsiębiorstwa jest silnie powiązany z cyklem życia jego produktów. We współczesnej globalnej gospodarce produkt funkcjonuje coraz krócej na rynku, co zmusza wytwórców do większej aktywności. Przedsiębiorstwa, które na podstawie zachodzących zmian nie są w stanie określić zagrożeń, a następnie działań w celu ich neutralizacji, w dłuższej perspektywie czasu znajdują się w trudnej sytuacji, która może doprowadzić do ich likwidacji. Przedsiębiorstwa rolnicze borykają się z wieloma problemami, które wynikają z ich specyfiki. W kontekście cyklu życia przedsiębiorstwa ich atutem są produkty, które są produktami masowymi i nieprzetworzonymi (lub o niskim poziomie przetworzenia). Bardzo często funkcjonują na rynku w niezmiennej formie nawet kilkaset lat. Do tej grupy należy zaliczyć przede wszystkim podstawowe produkty rolnictwa tj.: zboża, mleko, czy żywiec. Oczywiście produkty te podlegają zmianom jakościowym, przede wszystkim w wyniku postępu biologicznego. Intensywne zmiany dotyczą również technik wytwarzania. Prowadzą one do podniesienia produktywności i efektywności technicznej procesu produkcyjnego, który w związku z niekorzystnymi relacjami cen produktów i środków do produkcji nie przekłada się na podniesienie efektywności ekonomicznej. Procesy te promują gospodarstwa duże, gdyż tylko odpowiednia skala produkcji może zagwarantować dochody na akceptowalnym poziomie dla ich użytkowników. Zmiany zachodzące w produktach rolniczych nie zmieniają ich charakteru. Funkcjonują one na rynku nieprzerwanie, w odróżnieniu od wielu produktów przemysłowych, które często w momencie ich wprowadzenia na rynek doprowadzały do rewolucyjnych zmian. Cykl ich życia był jednak w większości przypadków ograniczony. Możemy wspomnieć tu np. o maszynie parowej, telegrafie czy lampie naftowej.

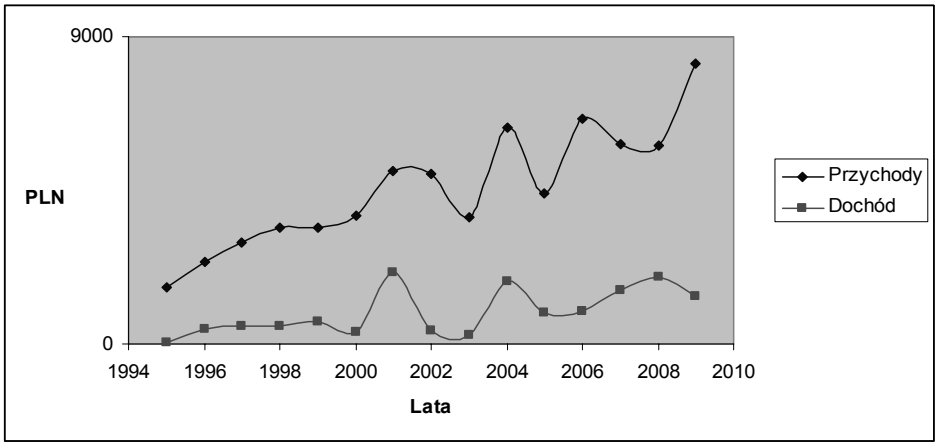
W opracowaniu zaprezentowano studium przypadku dużego przedsiębiorstwa rolniczego, którego nowy cykl życia rozpoczął się na początku lat 90. XX wieku. Do tego momentu jednostka ta funkcjonuje jako firma rodzinna. Działalność rolnicza w oparciu o zasoby, którymi dysponuj (przede wszystkim ziemię) prowadzona była od bardzo dawna. Jako formalny moment utworzenia gospodarstwa należy przyjąć 1497 rok, w którym to król Jan Olbracht nadał ziemie jej późniejszym użytkownikom. Od tego momentu jednostka ta funkcjonowała nieprzerwanie jako miejsce realizacji produkcji rolniczej. Pod koniec XIX wieku zasób użytkowanej ziemi wynosił około 510 ha. W 1958 roku na bazie zasobów gospodarstwa utworzono PGR, które funkcjonowało do 1993 roku. W tym okresie utrzymany został układ organizacyjny jednostki oparty o formę jednozakładową. W roku 1994 w wyniku procesu przekształceń własnościowych w rolnictwie przedsiębiorstwo zostało sprywatyzowane. W wyniku przeprowadzonych

działań restrukturyzacyjnych układ organizacyjny jednostki powrócił do stanu sprzed II wojny światowej i ukształtował się na poziomie około 650 ha.

Zmiana formy własności omawianego przedsiębiorstwa rozpoczęła nowy cykl życia tej jednostki, która ponownie znajduje się w fazie narodzin i młodości. W początkowym okresie podstawowym jej celem było przetrwanie. Przedsiębiorstwo starało się maksymalizować przychody w oparciu o posiadane zasoby czynników. Działania te były prowadzone w ramach struktury produkcji, która została ukształtowana podczas funkcjonowania w poprzedniej formie prawnej. W tej fazie podstawowym celem było utrzymanie stabilnego wzrostu. Okres ten przypada na lata 1995–1999 (rysunek 2), w którym to przychody i dochody w przeliczeniu na jednostkę powierzchni wzrosły około 2-krotnie. Możliwości wzrostu w ramach posiadanych zasobów i technologii zostały w tym czasie wykorzystane. Brak działań w zakresie zmiany koncepcji funkcjonowania jednostki doprowadziłby do szybkiego przejścia jej w fazę dojrzałości. Uzyskana stabilność nie gwarantowałaby jednak długotrwałości jej stanu, w związku z niską efektywnością stosowanych technologii i dużą skalą wyeksploatowania technicznych środków produkcji. W związku z tym od 2000 roku rozpoczął się nowy etap w ramach I fazy cyklu życia przedsiębiorstwa. Zakończył się okres narodzin i rozpoczęła młodość. Jednostka uzyskała stabilną sytuację w zakresie przepływów pieniężnych. Dzięki wypracowanej wiarygodności pozyskała kapitały obce, które zostały przeznaczone na zintensyfikowanie dalszego rozwoju. Podjęto decyzje o zmianie koncepcji funkcjonowania jednostki, poprzez podniesienie intensywności organizacji produkcji. Przedsiębiorstwo z jednostki o kierunku mieszanym przekształciło się w podmiot wyspecjalizowany w produkcji mleka. Realizacja tej koncepcji związana była z dużymi nakładami inwestycyjnymi w środki trwałe. Uruchomienie tych procesów spowodowało utratę stabilności wzrostu, przy jednoczesnym podtrzymaniu wysokiego trendu w latach 2000–2009 (wykres 2). Pomimo tak długiego okresu w 2009 roku przedsiębiorstwo nadal znajdowało się w fazie dostosowywania zasobów do docelowych rozmiarów produkcji. Trudno określić moment, w którym może osiągnąć fazę dojrzałości. Dużo zależy od stabilności czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Należy podkreślić długotrwałość procesów, które przebiegają w rolnictwie. Dotyczy to zarówno cykli produkcyjnych, jak i faz rozwojowych jednostek. Naraża to gospodarstwa na prowadzenie ciągłych procesów dostosowawczych. Stagnacja, brak działań w tym zakresie prowadzi do likwidacji jednostek, lub powolnego ograniczania produkcji. Proces ten objawia się między innymi poprzez polaryzację gospodarstw rolniczych w Polsce. Przedsiębiorstwa aktywne, chcące się rozwijać konsekwentnie dążą do zwiększania skali działalności i podnoszenia jej efektywności. Jednostki bierne, powoli, ale systematycz-

nie ograniczają swoja produkcję towarową, często stając się gospodarstwami wytwarzającymi jedynie na własne potrzeby.

Wykres 2. Przychody i dochody wielkoobszarowego przedsiębiorstwa rolniczego w przeliczeniu na jednostkę powierzchni w latach 1995–2009



Źródło: opracowanie własne.

5. Podsumowanie

Gospodarstwa rolne stanowią bardzo ważny element populacji firm rodzinnych w Polsce. Jest to grupa bardzo liczna, odgrywająca dużą rolę gospodarczą. Jednocześnie zbiorowość ta charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem wewnętrznym. Przeważają gospodarstwa małe, które stanowią 80% populacji. Największe znaczenie gospodarcze odgrywają przedsiębiorstwa duże i średnie. Jednostki te charakteryzują się długimi cyklami życia, z dużą zdolnością do ponownego odradzania się. Większość przedsiębiorstw rolniczych posiada kilkudziesięcioletnia historię. W grupie przedsiębiorstw największych bardzo często możemy spotkać jednostki funkcjonujące nawet kilkaset lat. Ciągłość ich istnienia była zakłócana przez niestabilność otoczenia, która powodowała zmiany w wielkości produkcji, własności jednostek czy formie prawnej prowadzonej działalności. Niezależnie od tych zmian, produkcja rolnicza była bardzo często prowadzona w sposób ciągły, w oparciu o posiadany zasób ziemi. Szczególne cechy tego czynnika produkcji, w połączeniu ze specyfiką produktów rolniczych były elementami, które silnie sprzyjały występowaniu długich cykli życia przedsiębiorstw rolniczych.

W opracowaniu zaprezentowano studium przypadku dużego podmiotu, który nowy cykl życia rozpoczął na początku lat 90. XX wieku. W roku 2009 pomimo prawie 15-letniego okresu funkcjonowania nadal znajdował się w pierwszej fazie cyklu narodzin i młodości. Historia funkcjonowania tej jednostki była jednak zdecydowanie dłuższa. Do II wojny światowej funkcjonowała ona jako gospodarstwo rodzinne, a w okresie powojennym została przekształcona w państwowe gospodarstwo rolne. Od początku lat 90. XX wieku ponownie działa jako przedsiębiorstwo prywatne będące firmą rodzinną.

Literatura

Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 r., GUS, Warszawa 2008.

Czerska M., (1996), *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Gościński J.W., (1989), *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa.

Klepacki B., (1997), *Wybrane pojęcia z zakresu organizacji gospodarstw, produkcji i pracy w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

Machaczka J., (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków.

Manteuffel R., (1984), *Ekonomika i organizacja gospodarstw rolniczych*, PWRiL, Warszawa.

Niedzielski E., (2008), *Rola gospodarstw wielkoobszarowych w rolnictwie polskim*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 95, Zeszyt 1, Warszawa.

Lichniak I., (2009), *Nauka o przedsiębiorstwie,* SGH, Warszawa.

Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S., (2003), *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, Organizacja i kierowanie nr 2/03 (112), Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Warszawa, 19-34.

Rocznik Statystyczny, (2002), GUS, Warszawa.

Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, (2008), GUS, Warszawa.

Wawrzyniak B., (1987), *Szkoła zarządzania*, PWE, Warszawa.

Ziętara W., (1998), *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa rolniczego*, FAPA, Warszawa.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 143–163

Andrzej Parzonko
SGGW w Warszawie

Kierunki rozwoju rodzinnych gospodarstw rolniczych w perspektywie zmieniającej się Wspólnej Polityki Rolnej UE[1]

Directions of development of family farms agriculture with a view to changing the EU Common Agricultural Policy

Summary

In the article there were presented economical explanations for development of the dairy directed farms, delivering yearly 70 thousands litres of milk. It was analyzed four roads of development of farm: enlargement to 240 000 kg the scale of milk production (annually), the meat cattle's breeding, vegetable production and resignation of agricultural production.

Basing on the results it may be concluded that milk production at the abovementioned level is the most profitable (after total move). Taking into account natural and economic risk as well as large demand on capital, **resignation turns out with agricultural production with the** best solution

1. Zagadnienia wstępne

Gospodarstwa rolnicze w Polsce są grupą podmiotów gospodarczych, w których charakter rodzinny jest mocno zakorzeniony i wyraźnie akcentowa-

[1] Praca przygotowana w ramach projektu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego pt: Ekonomiczno-społeczne uwarunkowania regionalnych zmian w produkcji i przetwórstwie mleka, nr: 0890/B/H03/2010/39.

ny. Od lat zauważa się szereg korzyści wynikających z prowadzenia działalności rolniczej w postaci rodzinnej i m.in. w ustawie o kształtowaniu ustroju rolnego w Polsce z 11 kwietnia 2003 [Dz.U.2003.64.592] roku proponuje się oprzeć rolnictwo w Polsce o gospodarstwa rodzinne. W wymienionej ustawie, za gospodarstwo rodzinne uważa się jednostkę prowadzącą działalność rolniczą w oparciu o własne zasoby pracy (o odpowiednich kwalifikacjach) oraz na określonej powierzchni (od 1 do 300 ha UR). Wątpliwości budzi zapis rozmiarów powierzchni UR wchodzących w skład gospodarstwa rodzinnego. Okazuje się bowiem, że w obecnych warunkach można prowadzić większe gospodarstwo rolnicze (niż wskazywane w ustawie) w oparciu o własne zasoby pracy.

Celem artykułu jest przedstawienie głównych czynników wpływających na możliwe kierunki zmian w polskich gospodarstwach rodzinnych (ukierunkowanych na chów bydła mlecznego) oraz przedstawienie kalkulacji dochodu ogólnego rodziny rolniczej, prowadzącej przeciętne gospodarstwo mleczne i rozważającej: 1) zwiększenie rozmiarów prowadzonej działalności, 2) zmianę kierunku produkcji na chów bydła mięsnego lub skoncentrowanie się wyłącznie a produkcji roślinnej, 3) rezygnację z prowadzenia gospodarstwa rolniczego i poszukiwanie innej pracy.

Autor artykułu proponuje podzielić czynniki, mające wpływ na rozwój bądź stagnację rodzinnych gospodarstw rolniczych w Polsce, na kilka grup: **1) czynniki polityczno-makroekonomiczne**, mające charakter czynników zewnętrznych, na które nie mają wpływu rolnicy prowadzący gospodarstwa rolnicze; 2) **czynniki produkcyjno-mikroekonomiczne**, na które rolnicy mogą oddziaływać poprzez wybór kierunku produkcji oraz sposobu jej prowadzenia; 3) **czynniki społeczno-historyczne**, związane z cechami osobowościowymi rolnika i społeczeństwa wiejskiego, które zostały ukształtowane doświadczeniami historycznymi. Pierwsza grupa czynników koncentruje się na dwóch kluczowych elementach gospodarki wolnorynkowej – popycie i podaży – zakłócanej działaniami politycznymi. Analizując kierunki rozwoju gospodarstw rolniczych w Polsce, w perspektywie kolejnych kilku lub nawet kilkudziesięciu lat, należy oceniać popyt globalny na produkty żywnościowe oraz sposób jego zaspokojenia poprzez poszczególne kraje. Oceniając podaż produktów rolniczych należy szczególnie zwracać uwagę na sytuację w krajach charakteryzujących się nadwyżkami produktów rolniczych (stopień rozwoju gospodarstw rolniczych, mający wpływ na koszty produkcji). Analiza popytu i podaży artykułów rolniczych w perspektywie kilku lub kilkudziesięciu lat jest niezwykle trudna i obarczona dużym błędem. Druga grupa czynników (produkcyjno-mikroekonomiczne) związana jest z decyzjami, które może podejmować rolnik wewnątrz gospodarstwa. Należy przeanalizować szereg czynników decydujących o efektywności prowadzonej

produkcji, zastanowić się jak można ją poprawić, porównać z konkurencją i odpowiedzieć na pytanie czy nie ma lepszego wykorzystania zgromadzonych w gospodarstwie czynników produkcji w określonych uwarunkowaniach makroekonomicznych. Trzecia grupa czynników stanowi uzupełnienie dwóch pierwszych i podejmuje problem zachowań rolników. Czy nabyte doświadczenie i inne cechy charakteru będą skłaniać rolników do prowadzenia produkcji rolniczej czy też nie? Jak wynika z analiz historycznych rolnicy często podejmowali zupełnie inne decyzje niż były od nich oczekiwane mimo stosowania różnego rodzaju zachęt bądź przymusów ekonomicznych.

W niniejszym artykule problem zostanie zawężony do możliwości rozwojowych grupy gospodarstw rolniczych ukierunkowanych na chów bydła. Uwaga zostanie skoncentrowana na jednym (bardzo istotnym) elemencie z pierwszej grupy czynników – Wspólnej Polityce Rolnej UE oraz konkurencyjności kosztowej polskich gospodarstw mlecznych z typowymi gospodarstwami z innych krajów. Kwestie produkcyjno-mikroekonomiczne (druga grupa czynników) zostaną przedstawione w odniesieniu do przeciętnego polskiego gospodarstwa zajmującego się chowem bydła mlecznego, wyodrębnionego na podstawie danych FADN [Goraj 2009] i własnych doświadczeń.

Zagadnienie konkurencyjności polskich gospodarstw mlecznych w stosunku do gospodarstw z innych krajów prezentowane jest w oparciu o „Dairy Report". Jest to publikacja wydawana co roku (od 2000 roku) przez IFCN (International Farm Comparison Network). Wymieniona organizacja funkcjonuje od 2000 roku i jej podstawowym celem jest kreowanie lepszego zrozumienia systemów i kosztów produkcji mleka na świecie. Jest to organizacja niezależna (wolna od grup nacisku), w swoich działaniach kierująca się wartościami uznanymi w nauce, stworzona aby tworzyć wiedzę i wymieniać się nią między krajami na świecie. IFCN jest organizacją bardzo dynamicznie się rozwijającą. W 2000 roku do IFCN należało 8 krajów, z których prezentowane były dane z 21 typowych gospodarstw mlecznych. W roku 2010 w analizowanej organizacji znajdowało się 44 kraje, z których prezentowane były dane z 143 typowych gospodarstw mlecznych [Dairy Report 2010].

2. Rodzinne gospodarstwa rolnicze, jako jedna z najstarszych i najtrwalszych form działalności gospodarczej

Przypuszcza się, że przejście od zbieractwa do pierwszych form rolnictwa nastąpiło w IV tysiącleciu p.n.e. Podjęto wówczas uprawę zbóż i roślin motylkowych, co miało wpływ na zapoczątkowanie osiadłego trybu życia ludności [Strużek 1966]. Prowadzenie produkcji rolniczej ciągle ewaluowało. Spowodo-

wane to było „postępem technicznym" oraz wymianą informacji pomiędzy wieloma kulturami ścierającymi się na ziemiach polskich. W okresie wczesnofeudalnym tworzyła się państwowość polska i pojawiły się pierwsze miasta. Wszystko to miało wpływ na zmiany zachodzące w ówczesnym rolnictwie. Stopniowe przechodzenie do stałego rolnictwa ornego sprzyjało usamodzielnianiu się małych rodzin, rozszerzaniu zasięgu prywatnej własności i umacnianiu wspólnot terytorialnych. Przykładem tego jest wspólnota rolna funkcjonująca w literaturze pod nazwą „opole". System opola polegał na tym, ze grunty orne były użytkowane indywidualnie przez poszczególne rodziny, natomiast inne użytki były zagospodarowane przez ludność całego opola [Bański 2007]. W wyniku długotrwałego i powolnego procesu wykształcił się podział społeczności na feudałów, w których rękach znalazła się duża część ziemi i podlegająca jej grupa ludności o różnym stopniu zamożności i uzależnienia. Podział i jego konsekwencje ujawniały się w wielu kolejnych latach (okres gospodarki feudalnej, folwarczno-pańszczyźnianej, okres zaborów, okres międzywojenny). Zaznaczyć należy, że gospodarstwo chłopskie, w kolejnych okresach, często poddawane różnym próbom nacisku trwały.

W ogłoszonym Manifeście PKWN zapowiedziano reformę rolną, która sprowadzała się do tego, że użytki rolne w gospodarstwach przekraczających 50 ha miały być rozparcelowane wśród robotników rolnych, chłopów małorolnych i średniorolnych mających liczną rodzinę. Zapisano też, że ustrój rolny w Polsce będzie opierał się na prywatnych gospodarstwach rolniczych. W dwa lata po zakończeniu wojny zaczęła się zmieniać polityka rolna państwa. Decydującą rolę miała odgrywać kolektywizacja rolnictwa. Miała ona zmierzać do utworzenia nowoczesnych przedsiębiorstw rolniczych i zapobiegać rozdrobnieniu ziemi, ale też wynikała z racji politycznych i dążenia władzy do osłabienia rolnictwa prywatnego [Bakuraba-Rylska 2008]. W tym okresie szczególnie uwidocznił się obraz polskiego chłopa przywiązanego do ziemi i mimo różnego rodzaju brutalnym naciskom nie poddającego się. Przekonują o ty liczne opisy zawarte w pamiętnikach. *„Traktory ruszyły w pole – wspominał świadek wydarzeń – ruszyli i ludzie przeciw traktorom. Kobiety wszczęły krzyk i alarm. Zaczęto wynosić obrazy i śpiewać nabożne pieśni. Jedna z kobiet położyła się pod traktor, obejmując ziemię, ponieważ na jej polu zaczęto. Wszyscy ludzie wylegli z chat, kto żył, kobiety, mężczyźni, starcy i dzieci udali się w pole. Mieli i ze sobą obrazy świętych i kije oraz łopaty i inne rzeczy. (….) Nikt z pola nie zszedł"* [Siekierski 1990]. Opór polskiego chłopa spowodował, że jedynie w Polsce i Jugosławii rolnictwo nie zostało całkowicie skolektywizowane w okresie PRL. Proces uspółdzielczania napotkał szczególny opór w tzw. starych wsiach, złożonych z dziedzicznie gospodarujących rodzin – tam poddało się kolektywizacji zaledwie 0,8% chłopów. Okres od 1989 roku do wejścia Polski w struktury UE przyniósł wiele niekorzystnych decyzji dla rolnictwa i obszarów

wiejskich. Podkreśla się, że rolnicy zapłacili najwyższą cenę za transformację gospodarczą kraju. Potwierdzeniem tego jest niewielki przeciętny dochód rozporządzalny w gospodarstwach rolniczych i niewielka jego dynamika w stosunku do innych typów gospodarstw domowych w analizowanym okresie. Rodzinne gospodarstwa rolnicze (w większości) przypadków przetrwały kolejny trudny okres w swojej historii.

Przedstawione informacje pokazują niezwykłą trwałość rodzinnych gospodarstw rolniczych. To właśnie charakter rodzinny (oparcie się na pracy rolnika i jego rodziny) pozwalały na przetrwanie gospodarstwa w trudnych uwarunkowaniach zewnętrznych. W sytuacjach kryzysowych rolnicy godzili się na niższą opłatę pracy własnej a przez to konsumuję. W gospodarstwach rolniczych opartych na pracownikach najemnych dochodziło do licznych upadłości takich jednostek.

Po integracji Polski z UE, na skutek otwarcia granic i wyrównywania się cen na produkty rolnicze oraz pojawienia się funduszy strukturalnych, sytuacja ekonomiczna polskich gospodarstw rolniczych zaczęła się poprawiać. Szczególnie poprawili swoją sytuację ekonomiczną rolnicy podejmujący decyzje inwestycyjne, przyczyniające się do zwiększenia wielkości produkcji, tuż przed integracją europejską. Zaznaczyć należy, że stopień korzyści wynikających z integracji Polski z UE, był uzależniony od kierunku i skali produkcji gospodarstw rolniczych. W kolejnych latach (2006–2010) stopień korzyści wynikających z integracji europejskiej malał.

Po przedstawionej, krótkiej informacji o polskich gospodarstwach rodzinnych (ich specyfice), powstaje wiele pytań. Jak będą się one rozwijać w kolejnych latach? Czy decyzje polityczne podejmowane na poziomie kształtowania Wspólnej Polityki Rolnej UE będą pozytywnie wpływać na rozwój rodzinnych gospodarstw rolniczych? Jak będzie przedstawiać się konkurencyjność gospodarstw rolniczych z poszczególnych krajów europejskich (gdzie produkcja surowców rolniczych będzie najtańsza)? Czy w przypadku niższej konkurencyjności polskich rodzinnych gospodarstw rolniczych (o małej skali produkcji) będzie następowała rezygnacja z produkcji rolniczej w tych jednostkach?

3. Wspólna Polityka Rolna UE jako ważny wyznacznik kształtujący kierunek rozwoju rodzinnych gospodarstw rolniczych w Europie

W wielu krajach na świecie, szczególnie w UE, zauważa się „nienadążanie" gospodarstw rolniczych za rosnącymi dochodami w sektorach pozarolniczych i wprowadza szereg instrumentów regulujących rynek produktów żywnościowych oraz wspierających dochody rolników. Zjawisko „nienadążania" gospodarstw rolniczych za poziomem dochodów osiąganych poza rolnictwem wynika

z cech szczególnych produkcji rolniczej. W rolnictwie wyraźnie uwidacznia się „trójczynnikowa funkcja produkcji". Na produktywność czynnika kapitału i czynnika pracy ma wpływ **produktywność czynnika ziemi**. Ma to zwłaszcza znaczenie w odniesieniu do produktywności czynnika pracy (wydajności pracy), której wielkość i wzrost są w naturalny sposób ograniczone przez możliwości wzrostu produktywności ziemi [Rembisz 2007].

Szczególne znaczenie oraz położenie rolnictwa zostało uwzględnione w dokumentach krajów Europy Zachodniej. Jednym z bardziej znaczących dokumentów był Traktat Rzymski z 25 marca z 1957 roku ustanawiający Wspólną Politykę Rolną. W tamtym okresie uważano, że rolnictwo będzie filarem integracji europejskiej. W artykule 39 Traktatu Rzymskiego sformułowano 5 celów Wspólnej Polityki Rolnej:

- podnoszenie produktywności rolnictwa poprzez wspieranie postępu technologicznego,
- zapewnienie ludności rolniczej godziwych warunków życia (głównie poprzez zwiększenie dochodów ludności pracującej w rolnictwie),
- stabilizacji rynku rolnego,
- zapewnienie odpowiedniego poziomu zaopatrzenie w produkty rolnicze,
- umożliwienie konsumentom kupna produktów żywnościowych po godziwych cenach.

W ramach WPR przyjęto trzy zasady: (1) zasadę wspólnego rynku, oznaczającą swobodny przepływ między państwami członkowskimi; (2) zasadę preferencji wspólnoty, przejawiającą się pierwszeństwem zbytu na terenie wspólnoty produktów wytworzonych na ich terenie i ochronę rynku wewnętrznego przed importem produktów; (3) zasadę solidarności finansowej, zobowiązujące wszystkie kraje członkowskie w partycypowaniu kosztów wspólnej polityki rolnej [Chmielewska-Gil W., Czapla J., Dąbrowski J., Guba W. 2003].

Wspólna Polityka Rolna UE podlegała i w dalszym ciągu podlega ewolucji. Pierwszy okres WPR datuje się od momentu wejścia w życie Traktatu Rzymskiego do 1962 roku. Realizowane były w tym okresie wytyczne Traktatu Rzymskiego. Drugi okres WPR to lata 1962–1968. W tym czasie przyjęto ważniejsze zasady funkcjonowania poszczególnych rynków rolnych oraz ujednolicono ceny na produkty rolne. Okres trzeci trwający od 1968 roku do 1975 roku to czas, w którym wprowadzano „zielone kursy" oraz pieniężne kwoty kompensacyjne. Prowadzona polityka doprowadziła do powstania wysokich nadwyżek produktów żywnościowych. Okres nierozwiązanego problemu nadwyżek żywnościowych datuje się od 1975 do 1984 roku. Piąty okres Wspólnej Polityki Rolnej UE to lata 1984–2003. W tym okresie polityka rolna UE sprowadzała się do ograni-

czania nadprodukcji żywności w krajach UE. W roku 1984 wprowadzono kwotowanie produkcji mleka, mające na celu ograniczenie nadprodukcji mleka. W 1992 roku wprowadzono reformę Mac Sherry`ego, która polegała na stopniowym ograniczaniu cen gwarantowanych na podstawowe produkty rolne oraz wprowadzała płatności rekompensujące rolnikom straty w dochodach z tytułu obniżek cen gwarantowanych. Wprowadzono także instrumenty towarzyszące, w ramach których UE finansowała 50–75% kosztów programów mających na celu: zachęcenie rolników do produkcji zgodnie z wymaganiami ochrony środowiska, zalesiania, zachęcania rolników do przechodzenia na wcześniejsze emerytury i przekazywanie gospodarstw następcom. Reformy z 1992 roku pogłębiono w dokumencie „Agenda 2000". Oprócz zmian w poziomie cen interwencyjnych (obniżanie cen) na niektóre produkty rolnicze oraz wytycznych w zakresie kwotowania produkcji, w dokumencie tym wprowadzono działania na rzecz wspierania rozwoju obszarów wiejskich. Kolejny okres datuje się od 23 czerwca 2003 roku, kiedy to ministrowie rolnictwa krajów UE w Luksemburgu uzgodnili fundamentalną reformę WPR. Kluczowe elementy zreformowanej WPR obejmują: (1) jednolitą płatność na gospodarstwo (JPG) lub jednolitą płatność regionalną (JPR) niezależną od wielkości produkcji, (2) powiązanie JPG lub JPR i płatności specyficznych dla określonych kierunków produkcji z obowiązkiem spełnienia określonych standardów przez gospodarstwo – zasada współzależności (cross – compliaance), (3) redukcję płatności bezpośrednich i alokację, uzyskanych w ten sposób środków, na rozwój obszarów wiejskich, (4) mechanizm dyscypliny finansowej polegającej na redukcji płatności bezpośrednich w sytuacji przekroczonego limitu wydatków na WPR, (5) zmiany na rynkach mleka, zbóż, roślin wysokobiałkowych, ziemniaków skrobiowych, suszu paszowego, odnawialnych źródeł energii, (6) zwiększenie roli rozwoju obszarów wiejskich. Celem wprowadzenia zmian w WPR UE w 2003 roku było poprawa konkurencyjności produkcji rolniczej w UE, zwiększenie orientacji rynkowej producentów rolnych a jednocześnie stabilizacja dochodów rolniczych.

Planowana jest kolejna reforma Wspólnej Polityki Rolnej UE po 2013 roku. Uwarunkowana jest ona wewnętrzną potrzebą zmian funkcjonowania rolnictwa w UE oraz podyktowana jest postulatami płynącymi z Światowej Organizacji Handlu (WTO).

Tabela 1. Opis trzech ogólnych wariantów polityki po 2013 roku

	Płatności bezpośrednie	*Środki rynkowe*	*Rozwój obszarów wiejskich*
1	2	3	4
Wariant 1	Wprowadzić większą sprawiedliwość w rozdziale płatności bezpośrednich pomiędzy państwami członkowskimi (pozostawiając obecny system płatności bezpośrednich bez zmian)	Wzmocnić narzędzia zarządzania ryzykiem Usprawnić i uprościć istniejące instrumenty rynkowe, tam gdzie to stosowne	Utrzymać kierunek działań wynikający z oceny funkcjonowania reformy WPR – tj. przeznaczanie większej ilości funduszy na wyzwania związane ze zmianą klimatu, wodą, różnorodnością biologiczną oraz energią odnawialną i innowacjami.
Wariant 2	Wprowadzić więcej równości w rozdziale płatności bezpośrednich między państwami członkowskimi i znaczącą zmianę w ich strukturze. Płatności bezpośrednie składać się będą z : • stawki podstawowej służącej jako wsparcie dochodu, • obowiązkowej dodatkowej pomocy na szczególne, „ekologiczne" dobra publiczne, uzyskiwane za pomocą prostych, ogólnych, dorocznych i pozaumownych działań rolno-środowiskowych, określonej na podstawie dodatkowych kosztów przeprowadzenia wspomnianych działań • dodatkowej płatności kompensacyjnej dla obszarów o szczególnych ograniczeniach naturalnych, • oraz dobrowolnego składnika wsparcia powiązanego z produkcją dla określonych sektorów i regionów[a)]. Stworzyć nowy program dla małych gospodarstw. Wprowadzić ograniczenie stawki podstawowej, biorąc jednocześnie pod uwagę, że duże gospodarstwa zapewniają zatrudnienie na obszarach wiejskich.	Poprawić i uprościć instrumenty rynkowe, tam gdzie to stosowne.	Dostosować i uzupełnić istniejące instrumenty, aby były one zgodne z priorytetami UE, przy czym wsparcie powinno się koncentrować na ochronie środowiska, przeciwdziałaniu zmianie klimatu i /lub restrukturyzacji i innowacjach, oraz zwiększyć liczbę lokalnych inicjatyw. Wzmocnić istniejące narzędzia zarządzania ryzykiem i wprowadzić opcjonalnie narzędzie stabilizacji dochodu zgodne z kategorią zieloną WTO, mające na celu kompensację znacznej utraty dochodu Należy przewidzieć redystrybucję środków pomiędzy państwa członkowskie w oparciu o obiektywne kryteria.

Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4
Wariant 3	Wycofać się z płatności bezpośrednich w obecnej formie Zapewnić w zamian ograniczone płatności przeznaczone na środowiskowe dobra publiczne oraz dodatkowe płatności dla obszarów o szczególnych ograniczeniach naturalnych.	Znieść wszystkie środki rynkowe, z ewentualnym wyjątkiem klauzuli mających zastosowanie w przypadku wystąpienia zakłóceń rynku, które można wykorzystać w przypadku wystąpienia ostrych kryzysów	Środki będą się skupiać głownie na aspektach środowiskowych i zmianie klimatu

[a)] Byłby on odpowiednikiem obecnego wsparcia powiązanego z produkcją, wypłacanego zgodnie z art. 68 oraz innych środków pomocy powiązanych z produkcją.

Źródło: http://europa.eu/; Commission Communication on the future of the CAP.

Biorąc pod uwagę rysujący się obraz kompromisu (między UE a WTO) można by oczekiwać częściowej (lub nawet całkowitej) likwidacji subsydiów eksportowych, znacznego otwarcia rynku UE na import z krajów trzecich oraz zmniejszenie limitu całkowitego wsparcia. Główni oponenci UE w obecnej rundzie WTO, stawiają jako warunek wstępny, realną poprawę w zakresie dostępu do jednolitego rynku, postulując redukcję stawek celnych. Wydaje się logiczne, że konsekwencją zwiększenia dostępu państw trzecich (spoza UE) do rynku produktów rolniczych UE będzie odchodzenie krajów UE od limitowania produkcji. Czekają, więc poważne zmiany m.in. rynek mleka. Wprowadzone w 1984 roku kwotowanie produkcji mleka w UE, którego celem było ograniczenie produkcji mleka w UE (pozyskiwanego po dużo wyższych cenach niż ceny światowe), co z kolei przekładało się na ograniczenie subsydiów eksportowych oraz ograniczenia magazynowania nadwyżek, przestanie spełniać swoją rolę i być zasadne.

Perspektywa głębszej liberalizacji handlu produktami rolno-spożywczymi skłania niektóre kraje UE do kalkulacji korzyści i strat wynikających z tej sytuacji. Jednym z pomysłów, przyczyniającym się do redukcji strat z tytułu większej liberalizacji handlu produktami rolno – spożywczymi jest nacjonalizacja polityki rolnej UE. Należy zaznaczyć, że dotychczasowe reformy WPR wprowadziły już kilka rozwiązań, które można określić mianem częściowej nacjonalizacji. Większa nacjonalizacja polityki rolnej poszczególnych krajów UE – szczególnie proponowana przez „bogatsze" kraje UE – jest trudna do zaakceptowania, ponieważ proponuje się odstępstwa od podstawowych zasad UE.

Mimo pewnych sygnałów płynących z Komisji Europejskiej, sygnalizujących kierunek planowanych zmian w polityce rolnej, brak jest ciągle ostatecznych wytycznych. W listopadzie 2010 rok Komisja Europejska przedstawiła komunikat w sprawie przyszłości Wspólnej Polityki Rolnej UE zatytułowany „WPR do 2020 roku – sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi" [http://europa.eu/, Commission Communication on the future of the CAP]. Przedstawiono w nim trzy warianty przyszłej Wspólnej Polityki Rolnej UE (tabela 1). Jak wynika z informacji przedstawionych w tabeli 1, polityka rolna UE po 2013 ciągle jest nieokreślona. W wariancie pierwszym proponuje się pozostawienie obecnego sytemu płatności bezpośrednich bez zmian, natomiast w wariancie trzecim proponuje się całkowitą likwidację dopłat bezpośrednich.

4. Konkurencyjność ekonomiczna typowych gospodarstw mlecznych z wybranych krajów na świecie

Konkurencyjność przedsiębiorstw jest jedną z głównych zasad, na których oparta jest gospodarka rynkowa. W przypadku gospodarstw mlecznych, skupiających się na produkcji surowca (mleka) przeznaczonego do dalszej obróbki decydującym elementem o konkurencyjności są koszty produkcji. Informacja o ich poziomie jest bardzo istotna, jednak nie w pełni obrazuje przedstawione zagadnienie. Powodem są regulacje polityczne (dopłaty do produkcji, dopłaty do dochodów, regulacje cenowe) zakłócające wolny rynek. Dlatego poniżej przedstawione zostaną nie tylko koszty, ale też przychody z uwzględnieniem ich struktury.

W metodyce IFCN na przychody gospodarstwa mlecznego składają się przychody sprzedaży mleka, ze sprzedaży żywca wołowego, dopłat bezpośrednich do produkcji mleka, dopłat obszarowych niezwiązanych bezpośrednio z produkcją mleka. Wszystkie przychody odnoszone są do 100 kg produkowanego w gospodarstwie mleka. Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 2, z wyodrębnionych 134 typowych gospodarstw mlecznych z 44 krajów na świecie, największym poziomem dopłat charakteryzowały się gospodarstwa europejskie. Najwyższy ich poziom realizowany był w Islandii. W 2007 roku dopłaty do produkcji mleka stanowiły w typowym gospodarstwie mlecznym z tego kraju około 40% w strukturze przychodów. Rolnicy z Islandii otrzymywali dopłaty bezpośrednie w kwocie 58 USD/100 kg kwoty mlecznej. Dodatkowo udzielane były im dopłaty do utrzymywanych krów mlecznych. Ich poziom uzależniony był od liczby krów w gospodarstwie. Jeżeli pogłowie krów było niższe od 40 sztuk, rolnik otrzymywał dopłatę w kocie 306 USD do zwierzęcia. Do utrzymywanych kolejnych 20 sztuk dopłata wynosiła już 75% kwoty wyjściowej (stado 41–60 krów). Do następnych 20 poziom dopłat był ograniczony do 50% kwoty wyjściowej (stado 61–80 krów). Dopłaty nie były naliczane od liczby krów powyżej 100 sztuk. Jeżeli stado krów było większe niż 170 sztuk, łączne dopłaty były korygowane o 25%. Kolejne 25% można było stracić, jeżeli stado liczyło 180 sztuk. W stadach powyżej 200 krów nie były naliczane dopłaty do utrzymywanych zwierząt. W innych krajach, gdzie udział dopłat w strukturze przychodów był znaczący, realizowano nieco inne sposoby wsparcia. W gospodarstwach mlecznych z Finlandii, realizowano program wsparcia gospodarstw mlecznych położonych w niekorzystnych warunkach środowiskowych oraz dodatkowo wypłacano premie do produkowanego mleka. Uzależnione one były od położenia gospodarstwa. Generalnie zwiększały się one z kierunku południowego na północ. W gospodarstwach z Austrii, znaczące dopłaty były przyznawane rolnikom prowadzącym ekologiczną produkcję mleka lub w systemie integrowa-

nym. Dodatkowo naliczane były dopłaty w zależności od warunków środowiskowych, w których położone było gospodarstwo.

Tabela 2. Struktura przychodów w 20 typowych gospodarstwach mlecznych wyodrębnionych w IFCN charakteryzujących się najwyższym poziomem dopłat bezpośrednich w relacji do produkowanego mleka w 2007 roku

Wyszczególnienie	Przychody z * [USD/100 kg mleka)					Struktura przychodów [%]			
	1	2	**3**	**4**	Razem	1	2	3	4
Islandia 40	73	17	**65**	**0**	155	47	11	42	0
Islandia 63	76	15	**55**	**0**	146	52	10	38	0
Norwegia 21	62	14	**39**	**0**	115	54	12	34	0
Austria 12	46	15	**33**	**6**	100	46	15	33	6
Finlandia 62	51	4	**16**	**11**	82	62	5	20	13
Austria 22 – eko	54	13	**19**	**6**	92	59	14	21	7
Finlandia 44	50	3	**11**	**13**	77	65	4	14	17
Finlandia 26	51	3	**10**	**11**	75	68	4	13	15
Holandia 65	45	9	**6**	**14**	74	61	12	8	19
Luksemburg 45	47	7	**6**	**14**	74	64	9	8	19
Austria 30 – eko	55	9	**13**	**6**	83	66	11	16	7
Austria 35	46	16	**10**	**8**	80	58	20	13	10
Austria 25	45	10	**11**	**6**	72	63	14	15	8
Norwegia 34	65	18	**16**	**0**	99	66	18	16	0
Niemcy 31 Bawaria	45	10	**5**	**10**	70	64	14	7	14
Niemcy 80 Bawaria	45	10	**6**	**8**	69	65	14	9	12
Niemcy 55 Bawaria	45	11	**4**	**9**	69	65	16	6	13
Holandia 157	45	8	**5**	**8**	66	68	12	8	12
Luksemburg 91	47	6	**5**	**8**	66	71	9	8	12
Francja 38	41	7	**1**	**12**	61	67	11	2	20

* Przychody z: 1) sprzedaży mleka, 2) sprzedaży produktów sprzężonych z chowem bydła mlecznego, np.: cieląt, wybrakowanych krów, żywca wołowego, 3) dopłat bezpośrednich do produkcji mleka, 4) dopłat obszarowych niezależnych od chowu bydła mlecznego

***Liczba występująca przy nazwie danego kraju informuje o liczbie krów mlecznych utrzymywanych w gospodarstwie, np.: Islandia 40–40 krów mlecznych w typowym gospodarstwie islandzkim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dairy Report, International Farm Comparison Network, 2008.

Z przedstawionych informacji wynika dość duże zróżnicowanie systemów wspierania gospodarstw mlecznych w Europie. Niektóre kraje wspierały dopłatami bezpośrednio produkcję mleka, w niektórych zaś dopłaty były uniezależnione od tego kierunku produkcji. Krajami, które charakteryzowały się 100% uzależnieniem dopłat od prowadzonej produkcji były: Islandia, Norwegia, Szwajcaria, Bułgaria, Ukraina, Białoruś, Rosja, Turcja oraz Izrael. Krajami charakteryzującymi się 30–60% poziomem wsparcia bezpośredniego produkcji mleka charakteryzowała się większość krajów 15 UE. Całkowite uniezależnienie dopłat bezpośrednich od produkcji mleka występowało w Polsce, Włoszech oraz dużych farmach w Irlandii i Wielkiej Brytanii [Dairy Report 2008].

Poza kontynentem europejskim, w niektórych krajach realizowane są programy wsparcia gospodarstw mlecznych, jednak poziom wypłacanych dopłat (w strukturze przychodów) jest mniejszy. Krajem wspierającym rolników dopłatami są USA. Poziom dopłat uzależniony jest od sytuacji rynkowej. W 2007 roku cena mleka w USA była wyższa od cen światowych, w związku z tym amerykańscy rolnicy nie otrzymali dopłat do tej działalności. Realizowane były jedynie dopłaty stałe do produkcji ziarna kukurydzy (11 USD za tonę), jęczmienia (9,45 USD za tonę) oraz soi (16,17 USD za tonę).

Obliczając wyniki ekonomiczne z chowu bydła mlecznego w metodyce IFCN bierze się pod uwagę wszystkie przychody związane z chowem bydła mlecznego a następnie odejmuje się koszty poniesione na chów bydła mlecznego (koszty rzeczywiste i koszty alternatywne). Różnica między przychodami z chowu bydła mlecznego a kosztami rzeczywistymi (bezpośrednimi) informuje o dochodzie.

Można wyróżnić kilka poziomów dochodu w gospodarstwie mlecznym. Pierwszy poziom, różnica pomiędzy przychodami a kosztami rzeczywistymi, informuje o dochodzie z chowu bydła mlecznego w gospodarstwie. Drugi poziom, różnica pomiędzy przychodami a kosztami łącznymi (koszty rzeczywiste + alternatywne), informuje o dochodzie z zarządzania stadem bydła mlecznego w danym gospodarstwie. Dodatkowo można postawić pytanie: Jak może kształtować się wysokość dochodów (na wcześniej określonych dwóch poziomach) bez uwzględniania dopłat bezpośrednich? Wydaje się, z punktu widzenia postawionego celu w publikacji, że jest to ciekawe zagadnienie, szczególnie w perspektywie dalszej liberalizacji polityki rolnej UE.

Tabela 3. Efekty ekonomiczne z 30 typowych gospodarstw mlecznych (wyodrębnionych w IFCN) charakteryzujących się najwyższym dochodem z zarządzania bez uwzględnienia dopłat bezpośrednich na 100 kg produkowanego mleka w 2007 roku

Wyszczególnienie	Koszty* [USD/100 kg mleka]				Dochody ** [USD/100 kg mleka]			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Kamerun 50	7	0	3	10	53	50	53	50
Kamerun 35	7	0	4	11	53	49	53	49
Kamerun 2	20	1	22	43	49	27	49	27
Bangladesz 10	24	1	10	35	36	26	36	26
Rosja 1027	32	1	1	34	22	21	22	21
Bangladesz 2	12	3	25	40	43	18	43	18
Chiny 6 IM	25	1	1	27	19	18	19	18
Uganda 3	33	2	10	45	26	16	26	16
Kamerun 10	25	1	9	35	25	16	25	16
Chile 400	20	1	3	24	18	15	18	15
Hiszpania 105	31	5	8	44	28	20	22	14
Izrael 330	37	1	2	40	15	13	15	13
Ukraina 2++	10	1	5	16	17	12	17	12
Chiny 150 IM	35	2	1	38	13	12	13	12
Irlandia 100	24	1	13	38	28	15	24	11
Bułgaria 34	30	1	2	33	15	13	13	11
Polska 147	25	5	5	35	16	11	15	10
Kazachstan 1113 ++	35	1	1	37	11	10	11	10
RPA 140	20	5	3	28	13	10	13	10
RPA 630	27	6	1	34	11	10	11	10
USA 350 WI	36	4	1	41	11	10	11	10
USA 5000	40	3	–2	41	8	10	8	10
Brazylia 200 MG	33	1	1	35	11	10	11	10
Uganda 13	20	2	9	31	18	9	18	9
Chile 901	21	1	8	30	17	9	17	9
Brazylia 50 RS	25	1	5	31	14	9	14	9
Pakistan 5	15	1	13	29	22	9	22	9
Indonezja 10++	25	1	2	28	11	9	11	9
Turcja 15	47	–1	18	64	35	17	26	8
Irlandia45	25	1	17	43	30	13	25	8

*Koszty: 1) rzeczywiste bez amortyzacji (pieniężne), 2) amortyzacja, 3) alternatywne (zaangażowania własnych czynników produkcji), 4) łączne (1+2+3)

**Dochody: 1) przychody – koszty rzeczywiste (z amortyzacją), 2) przychody – koszty łączne (koszty rzeczywiste + alternatywne), 3) przychody – dopłaty – koszty rzeczywiste (z amortyzacją), 4) przychody – dopłaty – łączne koszty

***Liczba występująca przy nazwie danego kraju informuje o liczbie krów mlecznych utrzymywanych w gospodarstwie, np.: Kamerun 50 – 50 krów mlecznych w typowym gospodarstwie kameruńskim

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dairy Report, International Farm Comparison Network, 2008

Z populacji 134 typowych gospodarstw mlecznych z 44 krajów na świecie wynika, że tylko 70 gospodarstw (52%) osiągało dodatni dochód z zarządzania bez uwzględniania dopłat bezpośrednich. Generalnie najwyższy był osiągany w gospodarstwach pozaeuropejskich (tabela 3). Jedynie gospodarstwa o większej skali produkcji mleka z Hiszpanii, Polski, Ukrainy i Irlandii znalazły się w pierwszej trzydziestce gospodarstw o najwyższym wskaźniku. Było w tej grupie tylko 14 gospodarstw europejskich. Na poziomie dochodu z chowu bydła mlecznego, ustalanego z uwzględnieniem dopłat bezpośrednich i z pominięciem kosztów alternatywnych, ranking wygląda nieco inaczej. W pierwszej trzydziestce znalazło się aż 19 typowych gospodarstw mlecznych z Europy. Otwierało ten ranking gospodarstwo z Norwegii a na kolejnych miejscach znajdowały się gospodarstwa z Austrii, Islandii, Holandii i Finlandii. Dość wysoki poziom dopłat bezpośrednich wpływał na tę sytuację.

5. Kierunki rozwoju gospodarstw mlecznych w Polsce

Biorąc pod uwagę uwarunkowania makroekonomiczne, konkurencyjność polskich gospodarstw w odniesieniu do typowych gospodarstw mlecznych z innych krajów oraz politykę rolną powstaje pytanie: Jaki kierunek zmian polskich gospodarstw mlecznych jest najbardziej uzasadniony z ekonomicznego punktu widzenia? Przedmiotem rozważań jest gospodarstwo rolnicze, zbliżone swym potencjałem produkcyjnym do przeciętnego gospodarstwa wyodrębnionego w systemie FADN (w 2008 roku) w typie produkcyjnym „krowy mleczne". Nieco, potencjał produkcyjny modelowanego gospodarstwa został zmieniony względem gospodarstwa wyodrębnionego w FADN-ie (tabela 4). Zmiana miała na celu zbliżenie się do przeciętnego gospodarstwa zajmującego się towarową produkcją mleka w roku kwotowym 2008/2009.

W przyjętym do analizy gospodarstwie znajdują się budynki z lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych w dość dobrym stanie technicznym. Zasoby ziemi cechują się przeciętną jakością oraz stosunkowo niewielką liczbą pól, nieznacznie oddalonych od ośrodka gospodarczego. Rolnik w modelowanym gospodarstwie posiada niezbędny sprzęt techniczny do prowadzenia produkcji rolniczej. Modelowane gospodarstwo prowadzone jest przez rodzinę rolniczą.

W przedstawionej pracy, analizowane są cztery kierunki rozwoju modelowanego gospodarstwa, zbliżonego swym potencjałem i skalą produkcji do przeciętnego gospodarstwa zajmującego się produkcją mleka w Polsce. Pierwsza droga prowadzi przez zwiększanie skali produkcji mleka. Droga, która wydaje się naturalną dla gospodarstw już prowadzących chów bydła mlecznego. Dru-

gim rozwiązaniem jest ukierunkowanie gospodarstwa na produkcję roślinną (głównie zbóż i roślin technologicznie podobnych). Działanie to spowoduje ograniczenie nakładów pracy. Pozwoli to na pracę poza gospodarstwem jednego z członków rodziny. Trzecim rozwiązaniem jest ukierunkowanie się na chów bydła mięsnego. Przemawia za tym niższa pracochłonność i kapitałochłonność chowu bydła mięsnego. Podobnie jak w przypadku wariantu drugiego, pojawia się możliwość pracy jednego członka rodziny poza gospodarstwem. Ostatnią analizowaną możliwością jest rezygnacja z prowadzenia produkcji rolniczej.

Tabela 4. Podstawowe parametry charakteryzujące przeciętne gospodarstwo wyodrębnione w systemie FADN w typie „krowy mleczne" oraz gospodarstwo poddane analizie

Wyszczególnienie	Jednostka	Gospodarstwo wyodrębnione	Gospodarstwo poddane analizie
Powierzchnia własnych użytków rolnych	ha	12,8	15,0
Powierzchnia dodzierżawionych użytków rolnych	ha	3,9	6,1
Wskaźnik bonitacji UR	–	–	1,0
Powierzchnia upraw pastewnych	ha	9,7	14,7
Zasoby robocizny ogółem	godz.	3806,0	4400
Krowy mleczne	S.D.	12,2	15
Trzoda chlewna	S.D.	0,3	0
Obsada zwierząt	S.D./ha	1	1,2
Wydajność mleczna krów	kg/krowę	4658,0	4700
Produkcja mleka z gospodarstwa	kg	56827	70500

Źródło: Opracowanie własne oraz [Goraj 2009].

. Oddanie w dzierżawę ziemi oraz sprzedaż części majątku (nie cały uda się sprzedać, np.: budynki) i praca poza gospodarstwem. Przedstawione kierunki rozwoju pociągają za sobą określone skutki inwestycyjne (szczegóły przedstawia tabela 5).

Efekty ekonomiczne przyjętych rozwiązań można mierzyć na różne sposoby. Autor w artykule proponuje przyjąć kategorię dochodu ogólnego rodziny rolniczej. Jest to kategoria ekonomiczna, w której ujmowane są dochody z gospodarstwa rolniczego i dochody spoza gospodarstwa. Dodatkowo analiza zostanie wzbogacona informacją o rentowności zaangażowanego kapitału oraz o dochodowość pracy. Wskaźniki te pozwolą odnieść się do kluczowych zaso-

bów, często występujących w minimum w gospodarstwie rolniczym – zasobu pracy i kapitału. Zaznaczyć należy, że wyniki ekonomiczne będą różne w zależności od okresu, dla którego dokonywana jest analiza. W tabeli 6, prezentowane są wyniki ekonomiczne gospodarstwa po całkowitym „przestawieniu się". W kalkulacjach przyjęto przeciętne ceny funkcjonujące na rynku w 2009 roku [Seremak-Bulge 2010].

Jak wynika z danych przedstawionych w tabeli 6, najwyższy dochód ogólny gospodarstwo osiągnie zwiększając pogłowie krów mlecznych a przez to skalę produkcji mleka (w prezentowanych wynikach przyjęto zwiększenie pogłowia krów mlecznych z 15 do 40 sztuk). Działanie to przyczynia się do pełnego wykorzystania zasobów siły roboczej w gospodarstwie rolniczym, a przez to prowadzi do stosunkowo wysokiej dochodowości pracy (najwyższej z analizowanych). Drugim, pod względem atrakcyjności ekonomicznej, rozwiązaniem jest rezygnacja z produkcji rolniczej. Podjęcie pracy poza gospodarstwem, oddanie ziemi w dzierżawę oraz uzyskanie odsetek z lokat długoterminowych powstałych ze sprzedaży majątku trwałego ruchomego dają roczne dochody w kwocie 79800 zł. Rentowność zaangażowanego kapitału jest w tym wariancie najwyższa a dochodowość pracy własnej plasuje się na drugim miejscu.

Po przeprowadzonej (dość ogólnej) ocenie ekonomicznej powstaje pytanie: Co może hamować „przeciętne" gospodarstwa mleczne przed wyraźnym zwiększaniem skali produkcji mleka? Jednym z czynników jest wysokie zapotrzebowanie na kapitał (szczególnie na kapitał obcy). Towarzyszy temu obawa o zachowanie zdolności płatniczej w warunkach zmieniających się cen mleka i cen środków do produkcji. W przyjętym rozwiązaniu niezbędne nakłady inwestycyjne wynoszą 446000 zł. Sfinansowane mogą być częściowo w oparciu o kredyt preferencyjny (80%) i w oparciu o środki własne (20%). Minimalne zapotrzebowanie na środki własne wynosi wówczas 89200 zł. Często są to środki, których nie ma w gospodarstwach. Finansowanie działalności inwestycyjnej w oparciu o fundusze strukturalne (PROW 2007–2013), też napotyka barierę wkładu własnego. W przypadku większości działań inwestycyjnych realizowanych w ramach „PROW 2007–2013" wymagane jest w pierwszej kolejności wykonanie określonej inwestycji a następnie jest możliwość częściowego jej rozliczenia w ramach wspomnianych funduszy strukturalnych. Bariera kapitału własnego oraz wysokie ryzyko ekonomiczne i przyrodnicze prowadzenia produkcji rolniczej może powodować dalsze wycofywanie się „przeciętnych gospodarstw" z prowadzenia produkcji rolniczej (szczególnie produkcji mleka).

Tabela 5. Konieczne działania inwestycyjne w założonych kierunkach rozwoju

Wyszczególnienie	Kierunek 1	Kierunek 2	Kierunek 3	Kierunek 4
Konieczne działania inwestycyjne	• Przekształcić i rozbudować istniejącą stodołę w oborę wolnostanowiską bezściółkową dla krów mlecznych; • Obecną oborę przekształcić na halę udojową, pomieszczenie do przechowywania mleka (część) oraz częściowo wykorzystać jako cielętnik; • Dobudować wiaty na maszyny; • Zakupić jałówki cielne; • Zasoby posiadanej ziemi wykorzystać do produkcji pasz objętościowych i dodatkowo dodzierżawić 7, 8 hektarów GO; • Zakupić ciągnik i maszyny do sporządzania sianokiszonki.; Stan docelowy krów mlecznych – 40 sztuk	• Dodzierżawić 8 hektarów GO; • Zakupić ciągnik i siewnik; • Dobudować wiaty na maszyny; • Zakupić zbiorniki do przechowywania ziarna zbóż;	• Przekształcić istniejącą stodołę w oborę wolnostanowiską bezściółkową dla krów mięsnych; • Obecną oborę przekształcić w bukaciarnię; • Dobudować wiaty na maszyny; • Zakupić jałówki cielne rasy Limousine; • Zasoby posiadanej ziemi wykorzystać do produkcji pasz objętościowych dodatkowo dodzierżawić 15 hGO; • Zakupić ciągnik i maszyny do sporządzania sianokiszonki; • Stan docelowy krów mięsnych – 40 sztuk.	• Znaleźć pracę poza gospodarstwem rolniczym; • Sprzedać ciągniki, maszyny i narzędzia rolnicze, zwierzęta, kwotę mleczną; • Wydzierżawić posiadane UR
Nakłady inwestycyjne	446 000	120 000	380 000	–
Wpływy ze sprzedaży majątku trw.	12 000 zł	21 000 zł	21 000 zł	180 000 zł
Źródło finansowania inwestycji	80% kredyt preferencyjny. Okres spłaty – 15 lat	80% kredyt preferencyjny. Okres spłaty – 15 lat	80% kredyt preferencyjny. Okres spłaty – 15 lat	–

Kierunki: 1 – Zwiększanie skali produkcji mleka**, 2 –** Ukierunkowanie się na produkcję zbóż i roślin technologicznie podobnych**, 3 –** Ukierunkowanie się na chów bydła mięsnego**, 4 –** Rezygnacja z produkcji rolniczej.

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6. Wybrane mierniki i wskaźniki efektywności ekonomicznej wskazanych kierunków rozwoju „przeciętnych" gospodarstw zajmujących się chowem bydła mlecznego po „przestawieniu się"

Wyszczególnienie	Punkt wyjścia	Kierunek 1	Kierunek 2	Kierunek 3	Kierunek 4
Przychody z gospodarstwa rolniczego	125 295	310 718	118 949	176 165	–
Wartość dodana brutto	30 153	141 939	30 665	44 568	–
Wartość dodana netto	18 074	120 494	19 776	25 938	–
Dochód z gospodarstwa rolniczego	15 874	100 034	18 576	10 128	–
Dochód ogólny rodziny rolniczej	15 874	100 034	54 576	34 128	79 800
Rentowność zaangażowanego kapitału [%]*	2,18	8,13	7,52	2,95	15,02
Dochodowość pracy [zł/godz.]**	3,61	24,64	12,40	7,76	18,14

* rentowność zaangażowanego kapitału obliczono przyjmując dochód ogólny rolnika i jego rodziny w relacji do zaangażowanego w prowadzenie działalności majątku

** dochodowość pracy określono przyjmując dochód ogólny rolnika i jego rodziny w relacji do nakładów pracy (w gospodarstwie rolniczym i poza nim)

Kierunki: 1 – Zwiększanie skali produkcji mleka**, 2 –** Ukierunkowanie się na produkcję zbóż i roślin technologicznie podobnych**, 3 –** Ukierunkowanie się na chów bydła mięsnego**, 4 –** Rezygnacja z produkcji rolniczej.

Źródło: Opracowanie własne.

5. Podsumowanie i wnioski

1. Informacje historyczne pokazują niezwykłą trwałość polskich rodzinnych gospodarstw rolniczych. Charakter rodzinny (oparcie się na pracy rolnika i jego rodziny) pozwalały na przetrwanie gospodarstwa w trudnych uwarunkowaniach zewnętrznych. W okresie PRL rolnicy często podejmowali zupełnie inne decyzje niż były od nich oczekiwane mimo stosowania różnego rodzaju zachęt bądź przymusów ekonomicznych.
2. Polityka rolna UE wyraźnie wpływa na kierunki rozwoju gospodarstw rolniczych. Jest to polityka, która zmienia się w czasie. Przygotowywana kolejna reforma Wspólnej Polityki Rolnej UE ciągle nie jest określona. Biorąc jednak wstępne ustalenia można oczekiwać polityki rolnej kładącej nacisk na ochronę środowiska oraz zwiększenie konkurencyjności gospodarstw UE w stosunku do krajów trzecich.
3. Występuje duża różnorodność systemów wspierania dochodów rolników prowadzących gospodarstwa rolnicze na świecie (w tym w UE). Z wyodrębnionych 134 typowych gospodarstw mlecznych z 44 krajów na świecie w Międzynarodowej Sieci Gospodarstw Porównawczych (IFCN), w 2007 roku największym poziomem dopłat charakteryzowały się gospodarstwa europejskie. Najwyższy ich poziom realizowany był w Islandii. W 2007 roku dopłaty do produkcji mleka stanowiły w typowym gospodarstwie mlecznym z tego kraju około 40% w strukturze przychodów.
4. Tylko 52% gospodarstw wyodrębnionych w Międzynarodowej Sieci Gospodarstw Porównawczych (IFCN) w 2007 roku osiągało dodatni dochód z zarządzania bez uwzględniania dopłat bezpośrednich. Głównie realizowały go gospodarstwa pozaeuropejskie. Na poziomie dochodu z chowu bydła mlecznego, ustalanego z uwzględnieniem dopłat bezpośrednich i z pominięciem kosztów alternatywnych, prym wiodły gospodarstwa europejskie. Ranking otwierało gospodarstwo z Norwegii a na kolejnych miejscach znajdowały się gospodarstwa z Austrii, Islandii, Holandii i Finlandii.
5. Przedstawiona analiza kierunków rozwoju gospodarstwa mlecznego, zbliżonego swym potencjałem produkcyjnym i skalą produkcji do przeciętnego gospodarstwa mlecznego w Polsce w roku 2009, pokazuje, że dochód ogólny rodziny rolniczej (po całkowitym dostosowaniu się) może być najwyższy po wyraźnym zwiększeniu produkcji mleka z gospodarstwa (z poziomu 70 000 kg do 240 000). Nieco gorszym rozwiązaniem pod względem dochodu ogólnego jest całkowita rezygnacja z prowadzenia produkcji rolniczej.

6. Uwzględniając ryzyko ekonomiczne (przejawiające się głownie możliwością utraty płynności finansowej) i przyrodnicze (wynikające z cech produkcji rolniczej) oraz wysokie zapotrzebowanie na kapitał niezbędny do zwiększenia rozmiarów produkcji, okazuje się, że rezygnacja z prowadzenia produkcji rolniczej (praca poza gospodarstwem) może dawać „bezpieczniejsze" dochody niż zwiększanie rozmiarów produkcji rolniczej (szczególnie produkcji mleka).
7. Aby następował rozwój gospodarstw mlecznych w Polsce muszą być prowadzone działania, które będą dostrzegać specyfikę produkcji mleka (wysoką kapitałochłonność i pracochłonność produkcji). Powinny być kierowane celowe środki (fundusze strukturalne lub długoterminowe niskooprocentowane kredyty) na budowę lub modernizację budynków inwentarskich, przyczyniające się do zwiększenia skali produkcji i zmniejszenia uciążliwości pracy.

Literatura

Bański J. (2007), *Geografia rolnictwa Polski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bukraba-Rylska I. (2008), *Socjologia wsi polskiej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Chmielewska-Gil W., Czapla J., Dąbrowski j., Guba W. (2003), *Wspólna Polityka Rolna – zasady funkcjonowania oraz ich reforma*, Wydawnictwo MRiRW, FAPA, Warszawa.

http://europa.eu/; Commission Communication on the future of the CAP.

Parzonko A. (2008), *Strategie rozwoju polskich gospodarstw ukierunkowanych na produkcję mleka w kontekście wspólnej polityki rolnej UE*; Wydawnictwo SGGW.

Pr. Zbiorowa pod redakcją J. Seremak-Bulge: „Rynek rolny" – numery z roku 2007–2010

Pr. Zbiorowa pod redakcją Goraja L. (2009), *Wyniki standardowe uzyskane przez gospodarstwa rolne uczestniczące w Polskim FADN w 2008 roku*, Warszawa.

Praca zbiorowa pod red. Rembisz W, Idzik M, (2007), *Rynek rolny w ujęciu funkcjonalnym*, Warszawa Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania : Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy.

Siekierski S., (1990), *Świadomość chłopów okresu kolektywizacji w świetle pamiętników*, Przegląd humanistyczny, nr 4.

Strużek B. (1966), *Historia rolnictwa na ziemiach polskich na tle rozwoju rolnictwa w świecie*, Cz. 1 Okres do 1914 r. Warszawa, Dział Wydawnictw SGGW.

Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego, Dz. U. z dnia 15 kwietnia 2003 r.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 165–177

Artur Stec
Politechnika Rzeszowska

Szanse i zagrożenia dla rozwoju gospodarstw rodzinnych nastawionych na produkcję żywca wieprzowego w Polsce

Opportunities and threats for the development of family farms oriented on producing pork livestock in Poland

Abstract

There is a problem with clear definition which explains what family farm is. According to Polish law about the formation of agricultural systems from 11 April the family farm is run by an individual farmer and the total agricultural area shall not exceed 300 hectares. On the other hand the elaborations of the Central Statistical Office do not separate family farms from individual farms. In this situation in this paper all individual farms are considered as family farms. In 2010 in individual farms there were hold 86,1% hogs with reference to the all stock hold in Poland. The main objective of his article is to identify opportunities and threats for the development of family farms in Poland focused on the production of pork livestock in Poland.

1. Wprowadzenie

Firmy rodzinne stanowią w Polsce i na świecie jedną z dominujących form prowadzenia działalności gospodarczej. Dając zatrudnienie milionom osób przyczyniają się do trwałego wzrostu gospodarczego. Miernikiem znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce światowej jest odsetek zarejestrowanych firm będących pod kontrolą rodzin. Waha się on od 50% w Unii Europejskiej do 65–90% w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych. Dodatkowym miernikiem jest siła gospodarcza firm rodzinnych. Generują one

od 35 do 65% PKB w krajach UE, 40–45% w Stanach Zjednoczonych, 50–70% w Ameryce Łacińskiej i 62–85% w Azji [por. PricewaterhouseCoopers, s.9]. Firmy rodzinne działają również w rolnictwie i przemyśle rolno-spożywczym z dużym powodzeniem jak choćby nawet Polski Koncern Mięsny DUDA. W działalności rolniczej związanej z produkcją żywca wieprzowego za odpowiednik firm rodzinnych można uznać gospodarstwa rodzinne. Trybunał Konstytucyjny (por. Mazuryk, 2010, s. 111) stwierdził, że prowadzenie gospodarstwa rolnego może być traktowane jako szczególny rodzaj działalności gospodarczej, a samo gospodarstwo może być uznane za rodzaj przedsiębiorstwa.

Gospodarstwa rodzinne pod względem ekonomicznym można sklasyfikować ze względu na wielkość nadwyżki bezpośredniej. Nadwyżka bezpośrednia ze zwierzęcia jest to roczna wartość produkcji uzyskana od jednego zwierzęcia pomniejszona o koszty bezpośrednie poniesione na wytworzenie tej produkcji. Standardowa nadwyżka bezpośrednia jest różnicą pomiędzy wartością produkcji danej działalności rolnej nad wartością kosztów bezpośrednich, w przeciętnych dla danego regionu warunkach produkcji. Wielkość ekonomiczna gospodarstwa rolnego jest określana sumą standardowych nadwyżek bezpośrednich (SGM) wszystkich działalności występujących w gospodarstwie rolnym. Wielkość ekonomiczna gospodarstwa wyrażana jest w Europejskich Jednostkach Wielkości (ESU) Wartość tej jednostki wynosi 1200 EUR. Na podstawie obliczonych wielkości ekonomicznych wyrażonych w ESU, dane gospodarstwo rolne może być zaliczone do jednej z dziewięciu klas wielkości.[por. www.podrb.pl]

Celem artykułu jest próba określenia szans i barier jakie napotykają przy produkcji żywca wieprzowego gospodarstwa rodzinne w Polsce.

2. Ustalenia definicyjne

Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego[1] z 11 kwietnia 2003 roku za gospodarstwo rodzinne uważa gospodarstwo rolne prowadzone przez rolnika indywidualnego, w którym łączna powierzchnia użytków rolnych nie przekracza 300 ha. Przy określaniu powierzchni użytków rolnych, które są w posiadaniu rolnika indywidualnego, bierze się również pod uwagę użytki, które są we współposiadaniu rolnika na podstawie umowy dzierżawy. Główny Urząd Statystyczny [por. GUS, s. 12] za gospodarstwo rolne uważa grunty rolne wraz z gruntami leśnymi, budynkami lub ich częściami, urządzeniami i inwentarzem, jeżeli stanowią lub mogą stanowić zorganizowaną całość gospodarczą oraz

[1] Dz. U. Nr 64, poz. 592.

prawami i obowiązkami związanymi z prowadzeniem gospodarstwa rolnego. Według wspomnianej ustawy za rolnika indywidualnego uznawana jest osoba fizyczna, która jest właścicielem lub dzierżawcą nieruchomości rolnych o łącznej powierzchni użytków rolnych nie przekraczającej 300 hektarów i która prowadzi osobiście gospodarstwo rolne. Ponadto osoba taka powinna posiadać kwalifikacje rolnicze i mieszkać w gminie, na obszarze której położona jest jedna z nieruchomości rolnych wchodzących w skład tego gospodarstwa (art. 5 ust. 1 ustawy). Ustawa określa, iż osoba prowadzi osobiście gospodarstwo rolne wtedy, jeżeli podejmuje wszelkie decyzje dotyczące prowadzenia działalności rolniczej w tym gospodarstwie. GUS za użytkownika gospodarstwa indywidualnego uznaje osobę fizyczną lub grupę osób, które faktycznie użytkują grunty, niezależnie od tego, czy są właścicielami, dzierżawcami, czy użytkują je z innego tytułu i niezależnie od tego, czy grunty te są zlokalizowane w jednej, czy w kilku gminach.

3. Zmiany w pogłowiu trzody chlewne w Polsce

W tabeli 1 zaprezentowano zmiany w pogłowiu trzody chlewnej w Polsce w latach 2005–2010. Ilość trzody chlewnej zmalała w badanym okresie o ponad 20% z 18,7 mln sztuk do 14,9 mln sztuk. Największy spadek dał się zauważyć w latach 2007/2008 (aż o ponad 19%). Od 2008 do 2010 doszło do nieznacznego wzrostu pogłowia świń o 4,4%. Podobne trendy wystąpiły w wielkości pogłowia trzody w gospodarstwach indywidualnych. W okresie od 2005 do 2010 roku liczba świń w tej grupie zmniejszyła się o prawie 24%. W 2005 roku w gospodarstwach indywidualnych było 90% trzody, natomiast w 2010 roku 86,1% w odniesieniu do ogółu. Należy zaznaczyć, że spadek pogłowia świń nastąpił zarówno w grupie osobników przeznaczonych na ubój jak i na chów, przy czym większy spadek dotyczył drugiej grupy (odpowiednio w przypadku ogółu 18,9% i 22,6%). Wyższe spadki zanotowano w gospodarstwach indywidualnych (20% i 25,1%). W 2010 roku w gospodarstwach indywidualnych utrzymywano 34,4% świń na ubój i 9,6% na chów. Pozostała część stada stanowiły prosięta o wadze do 20 kg i warchlaki o wadze od 20 do 50 kg.

Tabela 1. Trzoda chlewna w Polsce

Lata	Trzoda chlewna		Trzoda chlewna na ubój o wadze 50 kg więcej		Trzoda chlewna na chów o wadze 50 kg więcej	
	ogółem	w gospodarstwach indywidualnych	ogółem	w gospodarstwach indywidualnych	ogółem	w gospodarstwach indywidualnych
	w tys. sztuk					
2005	18.711,3	16.840,6	6.032,0	5.508,1	1.850,9	1.651,4
2006	18.813,0	16.631,8	6.339,8	5.711,7	1.830,6	1.617,7
2007	17.621,2	15.383,5	5.990,8	5.368,1	1.629,4	1.408,8
2008	14.242,3	12.283,3	4.855,3	4.389,2	1.313,9	1.128,0
2009	14.252,5	12.330,5	4.838,6	4.387,7	1.397,4	1.209,3
2010	14.865,4	12.804,5	4.892,3	4.407,6	1.431,2	1.236,4

Źródło: Rocznik statystyczny rolnictwa 2009, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2009, s. 180 i informacja GUS o pogłowiu trzody chlewnej z lipca 2010 roku.

4. Szanse rozwoju gospodarstw rodzinnych

Wśród szans jakie pojawiają się przed gospodarstwami rodzinnymi wytwarzającymi żywiec wieprzowy można zaliczyć:

- realizacja Wspólnej Polityki Rolnej (WPR),
- brak barier w handlu w ramach rynku unijnego,
- regulacje ochronne dla produktów unijnych,
- dofinansowanie Agencji Rynku Rolnego na działalność promocyjną (pomoc w ramach funduszu promocji),
- możliwość prowadzenia produkcji i sprzedaży produktów pochodzenia zwierzęcego wyprodukowanych w gospodarstwie w ramach działalności marginalnej, ograniczonej i lokalnej,
- szeroki dostęp do fachowej wiedzy,
- wzrost jakości kapitału ludzkiego,
- wzrost spożycia mięsa wieprzowego w długim okresie,
- możliwość prowadzenia opłacalnej produkcji ekologicznej,
- korzystną sytuację na globalnych rynkach światowych.

Integracja Polski ze strukturami unijnymi oznaczała zgodę na realizację Wspólnej Polityki Rolnej. Ma ona na celu:

- zwiększenie produkcji rolnej,
- zapewnienie racjonalnego rozwoju rolnictwa i optymalnego wykorzystania czynników wytwórczych
- podniesienie dochodów rolników i zapewnienie im odpowiedniego poziomu życia,
- stabilizację rynku,
- zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego i utrzymanie odpowiednich cen dla konsumentów.

Podstawy WPR opracowano już w 1958 roku. WPR tworzą 2 filary. Pierwszy określa politykę rynkowo-cenową, natomiast drugi strukturalną. W ramach działań w II filarze jest Plan Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) oraz Strukturalny Program Operacyjny „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich". PROW jest finansowany z Sekcji Gwarancji Europejskiego Funduszu Orientacji i Gwarancji w Rolnictwie (EAGGF). W Polsce zadania instytucji zarządzającej w zakresie działań objętych przez PROW w latach 2007–2013 spełnia Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR), Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA), Agencja Rozwoju Rynku Rolnego (ARR) i samorządy województw. W ramach 4 osi można dostrzec działania, które otwierają przed rolnikami wytwarzającymi żywiec wieprzowy bezpośrednio lub pośrednio możliwości na skorzystanie z pomocy w ramach PROW. Można tutaj zaliczyć:

- w ramach Poprawy sektora rolnego i leśnego: szkolenia zawodowe dla osób zatrudnionych w rolnictwie, ułatwianie startu młodym rolnikom, korzystanie z usług doradczych przez rolników, modernizacja gospodarstw rolnych, uczestnictwo rolników w systemach jakości żywności, działania informacyjne i promocyjne, grupy producentów rolnych;
- w ramach Poprawy środowiska naturalnego i obszarów wiejskich: wspieranie gospodarowania na obszarach górskich i innych obszarach o niekorzystnych warunkach gospodarowania;
- w ramach LEADER: wdrażanie lokalnych strategii rozwoju, wdrażanie projektów współpracy, funkcjonowanie lokalnej grupy działania, nabywanie umiejętności i aktywizacja, pomoc techniczna [Wieteska, Wiatrak 2009, s. 21–22].

W dalszej części omówiono wybrane elementy WPR i PROW, które stwarzają ułatwienia dla funkcjonowania gospodarstw rodzinnych zajmujących się wytwarzaniem wieprzowiny.

Udział Polski w światowej produkcji wieprzowiny jest mniejszy niż 5%. W momencie wejścia Polski do Unii Europejskiej Polska włączyła się do jednolitego rynku europejskiego i uzyskała dostęp do 450 mln konsumentów. Na rynku unijnym którym handel nie napotyka żadnych barier. Poszczególne rynki, w tym wieprzowiny są objęte wspólnotowymi regulacjami takimi jak regulacje handlowe wraz subwencjami eksportowymi. Dostęp do rynku europejskiego jest jedynie uzależniony od zdolności konkurowania polskich producentów (ceną, jakością, sprawnością działania) oraz przestrzeganiem unijnych standardów, które zapewniają bezpieczeństwo zdrowotne żywności. Obecnie 80% eksportu i 70% importu artykułami rolno-żywnościowymi jest realizowana w warunkach swobodnej wymiany na jednolitym rynku europejskim. Są na nim przestrzegane wymagane przez Wspólnotę standardy w zakresie bezpieczeństwa żywnościowego, skutecznego dotarcia do odbiorcy końcowego oraz konkurencyjności produktów. Ponadto wzrosła skuteczność ochrony przed tanim importem z krajów trzecich oraz zwiększył się dostęp do subwencji eksportowych przy eksporcie do krajów spoza Unii Europejskiej. W odniesieniu do tego ostatniego, producenci żywca wieprzowego mogą korzystać z tzw. refundacji wywozowych. Wdrażaniem tego mechanizmu regulującego podaż na rynku wewnętrznym Unii zajmuje się w Polsce ARR. W wyniku tych procesów eksport wieprzowiny w latach 1994–2008 wzrósł 22-krotnie, natomiast swobodny handel wewnątrz Unii Europejskiej wieprzowiną i jej przetworami zwiększył się do ponad 300 tys. rocznie. W 2008 roku przekroczył 400 tys. ton w ekwiwalencie mięsa, gdy do 2002 roku w zależności od cyklu świńskiego wahał się od 14 tys. ton do 300 tys. ton. Otworzenie się polskiego rynku wieprzowiny na rynek unijny sprawiło, że ceny żywca stały się silnie powiązane z cenami zagranicznymi, zwłaszcza z cenami na rynku holenderskim [por. Rembeza, Seremak-Bulge 2009, s. 50–51, 87, 90].

W czerwcu 2009 roku Sejm uchwalił ustawę o funduszach promocji. Utworzono 9 funduszy (mleka, mięsa wieprzowego, mięsa wołowego, mięsa końskiego, mięsa owczego, mięsa drobiowego, zbóż, owoców i warzyw oraz ryb), których celem jest stymulowanie wzrostu spożycia i promocja produktów rolno-spożywczych na rynkach krajowych i zagranicznych.

ARR angażuje się w coraz szerszym zakresie w działania o charakterze informacyjno-promocyjnym, które wpływają na zmianę upodobań żywieniowych konsumentów w kraju i za granicą oraz przyczyniają się do umocnienia posiadanej pozycji rynkowej produktów lub wspomagają zdobywanie nowych ryn-

ków zbytu. W ramach tych działań ARR stworzyła możliwość dla organizacji branżowych i międzybranżowych, które zrzeszają producentów, przetwórców i dystrybutorów do składania propozycji programów promocyjnych i/lub informacyjnych skierowanych na rynek wewnętrzny Unii Europejskiej. Wspomniane organizacje mogą się starać o dofinansowanie maksymalnie do 80% (do 50% środków z UE i 30% z budżetu państwa) poniesionych kosztów netto. Jeżeli chodzi o wymagania, program powinien stanowić spójny zestaw działań, prezentujących zalety i cechy produktu w ramach public relations i reklamy wdrażanych minimum przez rok, dwa lub trzy lata. ARR wspomaga również udział w targach, organizację szkoleń, funkcjonowanie serwisów internetowych oraz produkcję i emisję reklam telewizyjnych i radiowych. Do produktów objętych działaniami jest wskazane świeże, schłodzone lub zmrożone mięso, wyprodukowane zgodnie ze wspólnotowym lub krajowym systemem jakości. W odniesieniu do branży wytwarzającej żywiec wieprzowy do tej pory ARR uczestniczyła w realizacji programu „Mięso i jego produkty – tradycja i smak" oraz „Stół pełen smaków" [por. Biuro Promocji Żywności, s. 15; Łukasik, s.20]]. Dla gospodarstw rodzinnych produkujących żywiec wieprzowy warunkiem skorzystania z pomocy jest przynależność do organizacji branżowej.

Rozporządzenie Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dnia 8 czerwca 2010 roku w sprawie szczegółowych warunków uznania działalności marginalnej, lokalnej i ograniczonej[2] określiło szczegółowe warunki, które pozwoliły na uznanie działalności za działalność marginalną, lokalną i ograniczoną oraz zakres, obszar i wielkość dostaw produkcji pochodzenia zwierzęcego do zakładów prowadzących handel detaliczny dla konsumenta końcowego. Ponadto rozporządzenie wskazuje na wymagania weterynaryjne i jest odpowiedzią na oczekiwania małych producentów, prowadzących gospodarstwa rodzinne i wytwarzających na rynek lokalny. Rozporządzenie pozwala prowadzić produkcję i sprzedaż surowych wyrobów mięsnych, mięsa mielonego i produktów mięsnych, w tym gotowych posiłków wyprodukowanych m.in. z mięsa wieprzowego [por. Departament Bezpieczeństwa Żywności, 2010, s. 8].

Producenci żywca wieprzowego, w obecnej erze globalizacji posiadają szeroki dostęp do wiedzy, która jest niezbędna przy prowadzeniu efektywnej działalności. Sporządzaniem i publikowaniem informacji, prognoz i analiz, opracowań prezentujących sytuację popytowo-podażową oraz cenową zajmuje się ARR [por. Łukasik 2010, s. 22].

Przeprowadzone przez Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (IERiGŻ) [por. Michna, Chmielewska, Mierosławska 2010, s. 27–28] badania

[2] Dz. U. Nr 113, poz. 753.

wskazują, że w okresie 2000–2005 miał miejsce wzrost jakości kapitału ludzkiego w Polsce, zarówno w kontekście wzrostu poziomu wykształcenia ogólnego jak i rolniczego oraz częstotliwości korzystania z profesjonalnych usług doradczych. Osoby młode, lepiej wykształcone lepiej funkcjonują w zmiennych warunkach rynkowych, gdyż potrafią umiejętniej dotrzeć do informacji rynkowej i odpowiednio ją wykorzystać. Należy jednak dodać, że w polskie rolnictwo nadal dysponuje niewystarczającym poziomem kapitału ludzkiego w stosunku do realnych potrzeb.

W latach 1961–2003 odnotowano jednokierunkowe zmiany w spożyciu produktów pochodzenia zwierzęcego. W odniesieniu do mięsa wieprzowego wzrost ten wyniósł 47,9% z 32,6 kg do 48,2 kg na jednego mieszkańca [por. Kwasek 2010, s. 66–67] Analizując jednak zmiany w latach 1990–2008 wzrost ten wyniósł zaledwie 7,7% z 37,6 kg do 42 kg na 1 mieszkańca [Rembeza, Seremak-Bulge 2009, s. 14].

Na wzrost popytu na żywność, oprócz światowych uwarunkowań wymienia się sytuację globalną. Dalszy szybki rozwój krajów azjatyckich o wysokiej liczbie ludności (Chiny, Wietnam), z jednej strony, zaś z drugiej wzrost deficytu wody w wielu państwach afrykańskich i azjatyckich ze względu na zmianę klimatu przyczyni się do wystąpienia istotnego deficytu surowców rolnych, w tym wieprzowiny. W ten sposób przed Europą otworzy się szansa na zbyt żywności.

Ponadto odwróci się na korzyść produktów żywnościowych relacja cen w odniesieniu do produktów nieżywnościowych. Proces ten będzie jednak narastał powoli [por. Michna, Chmielewska 2010, s. 34].

5. Zagrożenia rozwoju gospodarstw rodzinnych

Do podstawowych zagrożeń na jakie są narażone się gospodarstwa rodzinne zajmujące się produkcją żywca wieprzowego można zaliczyć:

- występowanie cykli świńskich,
- wahania cen prosiąt,
- wahania cen zbóż,
- niska konkurencyjność cenowo-kosztowa polskiej wieprzowiny,
- rozdrobnienie branży mięsnej,
- znaczne ograniczenie zakresu chowu i hodowli trzody chlewnej prowadzonej przez spółki należące do Agencji Nieruchomości Rolnych,
- migracja ludności wiejskiej,

- niebezpieczeństwa związane z sytuacjami epidemiologicznymi (świńska grypa).

Produkcja i ceny żywca wieprzowego podlegają stałym, cyklicznym wahaniom. Nie poddają się one prawie w ogóle działaniom interwencyjnym. Są na tyle powtarzalne, że umożliwiły sformułowanie „teorii cyklu świńskiego". Pozwala ona stosunkowo trafnie przewidywać zmiany cen i planować produkcję żywca wieprzowego. Podstawową przyczyną regularnych wahań cen żywca wieprzowego są różnice w przebiegu funkcji podaży i popytu na żywiec. Popyt na żywiec określa się jako funkcję ceny żywca wieprzowego w danym miesiącu. Podaż żywca jest natomiast funkcją relacji cen żywca wieprzowego do paszy oraz przesuniętych w czasie skutków podjętych na tej podstawie decyzji. Długość przesunięcia jest uzależniona od długości cyklu produkcyjnego, który aktualnie w nowocześnie prowadzonych fermach trwa 10–11 miesięcy (czas produkcji tucznika). Na ten czas składa się okres 6 miesięcy potrzebny na wyprodukowanie prosięcia (4 miesiące ciąża i 2–2,5 miesiąca odchów) oraz okres 3,5–4 miesięcy na wyprodukowanie z prosięcia tucznika (doprowadzenie 25–30 kg prosięcia do wagi końcowej 110–115 kg). W małych ekstensywnie prowadzonych gospodarstwach cykl produkcji może wydłużyć się do 18 miesięcy (od maciory uzyskuje się rocznie 1,5–1,8 miotu, tuczniki odchowuje się do ciężaru 120–130 kg przez 6–7 miesięcy). Sygnałem do wzrostu zainteresowania chowem trzody chlewnej jest w polskich warunkach relacja ceny skupu żywca wieprzowego do cen żyta na targowiskach. Graniczna relacja wynosi 1:9, chociaż w ostatnich latach dzięki poprawie jakości pasz stosowanych w żywieniu trzody chlewnej przesunęła się w kierunku 1:8. Wahania cen zbóż zmieniają relacje cen żywca wieprzowego do pasz i przyczyniają się do wahań pogłowia trzody chlewnej oraz podaży żywca wieprzowego. Maksimom podaży wieprzowiny odpowiadają minimalne ceny, zaś minimom podaży wysokie ceny skupu. W latach 1994–2004 relacje cen żywca wieprzowego do cen żyta mieściły się w granicach 1:10 przy wahaniach od 1:6 do 1:15,5, natomiast w latach 2005–2008 przeciętne relacje spadły poniżej 1:7,5 przy wahaniach od 1:16 do poniżej 1:5. W tej sytuacji producenci są zmuszeni tak sterować rozrodem, aby prosięta przychodziły na świat w końcówce wysokiej fazy cyklu świńskiego, gdy ceny zbóż są jeszcze niskie. Jednak takie sterowanie jest jedynie możliwe w gospodarstwach wyspecjalizowanych w chowie trzody chlewnej, które dysponują nowoczesnymi technologiami, korzystają z najnowszych osiągnięć genetyki i organizacji rozrodu oraz współpracują z innymi uczestnikami rynku w ramach zintegrowanych poziomo i pionowo systemów produkcji wieprzowiny. Najbardziej narażeni są na skutki cyklu świńskiego mali producenci, którzy decyzje o rozpoczęciu produkcji podejmują zazwyczaj w okresie wysokich cen skupu żywca. W efekcie

ponoszą oni wysokie koszty produkcji, co przy niskiej efektywności chowu sprawia, że tuczniki mają do zaoferowania w okresie wysokiej podaży i niskich cen, ze względu na długi cykl produkcji trwający nawet powyżej 12 miesięcy [por. Seremak-Bulge, 2009, s. 3–4]. Niewątpliwie można stwierdzić, że lepiej do radzenia sobie z następstwami „cyklów świńskich" są przygotowani młodzi, dobrze wykształceni właściciele gospodarstw rodzinnych prowadzący intensywną produkcję. Nie podejmują oni bowiem pochopnych decyzji o zwiększaniu skali produkcji w okresie wysokich cen za żywiec wieprzowy.

W latach 1990–2008 zboża zdrożały względem trzody chlewnej. Biorąc pod uwagę ceny wystawiane przez rolników przy sprzedaży, realne ceny zbóż spadły w badanym okresie o prawie 50%, gdy tymczasem ceny trzody chlewnej aż o około 65%. Silne wahania cen zbóż, które stanowią podstawowy nośnik kosztów w produkcji trzody chlewnej mocno pogarszają opłacalność (1993, 2007–2008). W roku 1990 relacja cen trzody chlewnej do cen żyta wyniosła 13, 17, natomiast w latach 2007–2008 – 6,42. Niekorzystna relacja cen w latach 2007–2008 była przyczyną spadku samowystarczalności w produkcji wieprzowiny. W roku 2006 samowystarczalność kształtowała się na poziomie 119%, zaś w latach 2008–2009 wskaźnik zmalał poniżej 100%. Wahania cen zbóż są w pewnym stopniu amortyzowane przez przemysł paszowy, który funkcjonuje w ramach zintegrowanych systemów i korzysta z surowców importowanych. Tempo poprawy efektywności chowu trzody chlewnej jest znacznie niższe niż w krajach, które przodują w produkcji wieprzowiny [por. Rembeza, Serenak Bulge, 2009, s. 20–22, 43–44].

Jak podaje portal spożywczy [por. www.portalspozywczy.pl] w Polsce produkcją trzody chlewnej zajmuje się 600 tys. gospodarstw, natomiast ubojem ponad 800 zakładów. Dania, w której ubija się podobną liczbę zwierząt jak w Polsce funkcjonuje 7 tys. gospodarstw, zaś ubój prowadzą zaledwie 2 firmy, posiadające kilkanaście lokalnych oddziałów. Przeciętne stado trzody polskiego producenta liczy zaledwie 26 sztuk, natomiast belgijskiego około 1,5 tys. sztuk. Takie rozdrobnienie w Polsce w znacznym stopniu utrudnia koncentrację pionową pomiędzy producentami żywca a zakładami mięsnymi i przyczynia się do niskiej jakości mięsa oraz niskich cen.

Spółki należące do Agencji Nieruchomości Rolnych realizują podstawowe zadanie programu doskonalenia trzody chlewnej jakim jest dostarczanie hodowli terenowej najlepszego materiału reprodukcyjnego. Program hybrydyzacji umożliwia hodowcom zakup mieszańców, knurków i loszek[3] w odpowiednim zestawie genotypowym. Niestety, na przestrzeni kilku ostatnich lat zakres chowu i hodowli trzody chlewnej realizowanej przez spółki uległ znacznemu ogra-

[3] Loszka – młoda samica świni, która nie wydawała potomstwa.

niczeniu. W roku 2003 hodowla świń była prowadzona w 17 spółkach Agencji, w których znajdowało się 3254 lochy, zaś na koniec 2009 roku hodowlę prowadziło już tylko 5 spółek (1648 loch). Od kliku lat działalność ta boryka się z niską rentownością, która wiąże się zarówno z niskimi cenami wieprzowiny jak również z wysokimi kosztami produkcji i hodowli [por. Zespół Nadzoru Weterynaryjnego ANR, 2010, s. 19]. Taka sytuacja na pewno nie ułatwia hodowcom zaopatrywania się w wysokiej jakości materiał genetyczny.

Jak potwierdzają badania przeprowadzone przez IERiGŻ [por. Michna, Chmielewska, Mierosławska, 2010, s. 26–27] na obszarach wiejskich jest niższa niż w mieście absorpcja osób z wyższym wykształceniem, są niższe wynagrodzenia oraz gorsze warunki życia. Stanowi to jeden z głównych powodów migracji ludności związanej z rolnictwem do miast i poza granice kraju. Migrują przede wszystkim osoby młode i dobrze wykształcone – 90% opuszczających w 2005 roku wieś była młoda, zaś 60% legitymowało się wykształceniem co najmniej średnim. Ponadto należy nadmienić, że migranci z racji młodego wieku charakteryzują się najwyższą płodnością co nie bez znaczenia ma wpływ na liczbę urodzeń na wsi. Z drugiej strony część obecnie migrujących może w przyszłości powrócić do swoich gospodarstw z wyższymi kwalifikacjami i doświadczeniem. Natomiast w przypadku migracji zarobkowej przekazywane transfery pieniężne mogą przyczynić się do zwiększenia inwestycji w gospodarstwie rodzinnym.

Dla branży mięsnej niezwykle groźny jest czynnik epidemiologiczny, a zwłaszcza panika podsycana przez media. Kiedy pod koniec 2008 roku doszło do wybuchu epidemii grypy świńskiej typu A (AH1N1) w Meksyku nastąpiło skokowe obniżenie popytu na wieprzowinę. Mimo, że spożywanie mięsa wieprzowego po obróbce cieplnej w temperaturze co najmniej 70^0C unieszkodliwia wirusa wiele krajów wprowadziło zakaz importu wieprzowiny z Meksyku i Stanów Zjednoczonych.[por. www.portalspozywczy.pl]

Na zakończenie należy przytoczyć wyniki badań Jóźwiaka [2010, s. 107–110], który zajmował się kwestią efektywności i konkurencyjności polskich gospodarstw rolniczych w pierwszych latach członkowstwa. Wziął on pod uwagę trzy rodzaje gospodarstw pod względem wielkości: 16–40, 40–100 i powyżej 100 ESU. Autor stwierdził, że konkurencyjność polskich gospodarstw trzodowych nie budzi wątpliwości, zarówno w odniesieniu do lat 2004–2006 jak i do przyszłości. Gospodarstwa zapewniają producentom znośne ekonomiczne warunki bytowania i inwestowania, co zapewnia powiększanie posiadanego majątku. Dotyczy to przede wszystkim gospodarstw powyżej 40 ESU. Jak podaje Michna [2010, s. 43] docelowym modelem polskiego rolnictwa będą spółki prawa handlowego, które będą dziedziczne podobnie jak we Francji. Takiej sytuacji należy się spodziewać w Polsce w 2030 roku.

6. Wnioski

Przeprowadzona w artykule analiza skłania do sformułowania następujących wniosków:

1. Jedną z dominujących form prowadzenia działalności gospodarczej na świecie są firmy rodzinne, za których odpowiednik w sektorze produkującym żywiec wieprzowy można uznać gospodarstwa rodzinne. Ze względu na brak wyodrębniania typowych gospodarstw rodzinnych z gospodarstw indywidualnych w statystykach GUS w artykule wszystkie gospodarstwa indywidualne były utożsamiane z rodzinnymi. W 2010 roku w gospodarstwach indywidualnych było 86,1% krajowego pogłowia trzody chlewnej.
2. Obecnie największe szanse polscy rolnicy, prowadzący gospodarstwa rodzinne nakierowane na produkcję wieprzowiny wiążą z członkowstwem Polski w Unii Europejskiej. Dzięki temu prowadzona w kraju Wspólna Polityka Rolna umożliwia pozyskiwanie środków pieniężnych przez producentów, otwiera przed nimi rynki wszystkich państw należących do Wspólnoty oraz chroni rynek wewnętrzny przed napływem taniej wieprzowiny z krajów trzecich. Ponadto dzięki powszechnemu dostępowi do fachowej wiedzy rośnie jakość kapitału ludzkiego.
3. Do podstawowych barier, które utrudniają funkcjonowanie gospodarstw rodzinnych wytwarzających żywiec wieprzowy można zaliczyć występowanie „cykli świńskich", rozdrobnienie branży mięsnej, znaczne ograniczenie zakresu chowu i hodowli trzody chlewnej prowadzonej przez spółki należące do Agencji Nieruchomości Rolnych, migrację ludności wiejskiej oraz niebezpieczeństwa związane z sytuacjami epidemiologicznymi. Skuteczność w przezwyciężaniu barier nie jest porównywalna w odniesieniu do wszystkich gospodarstw. Najlepiej radzą sobie młodzi, wykształceni rolnicy, prowadzący intensywną produkcję.

Bibliografia

Biuro Promocji Żywności, *Pieniądze na promocję polskiej żywności*, Biuletyn informacyjny wydawany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, nr 9–10/2010.

Departament Bezpieczeństwa Żywności i Weterynarii, *Możliwość prowadzenia produkcji i sprzedaży produktów pochodzenia zwierzęcego wyprodukowanych w gospodarstwie w ramach działalności marginalnej, ograniczonej i lokalnej*, [w:} Biuletyn informacyjny wy-

dawany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, nr 7–8/2010.

Jóźwiak W., *Polskie gospodarstwa rolnicze w pierwszych latach członkowstwa – kwestie efektywności i konkurencyjności*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne uwarunkowania polskiej gospodarki żywnościowej po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej – synteza*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2010.

Kwasek M., *Tendencje w spożyciu żywności w krajach Unii Europejskiej*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2010.

Łukasik W., *XX działalności ARR*, Biuletyn informacyjny wydawany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa nr 10–11/2010.

Mazuryk M., *Dziedziczenie gospodarstw rolnych na podstawie testamentu holograficznego*, [w:] Ius Novum nr 3/2010, Uczelnia Łazarskiego 2010.

Michna W., Chmielewska B., Mierosławska A., *Zasięg i konsekwencje różnicowania funkcji gospodarstw rolnych w ujęciu przestrzennym*, [w:] *Zróżnicowanie regionalne w rozwoju rolnictwa oraz jego wpływ na problemy ekonomiczne i społeczne obszarów wiejskich (synteza)*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2010.

Rembeza J.,, Seremak-Bulge J., *Ewolucja podstawowych rynków rolnych i jej wpływ na transmisję cen w latach 1990–2008*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa 2009.

Seremak-Bulge J., *Wahania koniunkturalne na rynku trzody chlewnej*, Infopolsus 6/2009, s. 3–4 na podstawie www.polsus.pl

Skuteczne działanie. Małe i średnie przedsiębiorstwa. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers.

Wieteska E., Wiatrak T., *Realizacja PROW 2007–2013*, [w:] Biuletyn informacyjny wydawany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, nr 12/2010.

Zespół Nadzoru Właścicielskiego ANR, *Programy hodowlane spółek zwierzęcych* [w:] Biuletyn informacyjny wydawany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencję Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, nr 12/2010.

Zwierzęta gospodarskie w 2009 roku, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.

http://www.podrb.pl/ekonomiki/46-rachunkowo-pl-fadn/178-rachunkowo-rolna-w-systemie-pl-fadn-w-woj-podkarpackim.html [23.01.2011]

www.portalspozywczy.pl/konferencje/3785.html [27.01.2011]

www.portalspozywczy.pl/mieso/wiadomosci/analitycy-trudne-do-przewidzenia-skutki-swinskiej-grypy-dla-przemyslu-miesnego,15586.html [22.01.2011]

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 179–192

Danuta Janczewska
SWSPiZ w Łodzi

Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną w sektorze MŚP

The Elements of Marketing-Logistic Management of Family Enterprise in SMEs Sector

Abstract

The family enterprises are the oldest type of enterprise, working from ancient times. In science literature there are presented the models of family business, relationship inside family companies, etc. There is no unequivocal definition of family business; and it means that the description of family enterprise has an eclectic character. The observed during own researches innovative actions of family enterprises allowed to identify the factors of marketing-logistic management in welding-construction sector, and to formulate the procedure of marketing-logistic management process. The results of own research shows that family enterprises in welding-construction sector are managed by marketing-logistic process, and it can be consider as stimulating the growth of competitiveness.

1. Wstęp

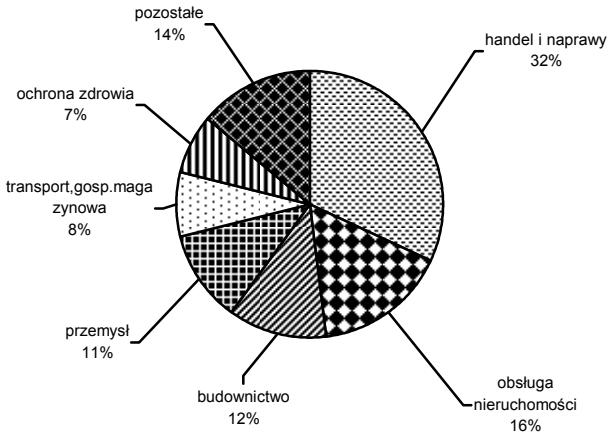
Przedsiębiorstwa rodzinne są najstarszą formą gospodarcza, funkcjonującą od czasów starożytnych. W literaturze przedmiotu prezentowane są koncepcje specyfiki firm rodzinnych, relacji wewnątrz przedsiębiorstwa, typologia, etc. Poglądy przedstawione w literaturze polskiej i zagranicznej [Astrachan J.H., Shanker M.C. 2003, s. 211] są zgodne w kwestii istotnego wkładu przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarkę; nie dają jednak jednoznacznej i powszechnie akceptowanej definicji [Safin 2007, s. 37] przedsiębiorstwa rodzinnego. Współczesną typologię biznesu rodzinnego, znajdująca potwierdzenie w przedsiębiorstwach z sektora MŚP można

odnaleźć w publikacji Ł. Sułkowskiego i A. Marjańskiego [2005, s. 127] – w której cechy charakterystyczne firmy rodzinnej obejmują szersze obszary ujęte interdyscyplinarnie: zaangażowanie członków rodziny, pokolenie właścicielskie, rodzaj sukcesji, relacje pomiędzy pracownikami oraz style kierowania. W niniejszym referacie dokonano analizy elementów zarządzania marketingowo-logistycznego w odniesieniu do firm rodzinnych na podstawie badań własnych w sektorze metalowym w Polsce [Janczewska 2010, s. 49]. Celem referatu jest przedstawienie wpływu wybranych elementów zarządzania logistyczno-marketingowego na wzrost konkurencyjności firm rodzinnych w aspekcie szczególnych wartości charakterystycznych dla tej kategorii przedsiębiorstw.

2. Miejsce firm rodzinnych w sektorze MŚP

Sektor MŚP jako kategoria gospodarcza stał się przedmiotem obserwacji i badań w okresie transformacji, został zauważony jako sektor dynamicznie rozwijający się, tworzący nowe miejsca pracy, wytwarzający dochód w regionie i w kraju. Powstające w tym okresie przedsiębiorstwa nie dawały się jednak zakwalifikować w sprawozdaniach statystycznych i dopasować do istniejących wówczas definicji i wymagań sprawozdawczości GUS. W okresie 1999–2007 należy zauważyć wyraźne dynamiczne zmiany struktury i liczby przedsiębiorstw MŚP w Polsce [Koszarek M., Milewski G., Rybacka M., Szultka S. 2008].

Rys. 1. Struktura przedsiębiorstw MŚP aktywnych w 2008 r. wg sekcji PKD



Źródło : Opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP , 2010 , Warszawa, ss. 32–34.

Wśród badań międzynarodowych istotne miejsce zajmują prace OECD nad ujednoliceniem definicji, zwłaszcza w odniesieniu do danych statystycznych dotyczących sektora MŚP [OECD, 2003]. Regulacja obowiązująca w Unii Europejskiej[1] obejmuje 8 różnych jednostek statystycznych [Dominiak 2005, ss. 35–37]: przedsiębiorstwo (*enterprise*), jednostka zinstytucjonalizowana (*institutional unit*), grupa przedsiębiorstw (*enterprise group*), jednostka prowadząca działalność gospodarczą (*kind of activity unit – KAU*), jednostka jednorodnej produkcji (*unit of homogenous production – UHP*), jednostka lokalna (*local unit*), lokalna jednostka prowadząca działalność gospodarczą (*local kind of activity unit – local KAU*), lokalna jednostka jednorodnej produkcji *(local UHP*). W praktyce jednostką statystyczną stosowaną najczęściej w Unii Europejskiej w odniesieniu do sektora MŚP jest przedsiębiorstwo (*enterprise*) – jednak nie dotyczy to Francji, Finlandii, Norwegii, Portugalii i Węgier – które posługują się pojęciem jednostki prawnej (*legal unit*). Również odmienna klasyfikację przedsiębiorstw z sektora MŚP podaje Międzynarodowa Klasyfikacja Działalności Gospodarczej (*International Standard Industrial Classification*).

Opracowanie wystandaryzowanych wskaźników i definicji dotyczących MŚP jest niezwykle potrzebne ze względów metodologicznych, konieczności monitorowania ich działalności, porównania i oceny dynamiki zmian. Jest to szczególnie istotne w kontekście budowy Gospodarki Opartej na Wiedzy (*Knowledge Based Economy*). We wskaźnikach statystycznych brak jest metodologii wyszczególnienia wskaźników dotyczących firm rodzinnych, które występują we wszystkich opisanych wyżej kategoriach jednostek gospodarczych – stąd też prowadzone są badania dodatkowe skupiające się na efektach ich działalności gospodarczej.

Obecnie brak jest formalnych kryteriów wyróżniania oraz definiowania firm rodzinnych [Safin, 2007, s. 9], a dostępne badania opierają się w dużej mierze na analizie przypadków. Szerokie spektrum badawcze dotyczące firm rodzinnych wymaga podejścia interdyscyplinarnego ze względu na zagadnienia ekonomiczne, biznesowe, socjologiczne, prawne, etc. Istniejące definicje przedsiębiorstwa rodzinnego wskazują na brak jednolitego określenia przedsiębiorstwa rodzinnego w kategorii wielkości firmy, struktury zatrudnienia , założeń wyjściowych ,etc. Adamska uważa [2008, s. 8], iż wśród różnorodnych ujęć przedsiębiorstwa rodzinnego najliczniej reprezentowane jest podejście zintegrowane polegające na połączeniu w jednym modelu całości zagadnień związanych ze sferą rodzinną i sferą biznesu. Winnicka-Popczyk i Popczyk [2004, s. 207–317] badali uwarunkowania rozwoju polskich firm rodzinnych na przykładzie wy-

[1] *EC Regulation 696/93.*

branych firm rodzinnych .Brak jest w literaturze szerszego rozpoznania obszarów dotyczących zarządzania firmą rodzinną. Zachowaniom strategicznym przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce poświęcony był program badawczy realizowany w latach 2004–2005 w ramach programu badawczego KBN przez międzyuczelniany zespół z udziałem B. Hansena, Ł. Sułkowskiego i K. Safina [Safin 2007, s. 174]. Program obejmował analizę przypadków 140 firm rodzinnych z regionu łódzkiego i wrocławskiego; wyniki badań określają wiodące znaczenie celów rodzinnych dla badanych firm: utrzymanie rodziny oraz tworzenie miejsc pracy dla członków rodziny. W Polsce badanie firm rodzinnych realizowane w roku 2009 przez PARP było jednym z szerszych badań poświęconych specyfice działania, natomiast było to pierwsze badanie reprezentatywne – na próbie 1280 firm rodzinnych [Kowalewska 2009]. Badania prowadzone przez PARP zmierzały do przybliżenia problematyki udziału firm rodzinnych w gospodarce, w oparciu o istotne kryteria [Kowalewska 2009, s. 61]:

- kryterium subiektywne, indywidualna ocena właściciela firmy uznającego firmę za rodzinną;
- kryterium strukturalne: uzależnione od pochodzenia kapitałów przedsiębiorstwa;
- kryterium funkcjonalne: określające zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa,w tym sposób zarządzania firmą rodzinną;
- kryterium transferu międzypokoleniowego: z uwzględnieniem przekazywania firmy kolejnym pokoleniom.

Badania powyższe były prowadzone przez PENTOR Research na zlecenie PARP – i pozwoliły na określenie udziału ilościowego firm rodzinnych w gospodarce na 36% [Kowalewska, 2009,s. 64] w oparciu o powyższe kryteria. Wśród ogółu przedsiębiorstw zaliczanych do sektora MŚP znaczącą grupę stanowią firmy rodzinne, ich liczbę oszacowano na 219 tys. Zatrudnienie w polskich firmach rodzinnych w sumie wynosi 1,3 mln osób. Przedsiębiorstwa rodzinne wytwarzają co najmniej 10,4% PKB. Udział firm rodzinnych w sektorze MŚP – w zależności od kategorii przedsiębiorstwa (wg wskaźnika liczby zatrudnionych) z sektora MMŚP pokazuje tab. 1.

W ocenie autorów badania PARP problematyka zarządzania w badanych firmach rodzinnych jest ściśle powiązana z osobą właściciela – 75% z badanych przedsiębiorców zarządza osobiście własnymi firmami. Rodzina właściciela jako wspomagająca zarządzanie właściciela występuje w 21% badanych firm . Jedynie w 2% badanych firm zarządza inny członek rodziny, a w 1% badanych firm zarządza osoba spoza rodziny.

Tab. 1. Udział firm rodzinnych w poszczególnych grupach sektora MŚP w roku 2008

	Firmy mikro Zatrudnienie 0–9 osób	Firmy małe Zatrudnienie 10–49	Firmy średnie Zatrudnienie 50–249
Ogółem	**3666,5**	164,8	31,2
Liczba przedsiębiorstw aktywnych	1787,9	55,0	16,3
Udział firm rodzinnych	38%	28%	14%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, 2010, Warszawa, ss. 32–34, ss. 61–62.

W niniejszym referacie podjęta została próba scharakteryzowania wybranych elementów zarządzania marketingowo-logistycznego występujących w firmach rodzinnych w oparciu o funkcjonalne kryterium rodzinności sformułowane w badaniach PARP.

Kryterium funkcjonalne – uwzględnia zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa oraz wpływ na zarządzanie, podkreśla obecność rodziny w przedsiębiorstwie w kategoriach ilościowych (liczba członków rodziny pracujących w przedsiębiorstwie) [Kowalewska 2009, s. 60].

Badania własne autorki prowadzone były w latach 2006–2009 koncentrowały się na problematyce potencjału innowacyjnego firm z sektora MŚP i obejmowały łącznie 150 firm [Janczewska 2010].

3. Badania własne przedsiębiorstw z grupy MSP z branży metalowej

Badania elementów zarządzania przedsiębiorstwem były prowadzone przez autorkę w latach 2006–2009 w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych z grupy MSP działających w branży metalowej , zwłaszcza w sektorze konstrukcji stalowych a także firmach kooperujących. Celem badań było identyfikowanie czynników konkurencyjności przedsiębiorstw MŚP w sektorze konstrukcji spawanych. Wśród badanych firm znajdowały się przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym oraz firmy polskie. Badaniem objęto 75 firm z terenu województwa łódzkiego, mazowieckiego oraz kujawsko-pomorskiego, z grupy MSP –

zatrudniających do 249 osób. Wśród badanych firm 20% stanowiły firmy z kapitałem zagranicznym, pozostałe – były to firmy prywatne z kapitałem polskim. W badanej grupie firm status firmy rodzinnej miało 20 firm. Istotny z punktu widzenia oceny elementów zarządzania w badanej grupie przedsiębiorstw rodzinnych był czas funkcjonowania firmy. Wśród firm produkcyjnych znajdowały się przedsiębiorstwa działające od 4 do 15 lat na rynku, a wśród firm usługowych od 2 do 20 lat.

Dobór przedsiębiorstw był celowy i dotyczył firm współpracujących ze sobą podczas realizacji międzynarodowego projektu wytwarzania elementów konstrukcji stalowych wież wiatrowych dla odbiorcy zagranicznego. Sformułowane zostały następujące hipotezy:

- w przedsiębiorstwach rodzinnych działających w sektorze MŚP w badanej grupie przedsiębiorstw występują postawy innowacyjne,
- postawy innowacyjne w tych przedsiębiorstwach przejawiają się między innymi w implementacji innowacyjnych metod zarządzania marketingowo-logistycznego.

Struktura badanych firm rodzinnych:

- 40% to firmy usługowe w branży metalowej, świadczące usługi specjalistyczne: np. gięcie blach, cięcie laserowe i plazmowe, ochrona antykorozyjna, przygotowanie powierzchni, inne usługi wynikające z potrzeb procesu technologicznego;
- 60% to firmy produkcyjne wytwarzające konstrukcje stalowe, w ramach realizacji zlecenia na wykonanie elementów konstrukcji wież wiatrowych.

Głównym celem badań było:

- określenie elementów wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw rodzinnych MSP w badanej grupie przedsiębiorstw [Janczewska 2009],
- określenie wpływu zarządzania firmą rodzinną, w tym zarządzania marketingowo-logistycznego na proces kształtowania wartości dla klienta.

Sukces rynkowy danego przedsiębiorstwa może być wyrażony poprzez umiejętność tworzenia wartości dla klienta w procesie produkcyjnym, bądź usługowym. W przypadku badanych przedsiębiorstw wartość dla klienta obejmowała następujące parametry:

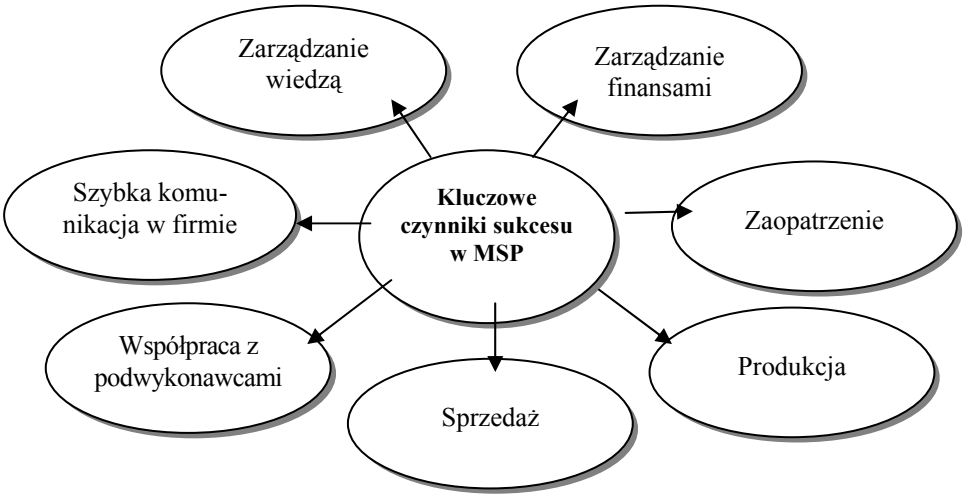
- realizacja zamówionych elementów konstrukcyjnych w oczekiwanym czasie, zgodnie z uzgodnionym harmonogramem rocznym dostaw elementów konstrukcji stalowych;
- zgodność wykonanych elementów stalowych z projektem konstrukcyjnym elementów wież wiatrowych;

- stosowanie materiałów stalowych zgodnych z projektami konstrukcyjnymi, zapewniających bezpieczeństwo i wytrzymałość konstrukcji;
- stosowanie technologii produkcji i procesów pomocniczych zaakceptowanych przez zamawiającego;
- wykonanie zabezpieczeń antykorozyjnych zgodnych ze standardami Unii Europejskiej;
- dostawy wykonanych elementów do odbiorcy zagranicznego z zastosowaniem właściwych środków transportu i zabezpieczenia ładunków wraz z pełną dokumentacją logistyczną.

W wyniku przeprowadzonych badań wskazano na czynniki istotne dla firm rodzinnych, wpływające na innowacyjność i konkurencyjność – co pokazuje rys. 2. Do głównych czynników sukcesu, tzw. kluczowych czynników sukcesu firmy właściciele firm rodzinnych zaliczyli:

- **zarządzanie finansami** – umiejętność sporządzania planów finansowych, kontroli *cash-flow,* optymalizacja kosztów, polityka oszczędności w firmie;
- **zarządzanie kontaktami z klientem** – umiejętność współpracy z klientami, wypełnianie ich oczekiwań w zakresie realizacji zamówień, zgłaszanie własnych koncepcji rozwiązań – np. w procesie produkcji lub realizacji dostaw, preferowanie kooperacji z firmami rodzinnymi;
- **umiejętności pozyskiwania nowych klientów –** zdolność wyszukiwania nowych, potencjalnych klientów, zgodnie z profilem działalności MŚP, umiejętność wskazywania kanałów informacyjnych oraz miejsc – gdzie można spotkać potencjalnych klientów – np. podczas wystaw, targów, branżowych konferencji, w wyszukiwarkach internetowych, etc.;
- **zarządzanie informacją –** umiejętność zbierania informacji, istotnych dla rozwoju firmy, informacji o otoczeniu, konkurentach, trendach rynkowych, poziomach cen, nowych technologiach, właściciel decyduje o randze informacji, formułuje politykę informacyjną w firmie;
- **umiejętność uczenia się** – gotowość do wykorzystywania wiedzy, podnoszenia kwalifikacji, uczenia się nowych zagadnień i technik, właściciel z reguły ogranicza do grona rodzinnego liczbę osób kierowanych na szkolenia, nie partycypuje w kosztach podnoszenia kwalifikacji przez pracowników;
- **umiejętność budowania relacji** pomiędzy firmami MŚP – polskimi i zagranicznymi w sektorze, która przejawia się w szybkiej reakcji na zapytania klientów i konkurentów, poszukiwania płaszczyzn współpracy i możliwości wykorzystania wzajemnych usług i synergii umiejętności;
- **zdolność do tworzenia więzi typu sieciowego**, gron – gotowość do różnorodnych i zmiennych form współpracy, których celem jest osiąganie zysków przez firmę rodzinną oraz wzrost zasobów wiedzy.

Rys. 2. Kluczowe czynniki sukcesu w przedsiębiorstwach MSP w badanej próbie



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań własnych w latach 2006–2009.

W tabeli 2 zostały zaprezentowane opinie właścicieli na temat wybranych obszarów zarządzania rozumianych jako obszary sukcesu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych – sklasyfikowanych według wielkości zatrudnienia.

Tab. 2. Porównanie cech obszarów zarządzania w firmach rodzinnych z grupy MSP – według wielkości zatrudnienia

Wybrane obszary	Firma mikro (1–9 pracowników)	Firma mała (10–49 pracowników)	Firma średnia (50–249 pracowników)
1	2	3	4
Kształtowanie struktury organizacyjnej	Struktura uproszczona lub jej brak, pozioma, spłaszczona, właściciel zarządza pracownikami bezpośrednio. Łączenie własności i zarządzania.	Właściciel kieruje firmą Przejrzysta i uproszczona struktura pionowa, ograniczona liczba pośrednich szczebli zarządzania – z udziałem członków rodziny, ograniczona liczba komórek organizacyjnych.	Właściciel zarządza firmą, lub zasiada w radzie nadzorczej Struktura pionowa, złożona z kilku odrębnych komórek organizacyjnych – zarządzanych przez członków rodziny.

Tab. 2 (cd.)

1	2	3	4
System kadrowy	Samozatrudnienie, firma rodzinna, ograniczona liczba pracowników, wykonujących różne zadania	Elastyczna polityka personalna – zatrudnianie w pierwszej kolejności członków rodziny. Małe zasoby ludzkie – łączenie zakresu obowiązków pracowników.	Podział obowiązków i zakresu czynności pomiędzy członków rodziny, pracownicy różnych komórek organizacyjnych podlegają menadżerom – członkom rodziny
Funkcje kierownicze	Właściciel jest jednocześnie kierownikiem. Scentralizowany sposób kierowania.	Własność i zarządzanie może być rozdzielone w przypadku zatrudnienia menedżera. Ograniczone stosowanie współczesnych technik kierowania.	Struktura właścicielska może być oddzielona od struktury organizacyjnej – jednak często właściciel staje na czele firmy.
Ustalanie celów strategicznych	Właściciel ustala cele strategiczne firmy intuicyjnie, rzadko korzysta z pomocy specjalistów. Decydująca jest bliskość rynku. Wybieranie strategii niszowej	Cele strategiczne firmy wiążą się głównie z celami doraźnymi, w związku z trudnościami z pozyskaniem informacji rynkowej (rynek bliski, lokalny). Wybieranie strategii związanej z rynkiem lokalnym, strategii niszowej. Decyzje podejmowane w gronie rodzinnym.	Decyzje strategiczne podejmuje właściciel. Cele długofalowe, ustalane na dłuższe okresy, sporządzanie analiz możliwości strategicznych firmy – w miarę posiadanych umiejętności przez zatrudnionych pracowników. Korzystanie z pomocy innych firm doradczych.
Zasoby wiedzy	Wiedza praktyczna, oparta na doświadczeniu właściciela	Wiedza praktyczna właściciela, doświadczenie, wiedza specjalistyczna – fachowa. Zatrudnianie menedżerów spoza rodziny.	Wiedza praktyczna, doświadczenie, wiedza specjalistyczna – fachowa. Korzystanie z wiedzy doradców.
Zasoby ludzkie	Ograniczona liczba pracowników , często bez odpowiednich umiejętności i kompetencji	Zatrudnianie niezbędnych specjalistów w ostateczności, lub doraźnie	Zatrudnianie menedżerów, specjalistów spoza rodziny kierujących komórkami organizacyjnymi. Brak systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Tab. 2 (cd.)

1	2	3	4
System planowania	Brak planowania ze strony właściciela , lub planowanie krótkoterminowe , doraźne , związane z aktualnymi działaniami firmy	Ograniczone planowanie, brak dostatecznej wiedzy o planowaniu, plany okresowe właściciela.	Planowanie prowadzi zarząd, krótkoterminowe, związane z utrzymaniem pozycji rynkowej. Planowanie długoterminowe – kontrakty i zamówienia na produkty lub usługi.
Organizowanie pracy	Niski stopień formalizacji zadań. Brak biurokracji. Organizowanie pracy właściciela dotyczy wyrobów lub usług jednostkowych, indywidualnych lub prostych konstrukcyjnie produktów	Duża koordynacja pomiędzy właścicielem i podległymi członkami rodziny, brak problemów w przepływie informacji. Częsta reorganizacja związana z produkcją krótkiej serii wyrobów	Organizacja i koordynacja zadań uzależniona od decyzji rodziny i rozpiętości struktur organizacyjnych, procesy produkcji maja charakter powtarzalny.
Podejmowanie decyzji	Szybkie podejmowanie decyzji przez właściciela, niechęć do ryzyka, obawa przed utratą rynku.	Decyzje podejmowane są przez właściciela i rodzinę wspólnie z kierownikami, analizowane są różne aspekty zagrożenia	Decyzje podejmuje zarząd, a sposób ich przekazywania wynika ze struktury organizacyjnej, analiza ryzyka jest przeprowadzana w oparciu o wiedzę menedżerów i doradców
Systemy kontroli	Osobisty nadzór właściciela nad całością przedsiębiorstwa.	System kontroli stanowiskowej , kontrola procesów przez osoby odpowiedzialne – nadzór właścicielski	Wydzielona komórka kontroli procesów, produktów. Specjaliści kontrolują i weryfikują wyniki działania firmy
Zarządzanie zmianą	Reagowanie na potrzeby indywidualnych klientów.	Szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu firmy, uczenie się od nabywców	Budowanie przewagi konkurencyjnej na umiejętnościach elastycznego reagowania na zmiany

Tab. 2 (cd.)

1	2	3	4
Logistyka i marketing	Brak orientacji marketingowej Sporadyczne stosowanie instrumentów marketingowych, procesy logistyczne oparte na zwyczajowych relacjach z klientami.	Brak jasno sformułowanej orientacji marketingowej ze strony właścicieli. Niewystarczające rozpoznawanie potrzeb klientów, sporadyczne stosowanie instrumentów marketingowych. Procesy logistyczne nie są powiązane z działaniami marketingowymi.	Brak wyraźnej długofalowej polityki marketingowej, instrumenty marketingowe stosowane zgodnie decyzjami rodziny – nie tworząc jednolitej strategii rynkowej firmy. Brak powiązania procesów logistyczno-marketingowych.
Innowacje	Specjalizacja wąska, w dziedzinie mało interesującej dla firm dużych.	Specjalizacja wynika z inicjatywy właścicieli. Innowacje organizacyjne, naśladownictwo	Specjalizacja, sięganie po rozwiązania techniczne i technologiczne realizowane w innych firmach, naśladownictwo. Sporadycznie innowacje produktowe, technologiczne – uzależnione od decyzji rodziny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. AJG, Bydgoszcz 2004, s. 26.

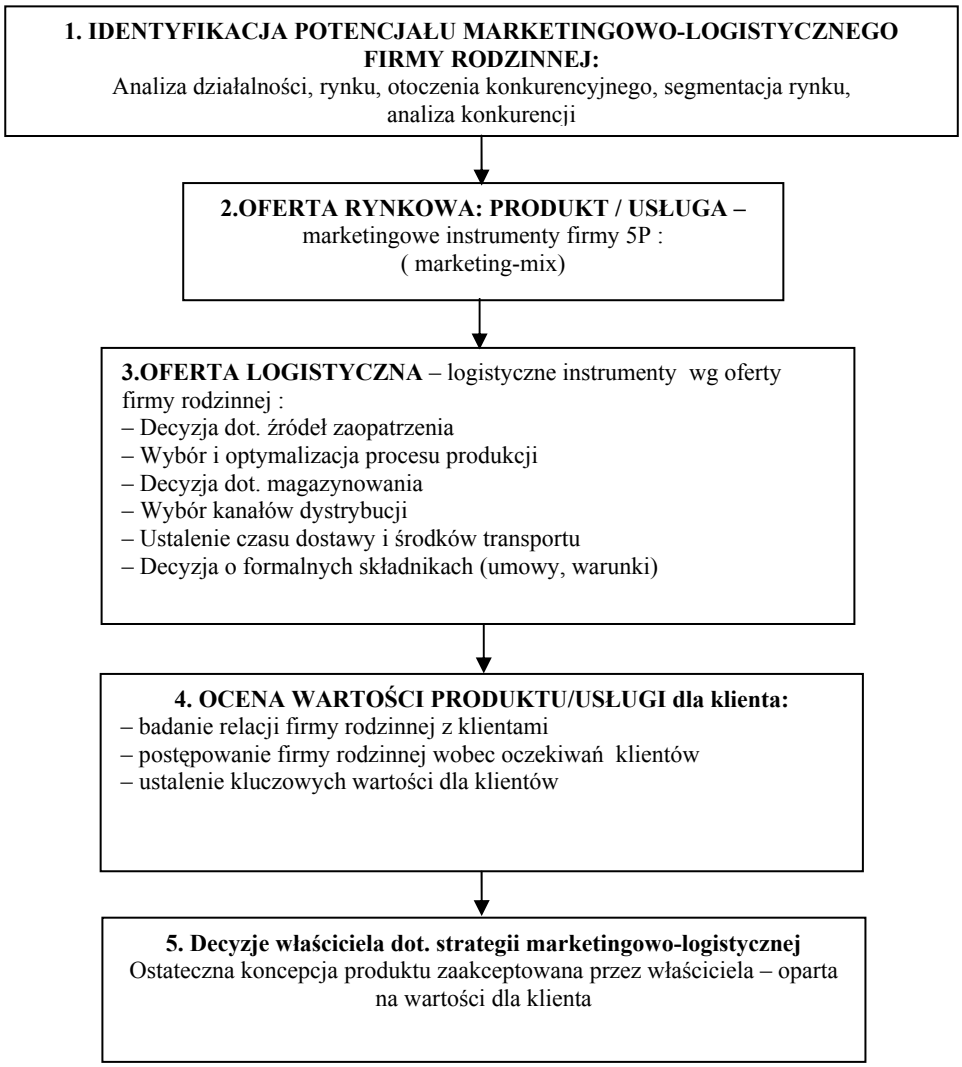
4. Ocena wpływu elementów zarządzania marketingowo-logistycznego w badanych firmach rodzinnych na ich konkurencyjność

Przeprowadzone badania wskazują na istotny wpływ elementów zarządzania przedsiębiorstwem na poziom ich konkurencyjności. Miarą poziomu konkurencyjności była pozytywna ocena danego przedsiębiorstwa przez zleceniodawcę zagranicznego, lub głównego wykonawcę w Polsce – oraz podpisanie umowy kooperacyjnej w ramach projektu wykonania konstrukcji stalowych wież wiatrowych.

Na podstawie badania zarządzania procesami logistyczno-marketingowymi w badanych przedsiębiorstwach rodzinnym można sformułować procedurę postępowania w zarządzaniu logistyczno-marketingowym[2] – przedstawiona na rys. 3.

[2] Procedura została wykorzystana przez firmę rodzinną podczas realizacji kontraktu na budowę wież wiatrowych.

Rys.3. Procedura zarządzania marketingowo-logistycznego na przykładzie firmy rodzinnej w sektorze MŚP



Źródło: Opracowanie własne.

W grupie firm rodzinnych umiejętność zarządzania poszczególnymi procesami w przedsiębiorstwie była przedmiotem szczególnego zainteresowania właścicieli oraz ich rodzin. Zarówno harmonogramy i plany dla poszczególnych procesów, jak i postępy w realizacji kontraktu były omawiane w pierwszej kolejności podczas narad z udziałem członków rodziny, a następnie na naradach

menedżerów najwyższego i średniego szczebla. Taka forma zarządzania marketingowo-logistycznego stosowana w firmach rodzinnych np. w firmie DiMa Sp. z. o.o., Lasermet Sp. z o.o., Laserstar Sp z o.o. – stała się podstawą do budowania dobrych relacji z odbiorcą konstrukcji stalowych – elementów wież wiatrowych oraz umożliwiła współpracę typu sieciowego. Natomiast w rodzinnych przedsiębiorstwach w których nie stosowano procedur zarządzania marketingowo-logistycznego występowały problemy wykonawcze i logistyczne (np. firmy transportowe, remontowo-usługowe, podwykonawcze).

5. Podsumowanie

Zaobserwowane w badaniach działania innowacyjne w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych pozwoliły na zidentyfikowanie elementów zarządzania marketingowo-logistycznego oraz sformułowanie propozycji procedury zarządzania marketingowo-logistycznego. W odniesieniu do badanych przedsiębiorstw uzyskano potwierdzenie postawionych hipotez. Analiza wyników badań własnych wskazuje, że zarządzanie marketingowo-logistyczne w badanych firmach rodzinnych z grupy MSP może być uważane za element stymulujący wzrost konkurencyjności. W badanych firmach instrumentem wspomagającym zarządzanie marketingowo-logistyczne w firmie rodzinnej jest Internet oraz intranet. Sieci wewnętrzne w istotny sposób przyspieszały wymianę informacji i procesy decyzyjne wewnątrz firm. Należy podkreślić, że wymiana informacji w badanych firmach rodzinnych miała charakter kontrolowany, z określonym dostępem do informacji oraz uprawnieniami dostępu. Wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych miało również decydujący wpływ na szybkość komunikacji pomiędzy właścicielem firmy rodzinnej a firmami podwykonawczymi, czy głównym wykonawcą kontraktu.

Bibliografia

Adamska M. (2008), *Modele polityki wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych*, Zeszyt Naukowy 2/2008, Przedsiębiorstwo-Konkurencja-Gospodarka, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.

Astrachan J.H., Shanker M.C. *Family Businesses´ Contribution to the U.S. Economy: A closer Look*, Family Bussiness Review, vol. XVI, no 3, s. 211.

Dominiak P. (2005), *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Janczewska D. (2010), *Proces kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw z grupy MŚP w sektorze konstrukcji stalowych w warunkach konkurencji na rynku Unii Europej-*

skiej, (red.) Zioło Z., Rachwał T., Polskie Towarzystwo Geograficzne – Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej ,Warszawa-Kraków.

Janczewska D. (2010), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa z grupy MŚP*, Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie Nr 1(10) 2010, ss. 49–62.

Koszarek M., Milewski G., Rybacka M., Szultka S. (2008), *Analiza czynników konkurencyjności sektora MŚP w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.

Kowalewska A. (red) (2009), *Raport końcowy – Badanie firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Łuczka T. (2005), [w:] (red) Łuczka T., *Małe i średnie przedsiębiorstwa – szkice o współczesnej przedsiębiorczości* Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Nogalski B., Karpacz J., Wójcik-Karpacz A. (2004), *Funkcjonowanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AJG, Bydgoszcz.

OECD (2003), *Workshop In Improving Statistics of SMEs and Enterpreneurship*, OECD, Paris.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, (2010), PARP, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOIK, Toruń.

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

Winnicka-Popczyk, Popczyk W. (2004), *Uwarunkowania rozwoju polskich firm rodzinnych – wybrane aspekty*, [w] *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój* (red) Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., Difin, Warszawa.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 193–208

Katarzyna Wach-Grzybowska
SWSPiZ w Łodzi

Kreowanie marki w kontekście zorientowanej na klienta propozycji wartości

Branding in the context of customer-oriented value proposition

Abstract

The aim of this paper is to present activities related to branding, as part of product policy in the context of the implementation of brand experience of a matrix of all marketing activities directed to prepare a personalized customer value.

1. Wstęp

Koniec XX wieku i pierwsza dekada XXI wieku to okres kolejnych zmian w podejściu do kształtowania oferty rynkowej dla docelowego rynku. Główną determinantą tych zmian, identyfikowanych z Erą Gospodarki Cyfrowej, jest rozwój technologii sektora teleinformatyki, który wpływa z jednej strony na wzrost siły przetargowej nabywców, z drugiej zaś strony na zawężenie rynku docelowego do pojedynczego klienta. Wynikiem tych uwarunkowań, zgodnie z założeniem Tapscotta, jest odchodzenie od produkcji masowej na rzecz masowej **personalizacji** czyli kształtowania „wyjątkowych, jednostkowych **produktów** przygotowanych na indywidualne zamówienie" [1998, s. 75]. Celem opracowania jest przedstawienie działań związanych z kreowaniem marki (jako przykładu elementu polityki produktu) w kontekście realizacji **doświadczeń markowych** [por. Kotler 2005, ss. 433–434], jako propozycji spersonalizowanej wartości dla klienta. W pierwszym podrozdziale przedstawiono retrospekcję kształtowania wartości dla klienta przy założeniu, że oferta marketingowa to zbiór tych wartości, a kształtowanie polityki produktu, w tym kreowanie marki, jest kluczowym elementem oferty marketingowej. W następnym zagadnieniu rozwinięto holistyczne podejście do kreowania marki jako przykładu zoriento-

wanej na klienta propozycji spersonalizowanej wartości doświadczeń markowych w uwarunkowaniach Gospodarki Cyfrowej. Natomiast w ostatnim podrozdziale podkreślono najistotniejsze tezy przedstawione w opracowaniu.

2. Kształtowanie całkowitej wartości dla klienta

Na przestrzeni rozwoju gospodarczego, właścicieli firm charakteryzował różny poziom świadomości identyfikowania oferty rynkowej z przygotowaniem całkowitej wartości dla klienta.

Przełom **XIX i XX wieku** to okres pasywnego zachowania oferenta na rynku z tytułu uwarunkowań rynku nienasyconego, w których klient bezkrytycznie przyjmował każdą propozycję ofertową, a producent zajmował pozycję monopolisty (orientacja produkcyjna).

Lata 20. ubiegłego wieku (przewaga własności prywatnej, swoboda podejmowania produkcji, handlu i usług; dążenie przedsiębiorstwa do max zysku; działanie w warunkach konkurencji) spowodowały konieczność poszukiwania sposobów, które zapewniłyby płynność w zbycie taniej, wyprodukowanej na masową skalę – oferty rynkowej. Odpowiedzią na poszukiwania było pojawienie się pierwszych form masowej dystrybucji (gospodarka amerykańska), agresywnej reklamy czy też nazwy marki np. Coca Cola. Na tym etapie działań rynkowych producent w głównej mierze skupiał swoją uwagę na realizacji wysokiej efektywności linii produkcyjnej, a rola marki sprowadzała się do identyfikowania produktu z producentem.

Kolejny pomysł na kształtowanie oferty rynkowej to **lata 50.** i orientacja produktowa, w której decydentem przygotowania oferty była kadra inżynierska firmy, przygotowująca w laboratoriach ofertę rynkową o jak najwyższej jakości. Działania te, w warunkach dalszego spadku sprzedaży bądź powolnego jej wzrostu, zmieniających się wzorców zakupu, rosnącej konkurencji oraz konieczności weryfikacji wydatków, okazały się jednak nadal niewystarczająco skuteczne do opróżniania zalegających towarami – magazynów.

Wyjściem z impasu, była postawiona w latach **60.** XX wieku teza Ph. Kotlera, że marketer kształtując ofertę powinien tworzyć ***wartość*** dla klienta poprzez jej [1994, s. 31]:

- konfigurację (określanie cech wymiany),
- wartościowanie (określanie warunków wymiany),
- symbolizację (nadawanie znaczeń przedmiotom) i

- ułatwianie (zwiększanie dostępności produktów dla nabywców). Oznaczało to, że marketer w sposób: systemowy (działanie utożsamiane z procesem, a nie z jednym instrumentem lub jednostkowym działaniem) lub instrumentalno-czynnościowy (zintegrowany zbiór instrumentów marketingu-mix), powinien oddziaływać na rynek w celu uzyskania pożądanego odzewu – czyli akceptacji, unikania lub odraczania decyzji o przeprowadzeniu transakcji. W tym celu w procesie kształtowania oferty rynkowej producent zaczął stosować podejście **STP** czyli świadomą segmentację rynku, wybór najatrakcyjniejszych segmentów oraz pozycjonowanie dla nich oferty rynkowej, tzn. ustalał pozycję firmy wobec konkurencji oraz pozycję wartości oferty dla każdego rynku docelowego. Na tym etapie rozwoju gospodarczego, z uwagi na rynek konsumenta, kształtowanie oferty marketingowej podlegało subiektywnej ocenie przez klienta, w kontekście całkowitej wartości dla klienta, a całkowitym kosztem ponoszonym przy jej nabyciu [rys. 1].

Rys. 1. Wartość dostarczona klientowi

Całkowita wartość dla klienta (wartość produktu, obsługi, personelu i wizerunku)	minus	**Całkowity koszt ponoszony przez klienta** (koszty pieniężne, czasu, energii i psychiczne)	równa się	**Wartość dostarczona klientowi** (zysk klienta)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. 2002, s. 520.

Rola marki zdecydowanie rozszerzyła swój zakres do realizacji dwóch celów marketingowych: utożsamiania danego produktu z konkretnym producentem – sprzedawcą oraz wyróżnienia atrybutów produktu na tle konkurencji. Natomiast świadomość producenta dojrzała, przede wszystkim do poziomu konieczności zbadania oczekiwań rynku, a w następnym kroku – przygotowania propozycji całkowitej wartości dla klienta, w formie zróżnicowanej oferty w zakresie oczekiwanej przez klienta wartości produktu, obsługi, personelu i wizerunku.

Na początku **lat 90.** Craig Conway [por. Peppers & Rogers Group 2002, ss. 47] celnie zauważył, że „każda interakcja pozostawia w świadomości klienta pewne doświadczenie, które wpływa bezpośrednio na długość zainteresowania klienta współpracą z firmą" [rys. 2]. Rozwijając to założenie Joe Pine, utożsamił kształtowanie oferty z dostarczaniem „doświadczenia, które oferuje się klientowi przed i po sprzedaży" [1994, s. 14].

Rys. 2. Zależności między interakcją a długością cyklu życia klienta według Craiga Conwaya

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Peppers & Rogers Group, 2002, s. 12.

W roku 1996 Lester Wunderman[1] poszedł o krok dalej i zdefiniował nowe podejście do tworzenia oferty, nazywając go **produsługą** – czyli tworzeniem oferty w postaci „rzeczy, które wyglądają jak produkty, ale działają jak usługi" [Newell 2002, s. 273]. Determinantą takiego podejścia był, według wyżej wymienionego autora, fakt, że „konsumenci coraz bardziej pragną tego, co produkty *robią*, a nie tego, czym *są* dlatego oczekują usługi, a nie towaru". Wynikiem dostrzeżonych zmian jest utożsamianie przełomu **XX *i* XXI** wieku z okresem świadomego przygotowania propozycji ofertowej opartej na tworzeniu wartości, która zdecydowanie zapewni budowanie więzi z klientem [rys. 3].

Według Gartner Group nowy cykl marketingowego przygotowania oferty składa się z 8 etapów: po pierwsze – klient odbiera z dowolnego medium ekspozycję marketingową; po drugie – dokonuje wyboru najbardziej odpowiedniego, pod względem jego preferencji, nośnika komunikacji i próbuje nawiązać kontakt z nadawcą ekspozycji (propozycji sprzedaży); po trzecie – klient szacuje wartość propozycji ofertowej na tle konkurencji i podejmuje decyzję o zakupie lub jego zaniechaniu. Jest to jednocześnie okres, w którym zbierane są przez przedsiębiorstwo pierwsze dane opisujące sylwetkę klienta oraz warunki dokonanej transakcji.

[1] Prezes największej na świecie agencji reklamowej Wunderman, Cato, Johnson.

Rys. 3. Nowy cykl marketingowy według Gartner Group

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: por. Komenar M. (1997), s. 17.

W przypadku, gdy jest to dotychczasowy klient – uaktualnia się bazę danych (etap 4), jeżeli nowy – zaczyna gromadzić informacje na jego temat (etap 5). Na podstawie analizy (etap 6) zgromadzonych danych dotyczących zainteresowań i specyfiki indywidualnego modelu zachowania, tworzony jest profil danego klienta i dopasowywany odpowiedni marketing-mix (etap 7). Kolejna ekspozycja marketingowa wysyłana jest drogą, wybranego przez klienta medium, w określonym przez niego czasie (etap 8). Cechą charakterystyczną nowego cyklu marketingowego budującego więzi z klientem jest to, że może on być powtarzany tak często, jak tylko istnieje tego potrzeba, a „dane są aktualizowane i uzupełniane w czasie rzeczywistym" [por. Wielki, s. 125].

Z kolei rola marki, w dobie Gospodarki Cyfrowej, staje się wielowymiarowa ale jednoznacznie jest utożsamiana:

- ze źródłem tworzenia wartości dla klienta zróżnicowanej pod względem oferowanych korzyści: funkcjonalnych, ekonomicznych, psychologicznych i symbolicznych, płynących z doświadczeń jakie zdobywa klient z „obcowania" z markowym produktem,
- z wartością, dzięki której tworzone jest lojalne grono nabywców oraz wiodąca pozycja firmy na rynku
- z podporządkowaniem wszelkich działań marketingowych wyznaczonemu pozycjonowaniu marki.

Podsumowując, początek wieku XXI to czas marketingu wartości, z kluczowymi dla kształtowania oferty pojęciami, jakimi stają się:

- **produsługa** – proces proponowania klientowi wartości, w którym obok korzyści wynikających z wartości użytkowych produktu, eksponuje się przede wszystkim korzyści wynikające z jakości obsługi i komunikacji z klientem; proces, w którym wartości niematerialne nabierają dla klienta większego znaczenia niż materialne;.
- **związek z klientem** – długoterminowy proces wymiany składający się z epizodów, podczas których dochodzi do dwustronnego przekazywania wartości zarówno po stronie firmy (wartość oferty), jak i po stronie klienta (wartość transakcji); proces uaktywniania wybranego rodzaju więzi (ekonomicznych, racjonalnych, emocjonalnych) oraz odpowiednich procesów (marketingu, sprzedaży, e-commerce, serwisu) z całego cyklu życia relacji z klientem w celu inicjowania, utrzymywania bądź zaniechania kontaktu z klientem;
- **wartość związku z klientem** – efekt końcowy budowania i określania ogólnej wartości klienta dla firmy.

Rola, jaką zaczęły odgrywać te pojęcia wynika zarówno ze zmiany oczekiwań ze strony potencjalnego klienta, jak i charakteru rywalizacji w warunkach gospodarczych, kreowanych przez rozwój ICT. Przedstawione rozważania wpływu orientacji marketingowej na kształtowanie oferty rynkowej w kontekście całkowitej wartości dla klienta, pociągają za sobą następujące implikacje:

- istnieje zauważalna tendencja do zawężania i skupiania się, w zakresie kształtowania oferty, na indywidualnej jednostce;
- następuje przejście od monologu skierowanego do masowego odbiorcy do partnerskiego dialogu, przynoszącego korzyści obu stronom;
- następuje ewolucja z pasywnej do aktywnej roli klienta w tworzeniu całkowitej wartości oferty;

- następuje przekształcanie oferty w propozycję spersonalizowanej wartości dla klienta, wynikającej z analizy doświadczeń powstałych na skutek zwielokrotnionych interakcji między przedsiębiorstwem a klientem;
- miernikiem efektywności tych interakcji staje się długość cyklu życia klienta, a nie długość cyklu życia produktu;
- następuje przedłużenie okresu współpracy między marketerem a odbiorcą, poza okres zawarcia transakcji;
- następuje zwiększenie znaczenia aktywów: ludzi, obsługi i komunikacji w cyklu budowania więzi z klientem;
- następuje zmiana podejścia marketera Gospodarki Cyfrowej w kształtowaniu propozycji ofertowej w kierunku „uznania relacji za podstawową jednostkę marketingowego odniesienia" [por. Steward 1999, s. 15] a kreowania marki – jako osnowy wszelkich działań marketingowych;
- pojawia się konieczność absolutnego skierowania działań przedsiębiorstwa na klienta, a także umiejętność przekształcania kapitału wiedzy o kliencie w kapitał relacji z nim.

3. Kreowanie marki w kontekście tworzenia holistycznej wartości dla klienta

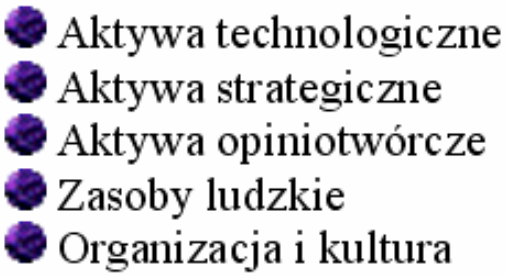
Pierwsze, z opisanych w poprzednim podrozdziale, okresy zmian w podejściu do kształtowania oferty rynkowej dla docelowego rynku należy identyfikować z kreowaniem marki w celu doprowadzenia do jak największej liczby transakcji z klientem, w oparciu o przygotowanie konkurencyjnej oferty w zakresie zróżnicowanego produktu. Natomiast etap Gospodarki Cyfrowej – to rywalizacja o utrzymanie zadowolenia i lojalności zdobytego klienta poprzez dostarczanie mu wyjątkowych wartości. Procesy konsolidacji przemysłu, globalizacji gospodarki, porównywalność jakości funkcjonalnej i technicznej ofert, wzrost zamożności społeczeństw i rozwój sektora ICT, determinują większą skuteczność dostarczania wyjątkowych wartości, na bazie aktywów niematerialnych firmy niż aktywów wymienionych w bilansie firmy. Dlatego też „atrybuty oferty oparte na zaufaniu i doświadczeniu zaczynają odgrywać istotniejszą rolę niż atrybuty weryfikacyjne oferty" P. Doyle. Siła przetargowa konsumentów oparta jest na preferowaniu wartości czasu, energii, emocji, użyteczności miejsca zdecydowanie deklasuje wartości ekonomiczne czy funkcjonalne.

Marka, jako przykład aktywa opiniotwórczego spośród aktywów niematerialnych (rys. 4), skutecznie wpisuje się w generowanie wyżej wymienionych

oszczędności – przyspieszając w tym przypadku proces podejmowania przez klienta decyzji zakupowych. Będąc zakodowaną w umyśle klienta swoistą *obietnicą* niezmienności dostarczanej wartości produktu markowego, marka wg badań McKinseya:

- w 40% kreuje wartość dodaną produktu markowego – wynikającą z przygotowanych korzyści wizerunkowych marki dla klienta,
- w 37% wpływa na wzrost efektywności przesyłanych informacji o korzyściach płynących z wartości produktu markowego a
- w 23% zmniejsza ryzyko dokonania przez klienta złego zakupu.

Rys. 4. Klasyfikacja aktywów niematerialnych wg P. Doyla



Źródło: Opracowanie własne na podstawie por. Doyle 2003, s. 260.

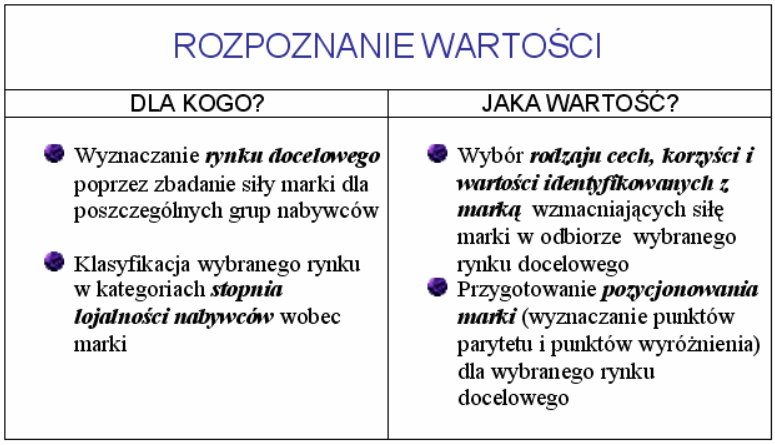
Gdy kreowanie marki dostarcza klientowi wartości, która zapewnia wyższy poziom „zaufania, szacunku i konsekwencji" [por. Kotler Ph., Pfoersch W. 2008, s. 150] niż produkt markowy konkurencji, wtedy marka jest źródłem budowania przewagi różnicującej. Aby z kolei, przekształcić ją w trwałą przewagę konkurencyjną i długotrwałą rentowność firmy, nieodzowne jest **podejście holistyczne** do kreowania marki. Zgodnie ze stanowiskiem L.K. Kellera podejście to zakłada, że „wszystko – począwszy od rozwoju, poprzez projekt, aż po wdrożenie programów, procesów i działań marketingowych – jest od siebie zależne" [por. Keller L.K. 2000, ss. 147–157]. Ph.Kotler podkreśla ponadto, że holistyczne kreowanie marki odgrywa rolę „osnowy, na której oparty jest współczesny marketing" [por. Kotler Ph., Pfoersch W. 2008, s. 47]. P. Doyle uzupełnia te tezy stwierdzeniem, że podstawowym zadaniem stojącym przed marketingiem jest „dawanie klientom **wartości** wyższych niż konkurencja" [2003, s. 84].

Przy wyżej wymienionych założeniach rola marki, jako instrumentu marketingu, urasta do „korzystania i koordynowania całą gamą działań marketingowych" [por. Keller L.K. 2000, s. 439] w trzech etapach,

I. **rozpoznania wartości** – rozpoznanie możliwości tworzenia nowych wartości z punktu widzenia potrzeb klienta;
II. **tworzenia wartości** – realizowanie wartości w nowych ofertach oraz
III. **dostarczania wartości** – dostarczanie nowych ofert wartości**.**

Posługując się podejściem holistycznym w kreowaniu marki, na etapie I – rozpoznania wartości (rys. 5), firma podejmuje działania pozwalające na: zdefiniowanie segmentów, którym dedykowana będzie wartość doświadczeń markowych oraz wybranie dla nich odpowiedniego rodzaju cech, korzyści i wartości, które najskuteczniej będą te pozytywne doświadczenia kształtować.

Rys. 5. Działania na etapie holistycznego rozpoznawania wartości



Źródło: Opracowanie własne.

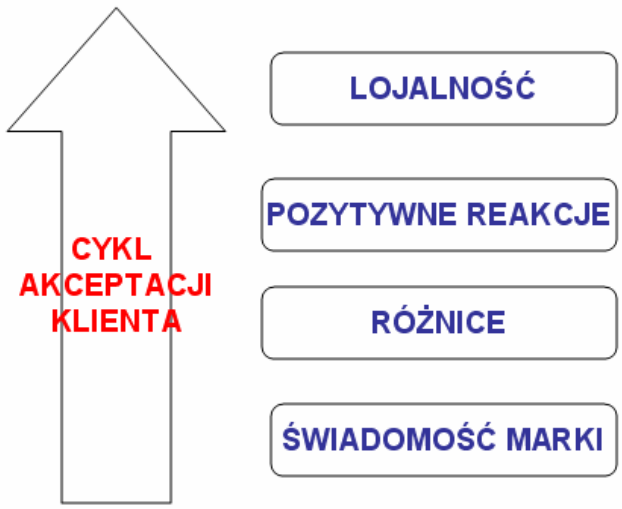
W przypadku definiowania rynków docelowych, firma bada źródła siły marki (jakościowe i ilościowe) wśród 5-ciu grup nabywców charakteryzujących się różnymi postawami wobec marki:

- NOWI użytkownicy naszej kategorii produktu;
- NABYWCY, który zmieniają marki, kupując m.in. naszą markę i wystawiając jej pozytywną ocenę;
- NABYWCY, którzy zmieniają marki ale z naszej nie korzystają;

- LOJALNI NABYWCY innej marki;
- LOJALNI NABYWCY naszej marki, którzy regularnie ją kupują.

Ocenie podlega: stopień postrzegania jakości marki, świadomości nazwy, skojarzeń z marką, stopień wartości marki (rys. 6) oraz preferencji klienta wobec marek. Określenie postawy klientów wobec marki, pozwala firmie na wybór grup klientów docelowych oraz określenie działań, które są niezbędne do wzmocnienia siły i wartości marki w umyśle klienta. W tym celu, menadżerowie marki wybierają, które rodzaje cech, korzyści, wartości będą najskuteczniej kształtować pozytywne doświadczenia klienta z posiadania danego produktu markowego.

Rys. 6. Piramida wartości marki (model CBBE)



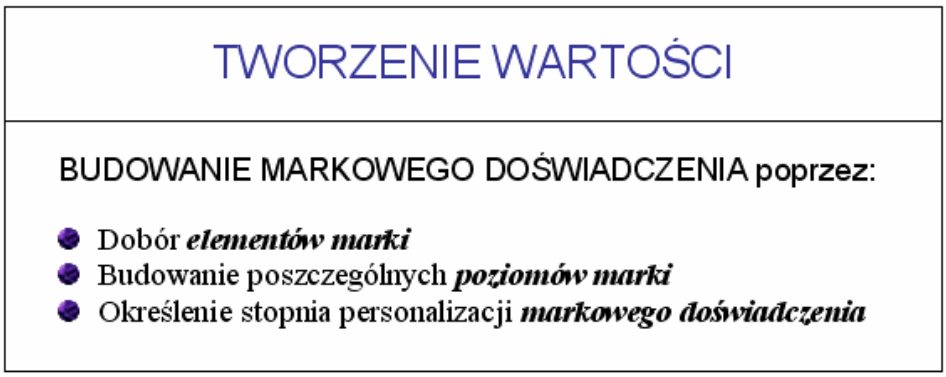
Źródło: Opracowanie na podstawie por. Kotler Ph., Pfoersch W. 2008, s. 137.

Wybór w/w cech, korzyści itd. w celu kształtowania skojarzeń wspólnych dla marek należących do określonej kategorii produktów to wyznaczanie PUNKTÓW PARYTETU marki. Natomiast w celu budowania silnego, ważnego, pozytywnego oceniania marki przez klientów i wyjątkowych skojarzeń towarzyszących marce zaliczanej przez nabywców do danej kategorii produktów – to działania projektujące PUNKTY WYRÓŻNIENIA marki. Oba działania wyznaczają procedurę pozycjonowania marki w umyśle klienta.

Z kolei na etapie **tworzenia wartości** (rys. 7) doświadczeń markowych, firmy posługując się schematem rozwoju marki (rys. 5), muszą zdecydować, które elementy marki włączyć na danym poziomie marki – uwzględniając preferencje odbiorcy marki, oferty konkurencyjne i rozwój marki w przyszłości.

W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele poglądów różniących się co do liczby i rodzaju elementów, którymi może posługiwać się menadżer marki w celu budowania dla klienta markowego doświadczenia.

Rys. 7. Działania na etapie holistycznego tworzenia wartości



Źródło: Opracowanie własne.

Łącząc w tym temacie stanowiska K.L. Kellera, Ph. Kotlera, B. Pilarczyk, H. Mruka, J. Altkorna i J. Kalla założyć należy, że zestawem elementów marki, którym powinna posłużyć się firma z sektora MŚP są: nazwa marki (treść nazwy, forma nazwy) i identyfikacja wizualna (oparta na: znaku graficznym, kolorze firmowym, czcionkach firmowych, wzorach dokumentów, listów, wizytówek oraz stałych elementach reklamy).

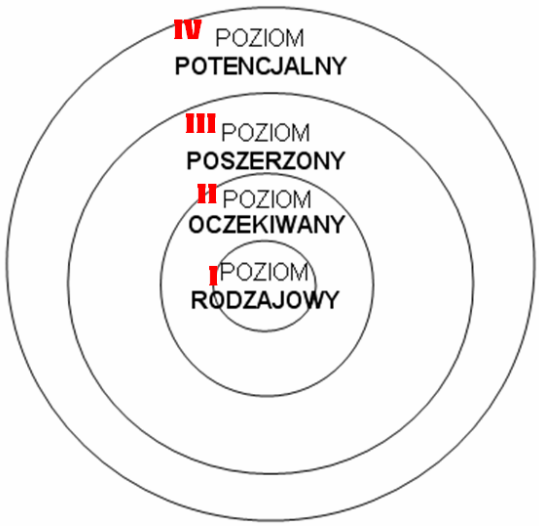
Biorąc natomiast pod uwagę realizację holistycznego kreowania marki oraz nieskrępowane możliwości finansowe korporacji międzynarodowych, w procesie tworzenia wartości doświadczeń markowych należy korzystać z rozbudowanej liczby elementów marki np.

- nazwa marki (treść nazwy, forma nazwy);
- identyfikacja wizualna marki (oparta na: znaku graficznym, kolorze firmowym, czcionkach firmowych, wzorach dokumentów, listów, wizytówek);

- identyfikacja wizualna firmy (ubiory pracowników, oznakowania zewnętrzne i wewnętrzne – w tym budynki i środki transportu);
- hasła i slogany reklamowe;
- sygnały dźwiękowe i muzyczne;
- opakowanie i postać.

Według K.L. Kellera istnieje pięć ogólnych kryteriów wyboru elementów marki: łatwość zapamiętywania ich przez nabywców, zdolność do tworzenia lub ewokowania znaczeń dotyczących kategorii produktu lub wymiarów wizerunku, możliwość stosowania w różnych kategoriach produktu, podatność na uaktualnianie oraz możliwość ochrony prawnej. Optymalny wybór elementów marki determinowany jest również przygotowanym zestawem korzyści na poszczególnych poziomach kreowania marki (rys. 8).

Rys. 8. Poziomy rozwoju marki według de Chernatony'ego i McDonalda



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kall J. 2006, s. 13.

Na **poziomie rodzajowym** marki, firma kształtuje wartość doświadczeń markowych w oparciu o *korzyści funkcjonalne* danej kategorii produktów. Np. korzyścią funkcjonalną samochodu będzie zaspakajanie potrzeby przemieszczania się a napoju – zaspokajania pragnienia. Na tym etapie, firmy podejmują decyzję o konfiguracji nazwy marki producenta/pośrednika i projektowaniu kampanii promocyjnej o charakterze uświadamiającym. Na **poziomie oczeki-**

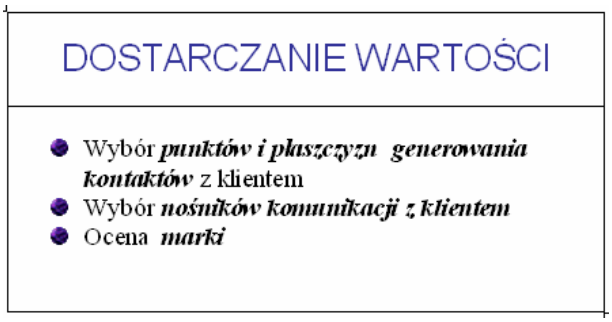
wanym marki, producent samochodów oprócz kolejnych *korzyści funkcjonalnych* – typu: realizowanie założenia, że samochód to zamknięta forma konfiguracji kół, silnika i kierownicy, dołącza *korzyści użytkowe* typu: możliwość jazdy do przodu, do tylu czy korzyści wynikające ze skuteczności działania auta, jego wymiarów czy wydajności. Ponadto firma dołącza *korzyści ekonomiczne* związane np. z atrakcyjnością cenową oferty. Na tym poziomie marki firma przesyła na rynek komunikat reklamowy informujący o atrybutach oferty wykorzystując w tym celu wybrane elementy identyfikacji wizualnej (logo, logotyp itp.). W **III poziomie – poszerzonym** marki producent dodaje korzyści, dzięki którym zdecydowanie może wyróżnić swój produkt markowy na tle konkurencji. Przykładem tych korzyści są *korzyści emocjonalne* (radość, duma, prestiż, itp.), których realizacja oparta jest przede wszystkim na aktywizacji personelu i procesów pozwalających na spersonalizowanie doświadczeń markowych z tytułu usług przed- i posprzedażowych w tym usług doradztwa, możliwości negocjacji warunków płatności, szkoleń, gwarancji, klubów stałych klientów, atmosfery i wystroju sklepu czy też spersonalizowanych bonusów dla stałych klientów. W tym celu firma korzysta z kolejnych elementów marki przygotowując np.: ubiory pracowników, oznakowania zewnętrzne, oznakowania wewnętrzne, oznakowania środków transportu, slogan reklamowy, opakowanie, dżungle czy wybierając osobowość promocyjną. Natomiast treść komunikatów reklamowych zmienia charakter w kierunku eksponowania *korzyści symbolicznych i psychologicznych* (typu sylwetka użytkownika: „Wiesz, co dobre" (Skoda), „Ty tu rządzisz" (Ikea), które zachęcają do posiadania markowego produktu. Na ***IV poziomie- potencjalnym marki*** – menadżerowie marki muszą wykazać maksimum kreatywności w zaprojektowanie nowej wartości, z którą kojarzyć powinna się nazwa marki i jej identyfikacja wizualna, w najbliższej przyszłości.

Ostatnim etapem podejścia holistycznego kreowania marki jest ***dostarczanie wartości*** (rys. 9). W przypadku korporacji międzynarodowych dystrybucja wartości produktów markowych determinowana jest – przede wszystkim wspomaganiem rozwiązaniami technologicznymi z sektora ICT natomiast w przypadku podmiotów MŚP – aktywami w postaci personelu i procesów fizycznej dystrybucji wartości.

W obu przypadkach kreowanie marki „dotyczy każdego punktu kontaktowego" [por. Kotler Ph., Pfoersch W. 2008, s. 66], w którym komunikują się i zdobywają pozytywne jak i negatywne doświadczenia markowe: firma, kooperanci i klient. Dlatego na tym etapie podejścia holistycznego, firma musi przede wszystkim określić wszelkie punkty i płaszczyzny kontaktu występujące potencjalnie w fazie poprzedzającej wybór marki (np. nieformalne informacje, obserwacja osobista), w fazie zakupu i doświadczenia z użytkowania (realizacja fak-

tur, dostawa, szkolenia, BOK, programy „opiekun klienta" itp.) oraz w fazie rozwijającej kontakt z klientem w przyszłości (programy motywacyjne i lojalnościowe dla stałych klientów, programy zatrzymujące klienta).

Rys. 9. Działania na etapie holistycznego dostarczania wartości



Źródło: Opracowanie własne.

Następnie firma powinna dokonać wyboru najskuteczniejszych instrumentów komunikowania korzyści i wartości markowego produktu, spośród alternatywnych: reklama, osobowość założyciela lub znana osoba publiczna, public relation, sponsoring, promocja związana z handlem i sprzedażą, promocje konsumenckie (kluby konsumenckie i karty VIP), marketing bezpośredni (marketing mobilny), marketing wydarzeń (pokazy handlowe, imprezy okolicznościowe), marketing odpowiedzialny społecznie (pieniądze na cele charytatywne), budowa infrastruktury publicznej czy też wewnętrzna komunikacja między pracownikami w kreowaniu komunikacji korporacyjnej, komunikacji marketingowej i komunikacji dialogowej.

Działaniem zamykającym proces holistycznego kreowania marki jest ocena siły marki (rys. 10) w odbiorze wybranego przez firmę w pierwszym etapie – rynku docelowego. Dotyczy ona określenia stanu świadomości marki w danej kategorii produktów oraz oceny zgodności odbioru skojarzeń generowanych w wykreowanym wizerunku marki na rynku z zakładanymi skojarzeniami zdefiniowanymi w tożsamości marki.

Rys.10. Ocena siły marki z punktu widzenia nabywcy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie J. Kall, R. Kłeczek 2006, s. 12.

4. Podsumowanie

Świadomość przygotowania propozycji ofertowej w kontekście przygotowania zorientowanej na klienta propozycji wartości, dojrzewała wraz ze zmianą uwarunkowań gospodarczych. Począwszy od postawy pomijającej ten aspekt, poprzez dostrzeżenie profitów płynących z wartości ofertowej przygotowanej zgodnie z oczekiwaniami zdefiniowanego rynku docelowego aż po świadome zabieganie o budowanie związku z klientem z wykorzystaniem zorientowanego na klienta zestawu korzyści ofertowych, budujących więzi emocjonalne z klientem. Powyższym zmianom towarzyszy również zmiana roli marki w przygotowywaniu propozycji ofertowej. W tym przypadku od funkcji instrumentu identyfikującego producenta z produktem poprzez funkcję informującą i promująca do roli gwarantującej realizację oczekiwanej 'obietnicy' wartości ofertowej.

Bibliografia

Doyle, P. (2003), *Marketing wartości,* Wyd. Felberg SJA, Warsaw.
Kall J., Kłeczek R., Sagan A. (2006), *Zarządzanie marką,* Polish Press, Kraków.
Keller L. K. (2000), The brand Raport Card, Harvard Business Review, 2000.
Komenar M., (1997), *Electronic Marketing*, John Wiley &Sons, Inc., New York.
Kotler, Ph. (1994), *Marketing,* Gebethner & Ska, Warszawa.
Kotler, Ph. (2005), *Marketing,* The Rebis Press, Poznań.

Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V. (2002): *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.

Kotler Ph., Pfoertsch (2008), *Zarządzanie marką w segmencie B2B*, PWN, Warszawa.

Newell F. (2002), *Lojalność.com. Zarządzanie relacjami z klientami w nowej erze marketingu internetowego*, IFC PRESS Sp. z o.o., Kraków.

Peppers & Rogers Group (2002), *What is CRM, really? CRM at the speed of light: capturing and keeping customers in Internet Real Time*, White Papers.

Pine J. (1999), *The Experience Economy*, Harvard Business School Press.

Steward K. (1999), *Relationship problems*, University of Strathcyde.

Tapscott D. (1998), *Gospodarka Cyfrowa. Nadzieje i niepokoje Ery Świadomości Systemowej*, Business Press, Warszawa.

Wielki J. (2000), *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, Wrocław.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 209–230

Katarzyna Chudy, Sylwia Gostkowska-Dźwig
Politechnika Częstochowska

Analiza działań proekologicznych w firmach rodzinnych

Abstract

The primary aim of family businesses is to make a profit. When the profit is at a satisfactory level or when it is estimated, the businesses have the possibility to define aims which are different to economic ones, but associated with the growth of the business. In the present economic situation the issues of sustainable development and environmental activities play a crucial role in the increase of the competitive advantage. This research highlights and analyses the environmental activities undertaken by family businesses. It looks at the important ecological problems faced by these businesses, motivations for undertaking environmental activities, the difficulties faced during their realization as well as the benefits gained from those activities. Additionally, the authors highlighted the ways in which environmentally friendly behaviours influence the quality of the products and services as well as the importance it has for the potential buyer.

1. Wstęp

W działalności przedsiębiorstw na rynku wyróżnia się szeroką gamę czynników, które w mniejszym lub większym stopniu determinują realizowaną strategię zarządzania oraz postawę wobec otaczającego środowiska naturalnego. Obecnie wśród różnorodnych organizacji na rynku wyodrębnić można takie, które w swojej działalności wpisaną mają aktywną postawę wobec ochrony środowiska, jak również takie dla których problem ekologii nie jest ważnym elementem. Aktualnie istnieje jednak wzrostowa tendencja wobec działań proekologicznych na każdym szczeblu zarządzania przedsiębiorstwem. Sytuacja taka

podyktowana jest zarówno wieloma korzyściami jakie niesie za sobą zrównoważony rozwój oraz coraz to większe regulacje prawne i wymogi dotyczące ochrony środowiska naturalnego.

Nieustanne zanieczyszczanie spowodowane skutkami ubocznymi działalności przedsiębiorstw na rynku spowodowały pojawienie się zakłóceń w środowisku naturalnym człowieka. Bez przerwy obserwuje się niepokojące w mediach komunikaty o kurczeniu się zasobów naturalnych oraz zwiększającym się zanieczyszczeniu wód, powietrza i wody. Organizacje ekologiczne coraz częściej podejmują zbiorowe działania na rzecz ochrony środowiska. Zamierzeniem ich jest poznanie problemów natury i przyrody, uświadomienie ich społeczeństwu oraz wywieranie wpływu na rząd. Głównym celem takich formacji jest zatrzymanie widocznych ostatnio zmian klimatycznych na naszej planecie, podjęcie działań na rzecz popularyzowania otrzymywania energii odnawialnej, protestowanie przeciwko wykorzystywaniu energii atomowej. Wiele z nich jest znanych z organizowania dość spektakularnych akcji. Działania takie są nagłaśniane w mediach przez co docierają one do szerokiej skali odbiorców opinii publicznej i podnoszą w ten sposób skuteczność takiego postępowania.

Przedsiębiorcy wobec zaistniałych sytuacji nie mogą biernie przyglądać się zanieczyszczeniu środowiska naturalnego. Wobec zaistniałej sytuacji muszą podejmować różnego rodzaju inicjatywy, które wspierają zrównoważony rozwój. Takie postępowanie przyniesie bowiem szereg korzyści i przyczyni się do ograniczenia zanieczyszczenia otaczającego przedsiębiorstwo środowiska przyrodniczego.

Celem niniejszego opracowania było zebranie informacji oraz analiza dotycząca działań proekologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Autorki przedstawiły istotne problemy środowiskowe dla tych podmiotów oraz główne przeszkody w realizacji działań prośrodowiskowych. Ukazano stopień dostępności informacji o zanieczyszczeniach środowiska przez przedsiębiorstwa, korzyści wynikające z działań prośrodowiskowych, wpływ działalności ekologicznej na jakość oferowanych produktów oraz znaczenie ekologicznych wartości towaru na jego zakup przez klienta.

2. Charakterystyka działalności przedsiębiorstw rodzinnych na rynku polskim

Przedsiębiorstwa rodzinne to jedna z najstarszych form prowadzenia działalności gospodarczej przez człowieka. Obecnie biznesy rodzinne stanowią duży udział na rynku zarówno lokalnym jak i globalnym.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnorodnych definicji dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych. Trudności w ujednoliceniu terminologii tych podmiotów może stanowić fakt iż przedsiębiorstwa rodzinne są instytucjami mocno zróżnicowanymi. Brakuje formalnych kryteriów ich wyróżniania, co sprawia, że zalicza się do tej grupy przedsiębiorstwa o różnych formach prawnych, własnościowych, wielkości i różnych metodach zarządzania[Safin 2006, ss. 1–2]. Niemniej jednak należy zauważyć, że z przedsiębiorstwem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny mają znaczący wpływ na cele i politykę jego funkcjonowania [Donnelley 2002, s. 4]. Przedsiębiorstwo rodzinne posiada dowolną formę prawną, a jego kapitał znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny [Frishkoff, 1995].

Wśród wszystkich organizacji działających na rynku przedsiębiorstwa rodzinne można odróżnić od innych tym, że funkcjonują w różnych branżach, różnią się wielkością oraz nie są jednolitą kategorią organizacji. Przedsiębiorstwa te łączy fakt, że na ich funkcjonowanie ma wpływ rodzina lub jej młodsi członkowie, którzy przejęli lub mają przejąć kontrolę nad nimi [Niedbała 2002, s. 45]. Zatem można powiedzieć, że w organizacjach tych dokonuje się równoległe przekazanie własności i władzy [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, s. 59].Ze względu na wielkość podmioty te zalicza się do sektora mikro małych lub średnich.

W praktyce można wyróżnić wiele różnych motywów zakładania biznesów rodzinnych. Wśród nich najbardziej oczywistym jest motyw finansowy czyli konieczność zapewnienia bytu materialnego sobie i najbliższym dzięki zyskom z prowadzonej działalności. Zakładanie własnej działalności gospodarczej wymaga też, od właściciela przedsiębiorczości, która rozumiana jest jako pewna cecha jego charakteru tj.: gotowość do podejmowania ryzyka, przejmowania inicjatywy, determinacji do działania, pomysłowości. Cechą charakterystyczną firm będących w początkowych fazach rozwoju jest małe przywiązanie właścicieli do typu wykonywanej działalności związane z brakiem pewności co do przyszłych losów firmy. Deklarują oni otwartość na ewentualną zmianę charakteru firmy (przebranżowienie). Nie zakładają również, że firma będzie funkcjonowała do końca ich aktywności zawodowej [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009, s. 81].

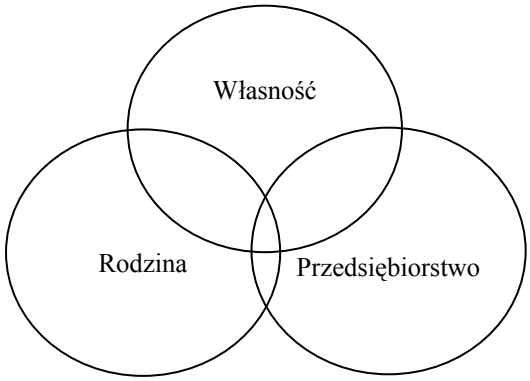
Główną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest zależność jaka zachodzi pomiędzy przedsiębiorstwem a rodziną. Taki związek pozwala na wyznaczenie strategicznych celów oraz sposobów ich realizacji. Niemniej jednak taka sytuacja niesie za sobą prawdopodobieństwo pojawienia się charakterystycznych

zagrożeń i niecodziennych konfliktów. Cele realizowane w przedsiębiorstwach rodzinnych można podzielić na dwie podstawowe grupy [Safin 1993, s. 26]:

- moralne i etyczne obejmujące: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu;
- ekonomiczne, do których zalicza się: wzrost zysku, zwiększenie udziału w rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży.

W literaturze przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzowane są również za pomocą modelu, który składa się z trzech zachodzących na siebie podsystemów: przedsiębiorstwa (podsystem gospodarczy), rodziny i własności [Sułkowski, Marjański 2009, s. 17]. Rysunek 1 przedstawia model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego.

Rys.1. Model systemu przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: Ł. Sułkowski, A. Marjański (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa, s. 17.

Współzależność przedsiębiorstwa i rodziny opiera się na znaczeniu rodziny założycielskiej, która początkowo finansuje biznes, zasila go zasobami ludzi i idei, bierze udział w procesie decyzyjnym. Istotną kwestią jest jednak oddziaływanie zwrotne – przedsiębiorstwa na rodzinę. Firma staje się centrum życia członków rodziny, co powoduje, że często mieszają się role zawodowe i prywatne. Zatem autorytet jest przenoszony z przedsiębiorstwa do domu i odwrotnie. Członkowie rodziny, przeważnie sukcesorzy, mają często wytyczoną ścieżkę kariery w postaci przejęcia zarządu lub własności firmy. Biznes staje się dla rodziny źródłem utrzymania, ale przede wszystkim spoiwem, przedmiotem

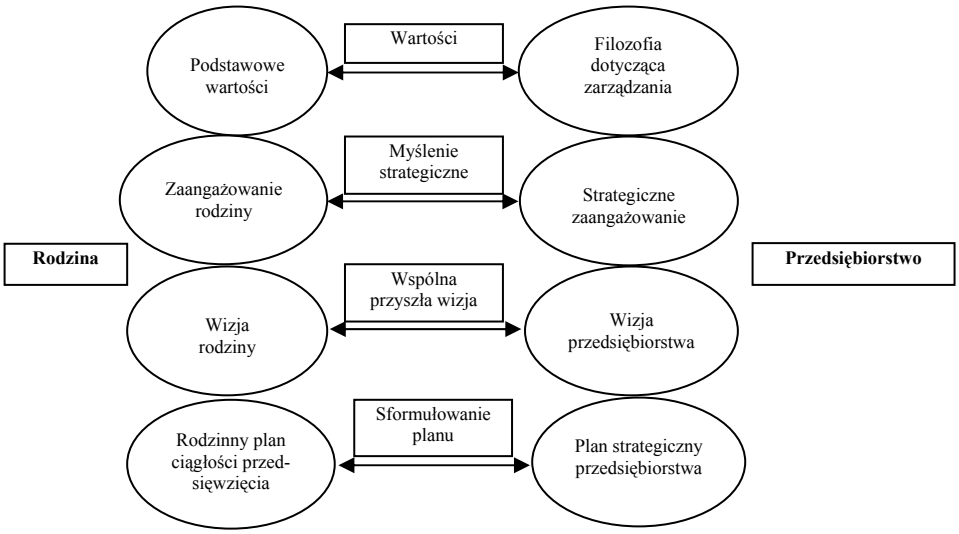
dumy, identyfikacji i prestiżu [Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania 2009, s. 86].

W strategii działalności przedsiębiorstw rodzinnych najważniejszą kwestią pozostaje wynik rentowności. Na jego kształt mają wpływ sprawy rodzinne, które kształtują model planowania zarówno celów rodziny i przedsiębiorstwa.

Takie podejście bazuje na czterech założeniach (rys. 2)

Jednym z kluczowych elementów strategii biznesów rodzinnych jest sukcesja. Zapewnia to funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie czasu i stanowi jeden z głównych celów, jakie stawia sobie rodzina właścicielska dla odniesienia sukcesu. Według A. Mariańskiego strategia przeniesienia własności i zarządzania przedsiębiorstwem na następne pokolenie jest najbardziej długookresowym elementem ogólnej strategii przedsiębiorstwa. Jego zdaniem istotną rzeczą jest nieustanne dostarczanie całemu systemowi przedsiębiorstwa stabilności oraz równowagi, które będą zapobiegać tworzeniu się międzypokoleniowych nieporozumień i konfliktów. Zatem strategia dziedziczenia przedsiębiorstw rodzinnych stanowi plan odniesienia sukcesu poprzez zmieniające się pokolenia [Mariański 2007, s. 15–16; Schwass 2005, s. 42].

Rys. 2. Równoległy proces planowania strategicznego z przedsiębiorstw rodzinnym



Źródło: R.S. Carlock, J. L. Ward (2001), Strategic Planning for the Family Business Palgrave, New York s. 12.

Działalność przedsiębiorstw rodzinnych, tak jak wszystkich organizacji na rynku, uwarunkowana jest sytuacją jaką w danej chwili dysponuje uwarunkowanie gospodarki rynkowej. Z racji, iż nie są to podmioty duże, istnieje wiele barier rozwojowych. Za najważniejsze można uznać [Popławski 2003].

- bariery w sferze intelektualnej, wynikające z niewiedzy lub braku umiejętnościwłaścicieli lub kierowników, a w szczególności skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako prostego systemu;
- nieumiejętność dostrzegania wielostronnych zależności i sprzężeń zwrotnych;
- niechęć do myślenia perspektywicznego;
- koncentracja na chwili obecnej lub krótkich przedziałach czasu;
- nieumiejętność rozpoznawania czynników wpływających na stan przedsiębiorstwa;
- trudności w podziale pracy w miarę jej rozwoju;
- niestabilna polityka gospodarcza wywołująca stan niepewności i niemożności stosowania długofalowej strategii rozwoju;
- bariera sprzedaży i zaopatrzenia: pierwsza związana jest z ograniczeniem rynków zbytu produktów i usług często związana z ograniczeniem popytu krajowego i trudnościami wejścia na rynki zagraniczne; druga wynika głównie z zatorów finansowych i zamrażaniu środków w materiałach;
- słabość zarządzania w mikroprzedsiębiorstwie rodzinnym związana często z nieumiejętnością formowania misji i wizji, budowania taktyki i strategii działania czy znajomością działań marketingowych, doboru i zarządzania ludźmi, zdolnością kontroli i oceny stanu finansowego;
- bariera finansowa utrudniająca realizację strategii przedsiębiorstwa.

3. Istota i motywy działań proekologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych

Obecnie problematykę działań proekologicznych rozpatruje się w literaturze dość często, ze względu na różnorodne aspekty. Zachowania przedsiębiorstw skierowane na zrównoważony rozwój wymagają przede wszystkim podejmowania takich działań jak: przekazywanie środków finansowych na inwestycję, wdrażanie systemów zarządzania środowiskiem, programów proekologicznych, wyszukiwanie i wykorzystywanie alternatywnych surowców oraz odnawialnych źródeł energii. Bez wątpienia każda działalność przedsiębiorstw za-

sadniczo powoduje zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Z jednej strony zanieczyszczenia powstają podczas pozyskiwania surowców i materiałów podstawowych, z drugiej strony natomiast są one wynikiem emisji substancji szkodliwych, będących następstwem produkcji półproduktów czy produktów końcowych [Liesegang 2003, s. 71]. Dlatego tworzenie "zielonego" wizerunku firmy i wprowadzanie ekologicznych rozwiązań stało się w ostatnich latach bardzo popularne, zarówno w Polsce, jak i na świecie. To dobre podejście, gdyż dbałość o środowisko jest nie tylko obowiązkiem każdej firmy, ale może okazać się opłacalne pod względem biznesowym [www.egospodarka.pl, dostęp: 14.01.2011]. Przedsiębiorstwo przyjazne dla środowiska musi brać pod uwagę kwestie takie jak ograniczenie zanieczyszczenia, przeciwdziałanie zmianom klimatu, zachowanie różnorodności biologicznej i rozważniejsze wykorzystywanie zasobów naturalnych. Dlatego też uczyniono z nich priorytety. Działania na rzecz zrównoważonego rozwoju można postrzegać jako inwestycję, przynoszącą długoterminowe korzyści dla przedsiębiorstwa. Przestrzeganie przepisów w zakresie ochrony środowiska pozwala również tworzyć nowe rynki dla produktów przyjaznych dla środowiska, a także sprzyja badaniom naukowym i innowacjom. Unijna polityka ochrony środowiska opiera się na dwóch podstawowych zasadach:

- zasada ostrożności – w przypadku gdy istnieje podejrzenie, że dane działanie lub decyzje polityczne stanowią zagrożenie dla środowiska naturalnego lub zdrowia ludzi, podejmowane są środki nadzwyczajne;
- zasada „zanieczyszczający płaci" – zanieczyszczający ponosi odpowiedzialność finansową za zapobieganie zagrożeniom oraz naprawianie szkód, jakie wyrządził środowisku.

Istnieje wiele przyczyn postrzegania działań proekologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych. Za najważniejsze należy uznać [Burchard-Dziubińska 1998, s. 194]:

- przymus zewnętrzny,
- przesłanki gospodarcze,
- walka konkurencyjna,
- ceny energii oraz surowców i półproduktów,
- koszty usuwania lub składowania odpadów,
- przesłanki strategiczne przedsiębiorstwa,
- przesłanki moralno-etyczne.

Przedsiębiorstwa rodzinne, które deklarują iż poważnie podchodzą do tematu ochrony środowiska i są gotowe na zmniejszenie negatywnego wpływu

swojego oddziaływania na nie, wdrażają System Zarządzania Ekologicznego [www.iso.org.pl, dostęp 10.01 2011]. Sposobnością do wdrażania takich systemów w przedsiębiorstwach rodzinnych jest przede wszystkim wzrost świadomości ekologicznej kierownictwa, chęć zachowania środowiska w jak najlepszej kondycji, zaostrzające się przepisy prawne, tworzenie pozytywnego ekologicznego wizerunku. Rodzinne biznesy, które wdrożyły takie systemy postrzegane są jako jednostki, których działalność uwzględnia:

- aspekty społecznej odpowiedzialności,
- realizację zadań oraz określonych celów środowiskowych,
- utrzymywanie zgodności z prawem środowiskowym,
- zapobieganie zanieczyszczeniom.

Wśród wielu korzyści z zastosowania takich systemów można wyróżnić takie, które faktycznie poprawiają zarówno wizerunek jak i pozycję konkurencyjna przedsiębiorstw rodzinnych na rynku. Przede wszystkim są to [www.iso.org.pl, dostęp 10.01 2011; Starkey 1998, ss. 14–15]:

- poprawa wizerunku przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego społecznie (CSR – Corporate Social Responsibility);
- ułatwienie dostępu do różnego rodzaju programów mających na celu dofinansowywanie działalności przedsiębiorstwa;
- uporządkowanie stanu formalnoprawnego – zgodność lub większe prawdopodobieństwo zgodności z wymaganiami prawnymi;
- łatwiejsze uzyskiwanie pozwoleń i zatwierdzeń, dzięki spełnieniu wymagań prawa;
- redukcje wytwarzania zanieczyszczeń i odpadów;
- redukcje kosztów;
- zwiększenie możliwości rynkowych;
- rozbudzenie entuzjazmu pracowników;
- spełnianie wymagań łańcucha produkcyjnego;
- redukcje kosztów usuwania odpadów i kosztów energii oraz opłaty za korzystanie ze środowiska;
- lepsze współprace i stosunki ze społeczeństwem, władzami oraz jednostkami kontrolującymi;
- naciski położone na zapobieganiu, a nie na działaniu korygującemu powodującemu obniżenie ryzyka środowiskowego, a przez to obniżeniu mogących wystąpić kosztów kar i odszkodowań.

Obecnie najbardziej popularnymi standardami Systemów Środowiskowych są ISO 14001:2004 Ervironmental Management Systems (EMS), czyli System

Zarządzania Środowiskowego (SZŚ) oraz EMAS (Eco Management and Audit Scheme, czyli system eko-zarządzania i audytowania.

System zarządzania środowiskowego to cześć systemu zarządzania przedsiębiorstwem, wykorzystywana do opracowania i wdrożenia polityki środowiskowej i zarządzania jej aspektami środowiskowymi. Jest zbiorem wzajemnie powiązanych elementów służących do ustanowienia polityki oraz do osiągnięcia postawionych celów. System ten obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, praktyki. Procedury, procesy i zasoby [Poskrobko 2007, s. 264].

Norma ISO 14001 wspomaga działania związane z ochroną środowiska. Normę opracowano w sposób umożliwiający zastosowanie jej przez przedsiębiorstwa, niezależnie od rodzaju i wielkości, oraz przystosowania jej do różnych warunków geograficznych, kulturowych i społecznych. Normę tą mogą wdrożyć takie przedsiębiorstwa, które mają zamiar [Nitkiewicz 2003, s. 814]:

- wdrożyć, utrzymywać i doskonalić system zarządzania środowiskowego
- postępować zgodnie z ustaloną polityką i celami środowiskowymi
- otrzymać certyfikat posiadanego systemu zarządzania środowiskowego od zewnętrznej organizacji certyfikującej
- określić i zadeklarować zgodność z niniejszą normą.

Norma 14001 nakłada na przedsiębiorców wiele obowiązków w zakresie ochrony środowiska takich jak [Poskrobko 2007, s. 268]:

- racjonalne gospodarowanie zasobami i walorami środowiska
- zapobieganie negatywnemu oddziaływaniu na środowisko
- stosowanie technologii spełniających wymagania ochrony środowiska
- zapewnienie bezpieczeństwa ekologicznego produktu
- uzyskanie wymaganych prawem decyzji określających zakres korzystania ze środowiska
- przestrzeganie ustalonych norm korzystania ze środowiska
- uiszczenie opłat ekologicznych
- prowadzenie pomiarów oraz udostępnianie informacji dotyczących zanieczyszczeń

Najistotniejsze z punktu widzenia norm 14001 jest to, że musi on być zintegrowany z codziennym zarządzaniem. W sensie długofalowym może to przynieść przedsiębiorstwu korzyści finansowe i obniżenie cen produktów, a więc poprawę pozycji konkurencyjnej na rynku [Ejdys, Lulewicz, Kobylinska 2006, s. 118].

System EMAS jest szerszą wersją normy 14001. Jest on skierowany do przedsiębiorstw, które w dobrowolny sposób podejmują zobowiązania w zakre-

sie ochrony środowiska, identyfikują znaczące aspekty środowiskowe, ciągle doskonalą działania na rzecz minimalizacji szkodliwego oddziaływania na środowisko w zakresie często wyższym niż wymaga tego prawo [Poskrobko 2007, s. 274].

Obecnie świadomość ekologiczna wśród przedsiębiorców różnych firm rodzinnych oceniana jest bardzo wysoko. Decydujące znaczenie ma tu system gospodarki rynkowej, który stwarza wystarczające bodźce i zalety do proekologicznego zachowania. Niemniej jednak przedsiębiorstwa, podobnie jak inni użytkownicy środowiska powinny znacznie zwiększyć wydajność zasobów naturalnych poprzez redukcję zużycia materiałów, wody, półproduktów i energii oraz poprzez optymalizację produktów i usług, przy pozostającej na stałym poziomie produkcji [Kramer, Urbaniec, Kryński 2004, s. 87].

4. Metoda badań empirycznych i charakterystyka respondentów

Ochrona środowiska jest jednym z głównych czynników determinujących bieżące funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa. Nabiera ona coraz większego znaczenia z uwagi na rosnącą świadomość ekologiczną otoczenia i społeczeństwa. Celem polityki środowiskowej jest zmniejszenie do minimum negatywnego oddziaływania na środowisko przy realizacji działań statutowych każdego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo musi połączyć w jedną całość wymogi ekologiczne stawiane produktom z wymogami ekologicznymi dla procesów wytwórczych, ze względu na ich niekorzystny wpływ na pracownika i środowisko naturalne. Oznacza to konieczność łącznego systemowego oddziaływania, z punktu widzenia ekologii, na jakość procesów wytwarzania i jakość wyrobów. Z tego też względu istotne wydaje się przeprowadzenie badań oceniających działalność proekologiczną przedsiębiorstw, zwłaszcza rodzinnych.

Przedmiotowe badanie przeprowadzone przez autorki było próbą pozyskania informacji na temat działań proekologicznych realizowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne. Z tego też względu celem podjętych badań była analiza działań proekologicznych w przedsiębiorstwach rodzinnych działających na terenie województwa śląskiego.

Badanie sondażowe objęły próbę uzyskania odpowiedzi na poniższe pytania:

1. Jakie działania proekologiczne są realizowane przez przedsiębiorstwa rodzinne?,
2. Jakie problemy środowiskowe są istotne dla firm rodzinnych?,

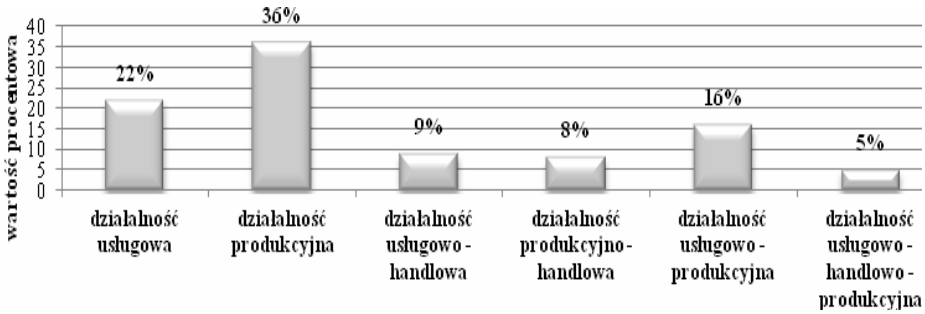
3. Jakie są główne motywy podejmowanych działań proekologicznych przez przedsiębiorstwa rodzinne?,
4. Jakie przeszkody występują podczas realizacji działań proekologicznych?,
5. Jakie korzyści mogą osiągnąć przedsiębiorstwa rodzinne, realizując działalność prośrodowiskową?

Badanie sondażowe zostało przeprowadzone na przełomie grudnia 2010 – stycznia 2011. Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był kwestionariusz ankietowy, skierowany do pracowników 45 przedsiębiorstw rodzinnych, działających na terenie województwa śląskiego. Należy zaznaczyć, iż przeprowadzone badanie było w pełni anonimowe a udział w niej był dobrowolny.

Przygotowany kwestionariusz ankietowy zawierał 12 pytań, dotyczących działań proekologicznych oraz 6 pytań klasyfikacyjnych. Należy zaznaczyć, iż pytania w nim zawarte były pytaniami o charakterze zamkniętym, tzn. z ustalonymi z góry odpowiedziami. Kwestionariusz został rozprowadzony drogą elektroniczną, poprzez przekazanie 400 ankiet. Ze względu na braki w odpowiedziach podczas wstępnej weryfikacji odrzucono 19 kwestionariuszy, co w rezultacie dało, że do ostatecznej analizy zakwalifikowano 381 ankiet (95,25%).

Na podstawie danych uzyskanych drogą sondażową dokonana została charakterystyka badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te podzielono na siedem grup ze względu na profil działalności (rys. 3).

Rys. 3. Struktura badanych przedsiębiorstw ze względu na profil działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę stanowią przedsiębiorstwa o charakterze produkcyjnym – 36%, następnie o charakterze usługowym – 22%, usługowo-produkcyjnym – 16%, usługowo-handlowym – 9%, produkcyjno -

-handlowym – 8%, 5% badanej zbiorowości to przedsiębiorstwa usługowo – handlowo-produkcyjne. Należy zaznaczyć, iż w badaniu nie wzięło udziału żadne przedsiębiorstwo handlowe.

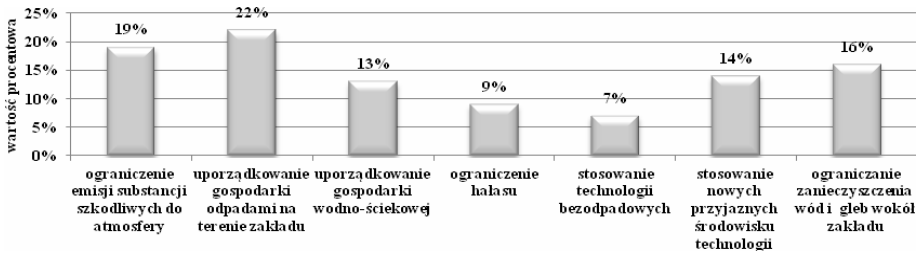
Charakterystykę badanej zbiorowości rozpatrzono także przedsiębiorstwa z punktu widzenia obsługiwanego rynku. Na podstawie uzyskanych danych można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa charakteryzują się dość szerokim wachlarzem obsługiwanych rynków. 31% ankietowanych przedsiębiorstw działa na terenie całego kraju, 29% na rynku regionalnym, 24% na rynku lokalnym, 16% na rynku europejskim.

Charakterystyka badanego środowiska wskazuje, iż 67% to mężczyźni, kobiety stanowią 33% badanych. Ponadto najliczniejszą grupę badanych stanowią osoby z wykształceniem średnim – 42%, 34% to osoby z wykształceniem zawodowym, 19% to osoby, które ukończyły szkoły wyższe, natomiast 5 % stanowiły osoby z wykształceniem podstawowym. Pod względem wieku dominująca grupę stanowiły osoby z przedziału 36–45 lat – 40%, następnie 26–35 lat – 26%, 14% badanych to osoby do 25 roku życia.

5. Analiza działań proekologicznych – wyniki badań sondażowych

Ważnym elementem działalności przedsiębiorstw jest prowadzenie produkcji zgodnie z wymogami ochrony środowiska. Istotną kwestią przeprowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi jakie działania proekologiczne realizowane są przez przedsiębiorstwa rodzinne działające na terenie województwa śląskiego (rys. 4).

Rys. 4. Działania proekologiczne realizowane w firmach rodzinnych

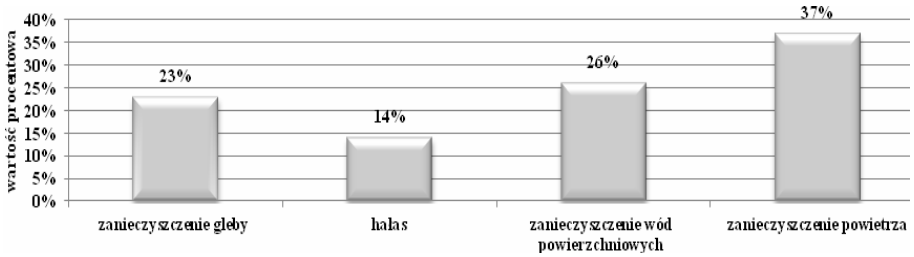


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Z danych zamieszczonych na rysunku 4, wynika, iż przedsiębiorstwa rodzinne w pierwszej kolejności dążą do uporządkowania gospodarki odpadami na terenie zakładu (22% odpowiedzi), następnie do ograniczenia emisji substancji szkodliwych do atmosfery (19% wskazań). 16% badanych zauważyło, że w ich przedsiębiorstwie ogranicza się zanieczyszczenia wód i gleb wokół zakładu, zaś 14% respondentów, że przedsiębiorstwa w których są zatrudnieni, stosują nowe przyjazne środowisku technologie. 13% uważa, że kierownictwo dąży do uporządkowania gospodarki wodno-ściekowej. Zdaniem 9% badanych ich przedsiębiorstwo dąży do ograniczenia hałasu, 7%, że przedsiębiorstwo stosuje technologie odpadowe.

Kolejnym problemem badawczym było poznanie najistotniejszego dla firm rodzinnych problemu środowiskowego (rys. 5). Według 37% badanych najistotniejszym problemem środowiskowym jest zanieczyszczenie powietrza, następnie zanieczyszczenie wód powierzchniowych (26% wskazań). Równie istotnym czynnikiem jest zanieczyszczenie gleby. Takiego zdania było 23% respondentów. 14% opowiedziało się za minimalizacją hałasu.

Rys. 5. Problemy środowiskowe istotne dla firm rodzinnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Dokonując analizy działań proekologicznych, realizowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych, istotne wydaje się określenie możliwości wpływu pracowników na stan naturalny środowiska. Z tego też względu respondentów zapytano czy mają oni wpływ na środowisko naturalne czy też nie. Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wpływ pracowników na stan środowiska naturalnego

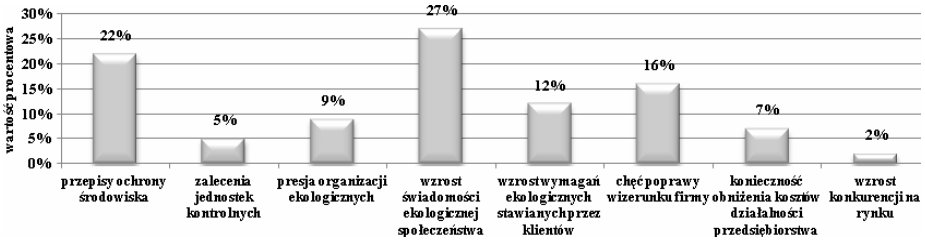
Czy Pana(i) zdaniem, mają Państwo wpływ na stan środowiska naturalnego?	Ilość odpowiedzi	Struktura procentowa
Zdecydowanie tak	98	26%
Raczej tak	152	40%
Raczej nie	47	12%
Zdecydowanie nie	31	8%
Trudno powiedzieć	53	14%
Suma	381	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Jak wynika z tabeli 1 zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu (66%) jest zdania, iż mają oni wpływ na stan środowiska naturalnego. Inny pogląd podziela 20%, twierdząc, że ich praca nie ma wpływu na stan otoczenia, a 14% badanych pracowników nie potrafiła odpowiedzieć, na to pytanie.

W następnej kolejności pracownicy przedsiębiorstw rodzinnych odpowiedzieli na pytanie: Co skłania Państwa przedsiębiorstwo do podejmowania działań ograniczających niekorzystne oddziaływanie zakładu na środowisko i zdrowie człowieka? (rysunek 6).

Rys. 6. Motywy podejmowania działań proekologicznych przez firmy rodzinne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Według 27% badanych, głównym motywem podejmowania przez przedsiębiorstwa rodzinne działań ograniczających niekorzystne oddziaływanie zakładu na środowisko i zdrowie człowieka, jest wzrost świadomości ekologicznej społeczeństwa oraz obowiązujące przepisy dotyczące ochrony środowiska (22%). Wśród pozostałych motywów respondenci podali:

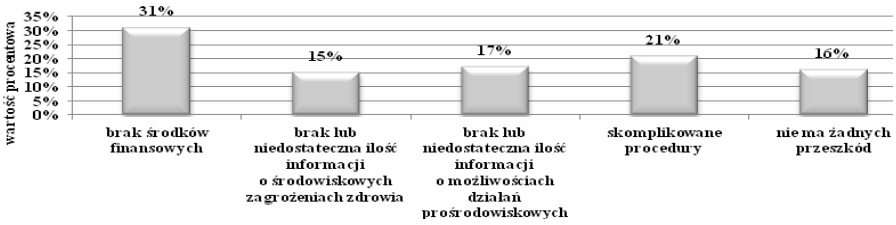
- chęć poprawy wizerunku firmy – 16%,

- wzrost wymagań ekologicznych stawianych przez klientów – 12%,
- presja organizacji ekologicznych – 9%,
- konieczność obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa – 7%,
- zalecenia jednostek kontrolnych – 5%.

Należy zaznaczyć, iż tylko 2% badanych uważa, iż podejmowanie działań proekologicznych może stanowić czynnik konkurencyjny.

Istotnym z punktu widzenia pracownika jest dostrzeganie przeszkód w realizowaniu działań prośrodowiskowych w przedsiębiorstwie. Z tego też względu uzyskane wyniki badań pozwoliły również odpowiedzieć na pytanie: Jakie są główne przeszkody w realizowaniu działań prośrodowiskowych w Państwa organizacji? Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawia rysunek 7.

Rys. 7. Główne przeszkody w realizacji działań prośrodowiskowych przez firmy rodzinne



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych

Jak wynika z danych przedstawionych na rysunku 7, największą barierą ograniczającą realizację działań ekologicznych jest brak wystraczających środków finansowych (31% wskazań), jak również skomplikowane procedury (21% odpowiedzi). Według 17% badanych pracowników brak lub niedostateczna ilość informacji o możliwościach działań prośrodowiskowych również stanowi barierę w ich realizacji. Zdaniem 16% badanych w ich przedsiębiorstwie nie występują żadne przeszkody, natomiast według 15%, ich przedsiębiorstwo nie posiada dostatecznej ilości informacji o wpływie stanu środowiska naturalnego na zdrowie.

Dokonując analizy działań proekologicznych realizowanych w przedsiębiorstwach rodzinnych, w następnej kolejności respondentów zapytano: Jak oceniają Państwo dostępność informacji dotyczących zanieczyszczenia środowiska i wpływu zanieczyszczeń na zdrowie człowieka? (tabela 2).

Tabela 2. Stopień dostępności informacji o zanieczyszczeniach środowiska przez przedsiębiorstwa rodzinne

Jak oceniają Państwo dostępność informacji dotyczących zanieczyszczenia środowiska i wpływu zanieczyszczeń na zdrowie człowieka?	ilość odpowiedzi	struktura procentowa
informacja jest w pełni dostępna	129	34%
raczej dostępna	189	50%
raczej niedostępna	55	14%
w ogóle niedostępna	8	2%
Suma	381	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Na podstawie danych zamieszczonych w tabeli 2, można stwierdzić, iż informacje dotyczące zanieczyszczenia środowiska i jego wpływu na stan zdrowia człowieka jest raczej lub w pełni dostępna. Taki pogląd wyraziło aż 84% badanych. 14% stwierdziło, że tylko najważniejsze informacje są przekazywane. Tylko 2% badanych uważa, że ich przedsiębiorstwo nie dostarcza takich informacji, twierdząc, że nie są one istotne.

Z powyższym pytaniem związane jest kolejne, a mianowicie: Do kogo najczęściej kierują Państwo informację o wpływie Waszego przedsiębiorstwa na otaczające środowisko? (tabela 3).

Analizując dane zawarte w tabeli 3, można stwierdzić, iż informacje kierowane są głównie pracowników przedsiębiorstwa – 25% odpowiedzi. Następnie mieszkańców terenów leżących w strefie oddziaływania przedsiębiorstwa – 22% odpowiedzi oraz kontrahentów i partnerów biznesowych – 20% wskazań. Informacje o wpływie przedsiębiorstwa na otaczające środowisko kierowane są również do:

- klientów – 18%,
- władz państwowych i samorządowych – 9%,
- innych firmy – 7%,
- osób prywatnych – 2%.

Tabela 3. Przekazywanie informacji o wpływie przedsiębiorstw w rodzinnych na środowisko

Do kogo najczęściej kierują Państwo informację o wpływie Państwa przedsiębiorstwa na otaczające środowisko?	ilość odpowiedzi	struktura procentowa
władz państwowych i samorządowych	34	9%
innych firm	16	4%
osób prywatnych	7	2%
pracowników przedsiębiorstwa	94	25%
mieszkańców terenów leżących w strefie oddziaływania przedsiębiorstwa	83	22%
kontrahentów	78	20%
klientów	69	18%
Suma	381	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

W dalszej części ankiety dotyczącej działań proekologicznych w firmach rodzinnych, respondenci zostali poproszeni o ustosunkowanie się do następującego pytania: Kto według Pani/Pana jest w przedsiębiorstwie odpowiedzialny za realizację polityki środowiskowej? (tabela 4).

Tabela 4. Osoby odpowiedzialne w firmie za realizację polityki środowiskowej

Kto według Pani/Pana jest w przedsiębiorstwie odpowiedzialny za realizację polityki środowiskowej?	ilość odpowiedzi	struktura procentowa
Właściciel firmy	97	25%
Wszyscy pracownicy	161	42%
Wskazane przez kierownictwo firmy osoby	78	20%
Nie wiem	45	12%
Suma	381	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

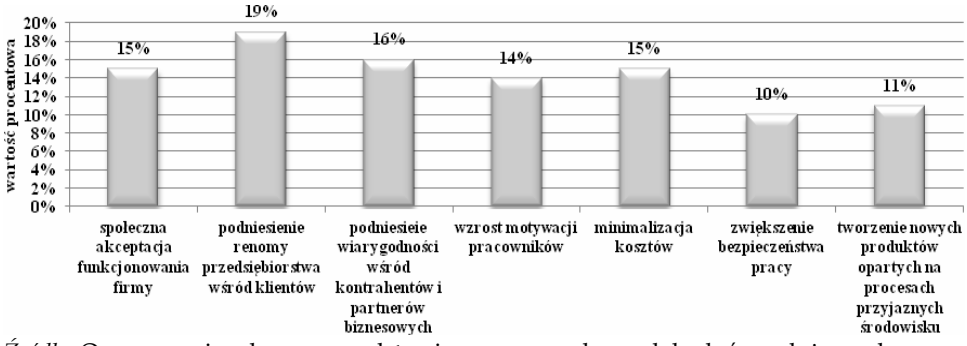
Z danych przedstawionych w tabeli 4 wynika, że zarówno wszyscy pracownicy (42%), jak również właściciele przedsiębiorstw rodzinnych (25%) są odpowiedzialni za realizację polityki środowiskowej. Zdaniem 20% badanych w ich przedsiębiorstwie, są specjalne komórki zajmujące się realizacją szeregu

działań na rzecz ochrony środowiska, tylko 12% respondentów nie potrafiło odpowiedzieć na powyższe pytanie.

W wyniku analizy kolejnego pytania ustalono, że zdecydowana większość respondentów 87%, uważa że prowadzenie polityki proekologicznej przynosi przedsiębiorstwu szereg korzyści. Z tego też względu badanych, w dalszej części ankiety poproszono o wskazanie korzyści, wynikających z prowadzenia polityki proekologicznej (rysunek 8).

Dokonując analizy rysunku 6 można stwierdzić, że podejmowanie działań proekologicznych przez przedsiębiorstwa rodzinne przynosi wiele korzyści. Największą korzyścią jest, zdaniem 19% respondentów podniesienie renomy przedsiębiorstwa wśród klientów, następnie (16% wskazań) podniesienie wiarygodności wśród kontrahentów i partnerów biznesowych. 15% badanych pracowników stwierdziło, że społeczna akceptacja działalności przedsiębiorstwa jak również minimalizacja kosztów działalności to kolejne korzyści jakie można osiągnąć.

Rys. 8. Korzyści działań prośrodowiskowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Wśród pozostałych korzyści, respondenci wskazali:

- wzrost motywacji pracowników – 14%,
- tworzenie nowych produktów opartych na procesach przyjaznych środowisku – 11%,
- zwiększenie bezpieczeństwa pracy – 10%.

Istotnym zagadnieniem z punktu widzenia kierownictwa firm rodzinnych jest wpływ działalności proekologicznej na wzrost konkurencyjności. Na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych, można stwierdzić, iż badanym pracownikom trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy prowadzona w ich

przedsiębiorstwie działalność proekologiczna wpływa na wzrost konkurencyjności czy też nie (89%). Tylko 11% badanych uznało, że w obecnych czasach prowadzenie działań mających na celu poprawę środowiska naturalnego jest jednym z czynników wpływających na przewagę konkurencyjną.

W ostatniej części ankiety, respondentów poproszono o ustosunkowanie się do następujących pytań:

1. Czy prowadzona w przedsiębiorstwie działalność proekologiczna ma wpływ na jakość oferowanych produktów? (tabela 5), oraz
2. Czy według Pani/Pana klienci nabywając towar kierują się ekologicznymi wartościami produktu? (tabela 6).

Tabela 5. Wpływ działalności proekologicznej na jakość produktów

Czy prowadzona w przedsiębiorstwie działalność proekologiczna ma wpływ na jakość oferowanych produktów?	ilość odpowiedzi	struktura procentowa
Zdecydowanie tak	96	25%
Raczej tak	126	33%
Raczej nie	64	17%
Zdecydowanie nie	16	4%
Trudno powiedzieć	79	21%
Suma	381	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Na podstawie danych zawartych w tabeli 5, można stwierdzić, iż prowadzenie działań proekologicznych przez przedsiębiorstwa rodzinne wpływa na jakość oferowanych produktów i usług. Taki pogląd wyraziło 58% badanych, wybierając odpowiedzieć zdecydowanie tak, bądź raczej tak. Zdaniem 17% badanych pracowników prowadzenie czy też realizacja działań na rzecz ochrony środowiska raczej nie ma wpływu na jakość oferowanych towarów. 4% respondentów stwierdziło, że jakiekolwiek działania na rzecz środowiska naturalnego z pewnością nie przyczyniają się do poprawy jakości towarów czy usług. Aż 21% respondentów nie potrafiło określić, czy działania te wywierają jakikolwiek wpływ.

Tabela 6. Wpływ ekologicznych wartości towaru na zakup przez klientów

Czy według Pani/Pana klienci nabywając towar czy usługę kierują się ekologicznymi wartościami produktu/usługi?	ilość odpowiedzi	struktura procentowa
Zdecydowanie tak	36	9%
Raczej tak	78	20%
Raczej nie	29	8%
Zdecydowanie nie	13	3%
Trudno powiedzieć	225	59%
Suma	381	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych.

Odnosząc się do kolejnego pytania, należy wyrazić pogląd, iż aż 59% respondentów nie potrafiło określić czy klienci, nabywając towar czy usługę kierują się ekologicznymi wartościami produktu lub usługi. Tylko 20% badanych uznało, że ze względu na rosnącą świadomość ekologiczną klienci zwracają uwagę na: ekologiczne opakowane, możliwość jego późniejszego wykorzystania, proces wytwarzania (czy nie jest szkodliwy dla środowiska), surowce użyte do produkcji (czy nie są toksyczne). Podobny pogląd wyraziło 9% badanych, twierdząc że dla klientów obok jakości czynnik ekologiczny jest podstawą do zakupu danego towaru bądź usługi. 11% respondentów uważa, że klienci podczas procesu zakupu kierują się tylko i wyłącznie ceną, a nie ekologicznymi wartościami.

6. Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonych badań sondażowych można stwierdzić, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych działających na terenie województwa śląskiego, realizowanych jest szereg działań proekologicznych, jak np.: zapobieganie powstawaniu odpadów poprzez racjonalizację konsumpcji, generowanie odpadów, selektywna zbiórka, odzysk materii i energii znajdującej się w odpadach, recykling, unieszkodliwienie odpadów polegające na poddaniu ich procesom przekształceń biologicznych, fizycznych lub chemicznych w celu doprowadzenia ich do stanu, który nie stwarza zagrożenia dla życia, zdrowia ludzi lub środowiska. Działania te realizowane są nie tylko przez kierownictwa przedsiębiorstwa ale przez każdego zatrudnionego pra-

cownika. Na tej podstawie można wysunąć wniosek, iż jest to odpowiedzialna postawa, ze względu na stan środowiska regionu śląskiego, który należy do jednych z najbardziej zagrożonych ekologicznie obszarów.

Jednocześnie należy stwierdzić, iż pracownicy mają dużą świadomość podejmowanych przez ich organizację działań prośrodowiskowych. Badania sondażowe potwierdziły, że działania proekologiczne przedsiębiorstw rodzinnych, stanowią jeden z głównych zadań organizacji. Wynika to z faktu, iż klienci, kontrahenci czy też partnerzy biznesowi oczekują produktów ekologicznych. Ponadto wymagania systemu ochrony środowiska zobowiązują kierownictwo do przekazywania pracownikom informacji, analizowania ryzyka i jego redukcji na różnych etapach produkcji, wyboru dostawców stosujących właściwe praktyki w zakresie ochrony zdrowia i środowiska.

Wdrożenie polityki środowiskowej przynosi przedsiębiorstwom wiele korzyści. Do najważniejszych z nich należą: podniesienie renomy oraz wzrost wiarygodności wśród klientów, kontrahentów i partnerów biznesowych. Jednakże przedsiębiorstwa rodzinne w swoich działaniach powinny skupić się na promocji swojej działalności proekologicznej. Takie działania z pewnością będą generować koszty, jednak można przypuszczać, iż w przyszłości wpłyną one na zwiększenie zainteresowania klientów towarami czy usługami ekologicznymi, a to z kolei doprowadzi do zwiększenia zysków. Ponadto włączenie do struktury zarządzania zasad środowiskowych jest nie tylko wyrazem ekologicznej świadomości przedsiębiorców lecz przede wszystkim instrumentem walki konkurencyjnej.

Bibliografia

Burchard-Dziubińska M.(1998), *Ekologiczne i ekonomiczne aspekty restrukturyzacji przemysłu,* Ekonomia i Środowisko, Białystok.

Carlock R.S., Ward J. L.(2001), *Strategic Planning for the Family Business* Palgrave, New York.

Donnelley R.G. (2002), *The Family Business*, [w:] Family Business Sourcebook, FEB, Georgia.

Ejdys J., Lulewicz A., Kobylinska U. (2006), *Zintegrowane systemy zarządzania jakością, środowiskiem, i bezpieczeństwem pracy. Teoria i praktyka,* Politechnika Białostocka, Białystok.

Frishkoff P.A.(1995), *Understanding Family Business,* Austin Family Business Program, Oregon State University, 15 April.

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

http://www.egospodarka.pl/56357,Dzialania-ekologiczne-firm-strategia-przyszlosci,1,20,2.html.

http://www.iso.org.pl/zarzadzanie-srodowiskowe.

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

Kramer M., Urbaniec M., Kryński A. (red.) (2004), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem,* t. 1, C.H. Beck, Warszawa.

Liesegang D. G. (2003), *Proekologiczne zarządzanie produkcją i gospodarką cyrkulacyjną,* [w:] L. Buzek (red.), *Międzynarodowe zarządzanie środowiskiem, Operacyjne zarządzanie środowiskiem w aspekcie międzynarodowym i interdyscyplinarny,* C. B. Beck, Warszawa, tom 3.

Mariański A. (2007), *Strategia małych przedsiębiorstw rodzinnych,* [w:] St. Lachiewicz, M. Matejun (red.), *Problemy współczesnej praktyki zarządzania*, Politechnika Łódzka, Łódź, t. 1.

Niedbała E.(2002), *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, [w:] *MBA* nr 5.

Nitkiewicz T.(2003), Systemy zarządzania środowiskowego, a wartość przedsiębiorstwa, [w:] E. Urbańczyk (red.), *Nowe tendencję w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa,* Kreos, Szczecin, t. 2.

Popławski W. (2003), *Finansowa pomoc publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw,* Stowarzyszenie Inicjatyw Menedżerskich, Instytut Biznesu w Kaliszu.

Poskrobko B. (red.) (2007), *Zarządzanie Środowiskiem,* PWE, Warszawa.

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich, (2009),*Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania,* PARP, Warszawa, grudzień.

Safin K. (1993), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 2.

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne,* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Schwass J. (2005), *Wise Growth Strategies In Leading Family Businesses,* Palgrave, New York.

Starkey R.(1998), *Environmental Management Tools for SMEs, A Handbook,* European Environment Agency, Copenhagen.

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

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 231–245

Aleksandra Gromelska[*]
Uniwersytet Wrocławski

Miejsce firm rodzinnych jako dominującej formy drobnej przedsiębiorczości w gospodarce powiatu kłodzkiego (ze szczególnym uwzględnieniem kłodzkich gmin uzdrowiskowych)

The position of family businesses, as the dominant form of small business, in the economy of the spa communes (the example of the communes in the district of Klodzko)

Summary

The article, in its first part focuses, on the peculiarities of the district of Klodzko where, due to its high attractiveness of its natural environment, two branches of local economy have developed: touristic and recreational. A third branch of the economy is health protection. Such a situation requires special steps from the local government to ensure protection of the environment and the preservation the attractiveness of the landscapes of the district of Klodzko. As result numerous restrictions on the development of the communes, especially the Spa communes, are imposed.

The second part of the article presents the structure of the entrepreneurs in the different spa communes, with a special attention for family businesses as the main form of small companies in the region of Kłodzko. The author points out at the difficulties the family businesses face and the trumps they have for their development. The article focuses particularly on family businesses providing different kinds of services for tourists and health resorts visitors.

The final considerations try to characterize the place and the role of the family businesses in the economy of the district of Klodzko and especially the economy of the spa communes.

[*] Zakład Polityki Społecznej i Ekonomicznej, Instytut Politologii, Wydział Nauk Społecznych, Uniwersytet Wrocławski.

1. Wprowadzenie

Położony w południowo-zachodniej części Polski powiat kłodzki obejmuje swoim zasięgiem 14 gmin, przy czym aż 5 z nich to gminy uzdrowiskowe. Są to odpowiednio takie gminy miejskie jak: Duszniki Zdrój, Kudowa Zdrój, Polanica Zdrój i gminy miejsko – wiejskie – Lądek Zdrój i Bystrzyca Kłodzka. Warto tu jednocześnie podkreślić, że spośród 11 uzdrowisk statutowych województwa dolnośląskiego aż 5 zlokalizowanych jest właśnie na Ziemi Kłodzkiej. Powiat kłodzki jest terenem o wyjątkowych walorach przyrodniczych i krajobrazowych, blisko 38% jego powierzchni zajmują obszary prawnie chronione, w tym m.in. obszary uzdrowiskowe [Urząd Statystyczny we Wrocławiu, s. 1]. Specyficzny mikroklimat i unikatowe zasoby naturalnych złóż surowców leczniczych wymagają szczególnych, zaostrzonych reguł gospodarowania. Ze względu na konieczność zachowania nieskażonego środowiska przyrodniczego, gospodarczy rozwój tych obszarów związany był od lat z działalnością uzdrowiskową i turystyczną. Inne gałęzie przemysłu, nie mogły się tu należycie rozwinąć [Golba 2000, s. 20–23].

Ta szczególna sytuacja powiatu kłodzkiego sprawia, że jest on w większym stopniu niż inne powiaty podatny na takie negatywne zjawiska, jak: dekoniunktura gospodarcza i spowolnienie tempa rozwoju gospodarczego. Liczne trudności społeczno-gospodarcze odnotowano na Ziemi Kłodzkiej już na początku lat 90. XX w. Okres transformacji gospodarczej wpłynął bowiem niekorzystnie na rozmiary prowadzonej tu działalności turystyczno-uzdrowiskowej i dynamikę wzrostu gospodarczego. Przedsiębiorstwa uzdrowiskowe powiatu kłodzkiego borykały się z licznymi problemami finansowymi i organizacyjnymi, korzystały z przestarzałych rozwiązań technicznych i technologicznych. Baza noclegowa, gastronomiczna, zabiegowa, rekreacyjna w obrębie uzdrowiska wymagała znacznych nakładów inwestycyjnych, bez których trudno było podmiotom uzdrowiskowym przedstawić konkurencyjną ofertę. Reforma służby zdrowia i przyjęte rozwiązania w zakresie lecznictwa uzdrowiskowego, pogarszały jeszcze tą i tak trudną sytuację. Ograniczenia dotyczyły bowiem wielkości środków kierowanych na lecznictwo uzdrowiskowe i co za tym idzie liczby zamawianych usług i poziomu sprzedaży. Konsekwencją tego był spadek płynności finansowej przedsiębiorstw uzdrowiskowych i ich niska konkurencyjność [Wołowiec 2007]. Czynniki te w istotnym stopniu wpłynęły na spadek liczby turystów i kuracjuszy przyjeżdżających do kłodzkich uzdrowisk. Szczególne trudności odnotowano też na lokalnym rynku pracy. Stopa bezrobocia rejestrowanego w powiecie kłodzkim od początku lat 90. utrzymywała się na najwyższym

poziomie, znacznie przewyższającym wartość tego wskaźnika dla województwa dolnośląskiego.

Przystąpienie Polski do UE, jak też i poprawa koniunktury i związany z nią szybki wzrost gospodarczy w latach 2006 i 2007 zaowocowały wzrostem liczby turystów i kuracjuszy odwiedzających Ziemię Kłodzką, i co za tym idzie poprawą sytuacji na lokalnym rynku pracy. Ekspansja funkcji turystycznej w powiecie kłodzkim stała się możliwa, dzięki licznym inwestycjom w rozbudowę bazy sportowo-rekreacyjnej, noclegowej, gastronomicznej, kulturalnej i informacyjno-recepcyjnej, podejmowanych w ostatnich latach na Ziemi Kłodzkiej. Również w ofercie produktowej kłodzkich przedsiębiorstw uzdrowiskowych, kierowanej do turystów, uwzględnione zostały ich potrzeby związane z relaksacją, odpoczynkiem, poprawą zdrowia i urody.

Jednakże już w II połowie 2008 r. odnotowano w Polsce pogorszenie niemal wszystkich wskaźników makroekonomicznych. Zaburzenia w sferze realnej gospodarki dotyczyły przede wszystkim wyraźnego spadku tempa wzrostu PKB z 6,8% w roku 2007 do 1,7% w roku 2009 i były konsekwencją światowego kryzysu gospodarczego [GUS 2007]. Spadki dotyczyły również popytu krajowego, którego największe ograniczenie miało miejsce w 2009 r., nakładów brutto na środki trwałe, obrotów z zagranicą, produkcji przemysłowej, napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich do Polski, a także liczby zatrudnionych [Ministerstwo Gospodarki 2010]. Ograniczenia te znów szczególnie silnie dotknęły gospodarkę powiatu kłodzkiego, co wpłynęły na pogorszenie kondycji ekonomicznej lokalnych podmiotów i trudną sytuację na kłodzkim rynku pracy.

Ta krótka charakterystyka powiatu kłodzkiego posłużyła do zasygnalizowania specyficznych warunków, w jakich funkcjonują zlokalizowane tu podmioty gospodarcze. Szczególną ich formą są firmy rodzinne. Celem artykułu jest określenie znaczenia przedsiębiorczości rodzinnej w regionie, w którym rozwój gospodarczy związany jest, jak już wcześniej wspomniano, z turystyką i lecznictwem uzdrowiskowym, w którym ze względu na konieczność zachowania nieskażonego środowiska przyrodniczego, inne gałęzie przemysłu, nie mogły się należycie rozwinąć.

W regionie, w którym tak silnie odczuwalne są wszelkie zaburzenia gospodarcze, jak choćby ostatni kryzys gospodarczy, a stopa bezrobocia od lat utrzymuje się na poziomie prawie dwukrotnie przewyższającym stopę bezrobocia w kraju rola firm rodzinnych wydaje się być szczególna. Badanie stanu i struktury tych podmiotów zwłaszcza w ujęciu regionalnym jest bardzo utrudnione, na co wpływają w głównej mierze ograniczenia w bazie statystycznej. W opracowaniu wykorzystano informacje uzyskane od pracowników urzędów – zwłaszcza kłodzkich gmin uzdrowiskowych (sekretarzy i skarbników, a także pracowni-

ków odpowiedzialnych za ewidencję działalności gospodarczej na obszarze danej gminy), oraz opracowania dolnośląskiego Urzędu Statystycznego. Ciekawe uzupełnienie stanowią również informacje zawarte w rankingu firm rodzinnych opublikowane w tygodniku Newsweek Polska 4 kwietnia 2011 r.

2. Aktywność gospodarcza w powiecie kłodzkim – mikroprzedsiębiorstwa

Jak wynika z przeprowadzonych badań przeważającą grupę przedsiębiorstw rodzinnych w powiecie kłodzkim, wyróżnioną ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników, stanowią mikroprzedsiębiorstwa, stąd dalsza analiza koncentruje się właśnie na tej grupie najmniejszych jednostek gospodarczych. W roku 2009 i w I półroczu 2010r. przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników stanowiły około 96% wszystkich przedsiębiorstw Ziemi Kłodzkiej, natomiast zatrudniające od 10 do 49 pracowników blisko 3,4%, podobnie jak w całym województwie dolnośląskim. Równie wysoki udział MSP, w tym mikroprzedsiębiorstw w strukturze podmiotów gospodarki lokalnej, odnotowano we wszystkich badanych gminach uzdrowiskowych powiatu kłodzkiego (tab. 1 i 2).

Tabela 1. Podmioty gospodarki narodowej w powiecie kłodzkim według liczby zatrudnionych w 2009 r.

Wyszczególnienie	Rok 2009					
	ogółem	0–9	Udział %	10–49	Udział %	50–249
Duszniki Zdrój	547	525	**96**	20	**3,7**	2
Kudowa Zdrój	1056	1008	**95,5**	41	**3,9**	7
Lądek Zdrój	726	703	**97**	19	**2,6**	3
Polanica Zdrój	1049	1007	**96**	38	**3,6**	2
Długopole Zdrój	64	61	**95,3**	3	**4,7**	0
Powiat kłodzki	16994	16296	**95,8**	585	**3,4**	101
Woj. dolnośląskie	**316811**	**303373**	**95,7**	**10906**	**3,4**	**2141**

Źródło: Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w latach 2007–2008 – Aktualizacja wybranych tablic – grudzień 2009, http://www.stat.gov.pl/wroc/48_PLK_HTML.htm.

Tak wielki udział tej grupy podmiotów świadczy o dużym ich znaczeniu w kształtowaniu sytuacji społeczno-gospodarczej na Ziemi Kłodzkiej. Przede wszystkim mają one istotny wkład w tworzeniu PKB, a także stanowią główne źródło pracy.

Jak wynika z badań statystycznych w czerwcu 2010 r. odsetek pracujących w przedsiębiorstwach mikro w powiecie kłodzkim osiągnął wartość 47% ogółu zatrudnionych w gospodarce powiatu. Gdy tymczasem wartość tego wskaźnika w województwie dolnośląskim wyniosła tylko 36%. Udział osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach zatrudniających od 14 do 49 pracowników wyniósł w czerwcu 2010 r. w powiecie kłodzkim około 22%, a w województwie dolnośląskim niecałe 18%[1].

Tabela 2. Podmioty gospodarki narodowej w powiecie kłodzkim według liczby zatrudnionych w I półroczu 2010 r.

Wyszczególnienie	I półrocze 2010 r.					
	ogółem	0–9	%	10–49	%	50–249
Duszniki Zdrój	563	543	**96,4**	20	**3,6**	2
Kudowa Zdrój	1087	1039	**96**	41	**3,8**	7
Lądek Zdrój	726	704	**97**	18	**2,5**	3
Polanica Zdrój	1076	1036	**96,3**	36	**3,3**	2
Długopole Zdrój	66	63	**95,5**	3	**4,5**	0
Powiat kłodzki	17317	16620	**96**	585	**3,4**	100
Woj. dolnośląskie	**324556**	**311117**	**96**	**10911**	**3,4**	**2134**

Źródło: Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w latach 2007–2008 – Aktualizacja wybranych tablic – czerwiec 2010, http://www.stat.gov.pl/wroc/48_PLK_HTML.htm.

Kolejną, istotną cechą z perspektywy charakterystyki podmiotów gospodarczych powiatu kłodzkiego, a szczególnie kłodzkich gmin uzdrowiskowych, jest struktura podmiotów według wykonywanej działalności. W 2010 r. (stan na dzień 30 VI 2010r.) w grupie przedsiębiorstw sektora MSP dominowały firmy zaopatrujące stałych mieszkańców, jak też i turystów oraz kuracjuszy, a więc

[1] Obliczenia własne na podstawie danych statystycznych Urzędu Statystycznego we Wrocławiu, Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w latach 2007–2008, Aktualizacja wybranych tablic – czerwiec 2010, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS zmiany_strukturalne_2010_aktualizacja.pdf

przedsiębiorstwa: handlowe, transportowe, hotele i restauracje oraz świadczące usługi w zakresie medycyny uzdrowiskowej. Kondycja finansowa tych przedsiębiorstw w istotnym stopniu zależy od liczby przyjeżdżających tu turystów i kuracjuszy, a także czasu ich pobytu. Bez tej znaczącej grupy nabywców spora część przedsiębiorstw funkcjonujących w gminach uzdrowiskowych miałaby trudności by utrzymać się na rynku. Jak wynika z badań Instytutu Turystyki oraz Głównego Urzędu Turystycznego sektor turystyczny ucierpiał w wyniku światowego kryzysu gospodarczego. Wyjątek stanowi jednak turystyka zdrowotna. W roku 2008 i 2009 odnotowano spadek rozmiarów ruchu turystycznego także i w Polsce [Instytut Turystyki, s. 3]. W województwie dolnośląskim zmniejszyła się liczba osób korzystających z turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania. W roku 2009 wskaźnik ten zmniejszył się o ponad 10% w stosunku do roku 2008. Przy czym znacząco zmniejszyła się liczba turystów zagranicznych korzystających z turystycznych obiektów zbiorowego zakwaterowania o 18,5% w porównaniu z rokiem poprzednim, gdy tymczasem w przypadku turystów krajowych tylko o 8,1% [Urząd Statystyczny we Wrocławiu 2009]. Stopień wykorzystania miejsc noclegowych[2] był również niższy o 2% niż w roku wcześniejszym. Warto tu jednocześnie podkreślić, że największe wykorzystanie miejsc noclegowych w województwie dolnośląskim odnotowano w zakładach uzdrowiskowych ponad 47% i w hostelach prawie 65%. Analizując ogólną liczbę osób korzystających z noclegów w powiecie kłodzkim w roku 2008 widać spadek o około 1,5% w stosunku do roku poprzedniego, natomiast w roku 2009 o prawie 5% w porównaniu z rokiem wcześniejszym (tab. 3).

Tabela 3. Turystyczne obiekty noclegowe w powiecie kłodzkim w latach 2004–2009

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Obiekty ogółem	113	110	89	107	110	111
Miejsca noclegowe	8 460	7 895	6 539	7 924	7 988	8 712
Korzystający z noclegów	198 725	196 569	186 420	236 654	233 211	221 690
Udzielone noclegi	774 448	719 028	655 961	795 819	763 530	766 578

Źródło: Głównego Urzędu Statystycznego. Bank Danych Lokalnych, http://www.stat.gov.pl/bdl/html/indeks.html.

[2] Stopień wykorzystania miejsc noclegowych – mierzony jako relacja liczby udzielonych noclegów do nominalnej liczby miejsc noclegowych.

Podobny spadek odnotowano w zakresie liczby udzielonych noclegów, o około 4% w roku 2008 w stosunku do roku 2007, zaś rok 2009 przyniósł nieznaczną poprawę, której przejawem był wzrost badanego wskaźnika o 0,5%. Jak już wcześniej wspomniano na zahamowanie tej tendencji spadkowej w roku 2009 wpłynął dobrze funkcjonujący sektor turystyki zdrowotnej w powiecie kłodzkim.

3. Firma rodzinna jako dominująca forma drobnej przedsiębiorczości na Ziemi Kłodzkiej

Wśród sektora MSP, a szczególnie wśród mikroprzedsiębiorstw kłodzkich, znaczącą grupę stanowią przedsiębiorstwa rodzinne. Przyjmując, że firma rodzinna jest podmiotem gospodarczym, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie pozostają w rękach przedstawiciela rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny [Sułkowski, Marjański 2009, s. 16]. Jak wynika z badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości jak też i rozmów z pracownikami jednostek samorządu terytorialnego, w szczególności gmin uzdrowiskowych powiatu kłodzkiego, można stwierdzić, że przedsiębiorstwa rodzinne stanowią istotny podmiot w sektorze MSP w Polsce, jak też i na Ziemi Kłodzkiej (tu szczególnie w grupie mikroprzedsiębiorstw), a dominującą formą prawną tych przedsiębiorstw jest działalność gospodarcza osoby fizycznej. Zazwyczaj zapewniają one zatrudnienie przedstawicielowi rodziny oraz jej członkom [Kowalewska 2009, s. 62].

Podmioty te łączą w sobie dwa elementy: przedsiębiorstwo i rodzinę, co z jednej strony może ułatwiać wzajemny rozwój jak też i realizację zamierzonych wspólnych celów, z drugiej zaś rodzi specyficzne zagrożenia i sprzyja konfliktogenności. Warto zwrócić uwagę na dwa zasadnicze cele: ekonomiczny i społeczny firm rodzinnych, a mianowicie przetrwanie firmy i rodziny, osiągnięcie jej stabilności finansowej, zwiększenie udziału w rynku i kształtowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa i rodziny w otoczeniu, oraz na dalszym etapie rozwój przedsiębiorstwa i zwiększenie udziałów w rynku [Safin 1993, s. 26].

Do najważniejszych zalet mikroprzedsiębiorstw, w tym szczególnie tych funkcjonujących jako firmy rodzinne należą między innymi: ogromne zaangażowanie i troska o przyszłość organizacji, o jej efektywność i rozwój. Stąd warto zwrócić uwagę, że to właśnie zaufanie i wspólne dążenie do jednego celu, a także większe zaangażowanie w rozwój firmy, długofalowość podejmowa-

nych decyzji stanowią źródło przewagi konkurencyjnej biznesu rodzinnego. Dzięki tym cechom przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większą niż „firmy nierodzinne" innowacyjnością, oraz elastycznością w stosunku do potrzeb swoich klientów, jak również zdolnością adaptacji do warunków otoczenia. Przymioty te sprawiają, że firmy rodzinne szybko dostosowały się do nowych warunków w czasie kryzysu gospodarczego, stały się tym samym bardziej odporne na wahania koniunkturalne [Kowalewska 2009, s. 30 i 101].

Jak wynika z badań Urzędu Statystycznego we Wrocławiu liczba mikroprzedsiębiorstw (w tym także firm rodzinnych) na Ziemi Kłodzkiej w ciągu 2 lat (od 30.VI 2008 do 30.VI. 2010) zmniejszyła się o ponad 9%, natomiast liczba pracowników zredukowana została o około 11,6%. Ogólna liczba kłodzkich podmiotów gospodarczych w badanym okresie zmalała w mniejszym stopniu, bo o około 8,9%, a liczba pracowników o 8,8%[3]. Trudno jednak określić w jakim stopniu zmiany te dotyczyły mikrofirm rodzinnych w porównaniu z „nierodzinnymi". Można jednak przypuszczać, że w świetle wyników badań ogólnokrajowych PARP tendencja spadkowa w większym stopniu dotknęła przedsiębiorstw „nierodzinnych". Według badań Powiatowego Urzędu Pracy w Kłodzku z czerwca 2010r. tylko 5,8% firm zatrudniających do 9 pracowników zamierzała przeprowadzić w najbliższym czasie redukcję zatrudnienia, natomiast ponad 24% myślała nawet o zwiększeniu liczby pracowników [Powiatowy Urząd Pracy, Centrum Aktywizacji Zawodowej 2009, s. 7].

W przedsiębiorstwach rodzinnych, w tym także i tych funkcjonujących na obszarze powiatu kłodzkiego, występują też charakterystyczne problemy, takie jak: przenoszenie konfliktów rodzinnych do firmy, przemieszanie ról sprawowanych w przedsiębiorstwie i tych realizowanych w rodzinie, kolizja między czasem poświęcanym na rozwój firmy, a czasem poświęcanym na życie rodzinne, negatywne następstwa pewności zatrudnienia, problemy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Czasem również podmioty te borykają się z trudnościami z pozyskaniem kapitału zewnętrznego.

W przypadku zatrudnienia osób spoza rodziny pojawiają się często konflikty między grupą rodzinną i tą spoza rodziny, dochodzi też do ograniczania dostępu do stanowisk kierowniczych dla tych pracowników [Sułkowski 2005, s. 221–222, Więcek-Janka 2009, s. 197–203]. Wątpliwości budzi również sposób naboru pracowników do firmy i zatrudniania niekompetentnych członków rodziny [Sułkowski 2006, s. 71–73]. Wśród mikroprzedsiębiorstw rodzinnych po-

[3] Obliczenia własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego we Wrocławiu, *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w latach 2007–2008,* Aktualizacja wybranych tablic – czerwiec 2008, 2009, 2010, http://www.stat.gov.pl/wroc/48_PLK_HTML.htm.

wiatu kłodzkiego przeważała grupa podmiotów zatrudniających tylko członków rodziny.

Jak wynika z badań prowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości największą liczbę przedsiębiorstw rodzinnych odnotowano w województwie mazowieckim, śląskim, dolnośląskim i wielkopolskim. Do najczęściej spotykanych należały firmy rodzinne funkcjonujące w takich sekcjach gospodarki, jak: handel hurtowy i detaliczny, hotele i restauracje, transport i gospodarka magazynowa oraz przetwórstwo przemysłowe [Kowalewska 2009, s. 31].

W powiecie kłodzkim natomiast, jak wynika rozmów z pracownikami jednostek samorządu terytorialnego, biznes rodzinny koncentrowała się na następujących sekcjach: handel hurtowy i detaliczny, hotele i restauracje, transport i gospodarka magazynowa. W gminach uzdrowiskowych powiatu kłodzkiego podmioty te nastawione są na świadczenie usług dla turystów i kuracjuszy oraz dla miejscowej ludności. Zasięg terytorialny działalności firm rodzinnych na Ziemi Kłodzkiej ogranicza się w większości do rynku lokalnego.

Jak wynika z badań PARP działalność inwestycyjna firm rodzinnych w Polsce koncentrowała się w 2008 r. na zakupie środków trwałych, inwestycjach w infrastrukturę IT oraz prowadzeniu prac budowlano-montażowych. Podobnie przedstawiała się sytuacja firm rodzinnych powiatu kłodzkiego. Przedsięwzięcia te finansowane były najczęściej ze środków własnych, a także z kredytów i pożyczek [Kowalewska 2009, s. 80–81].

Warto na koniec podkreślić, że gdyby w badaniu tym rozszerzyć definicję firm rodzinnych wliczając tu również podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizyczne nie zatrudniające pracowników (tak jak jest to ujmowane w niektórych krajach) to liczba firm rodzinnych byłaby dominującą formą przedsiębiorczości w powiecie kłodzkim [Kowalewska 2009, s. 65]. Zwłaszcza, że w przedsiębiorstwach tych często pomagają najbliżsi członkowie rodziny właściciela.

4. Rola i znaczenie firm rodzinnych jako dominującej formy drobnej przedsiębiorczości dla gospodarki powiatu

Firmy rodzinne są źródłem miejsc pracy, ale również stanowią ważne ogniwo poprzez które do gospodarki lokalnej przenikają innowacje i nowe rozwiązania technologiczne. Rola firm rodzinnych dla każdego regionu Polski jest więc ogromna, zwłaszcza zaś dla obszarów peryferyjnych, przygranicznych, takich jak Ziemia Kłodzka. Podmioty te przyczyniają się tu bowiem do aktywizacji

potencjału gospodarczego powiatu i zmniejszają dysproporcje gospodarcze w jego rozwoju w porównaniu z innymi regionami w Polsce.

Warto tu zwrócić uwagę na trudną i tak sytuację na rynku pracy w powiecie kłodzkim. Jak wynika z badań statystycznych stopa bezrobocia rejestrowanego w ciągu ostatnich lat była tu prawie dwukrotnie wyższa od stopy bezrobocia zarówno w kraju, jak też i w województwie dolnośląskim (tab. 4).

Tabela 4. Stopa bezrobocia dla województwa dolnośląskiego i powiatu kłodzkiego za lata 2004–2010

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Grudzień 2009	Grudzień 2010
Stopa bezrobocia w Polsce	19,0%	17,6%	14,8%	11,2%	9,5%	11,9%	12,1%	12,3%
Stopa bezrobocia w województwie dolnośląskim	22,4%	20,6%	16,6%	11,4%	10,2%	12,5%	12,8%	13,0%
Stopa bezrobocia w powiecie kłodzkim	32,9%	32,2%	27,5%	23,1%	21,6%	23%	24,4%	24,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, Bank Danych Regionalnych http://www.stat.gov.pl/bdl/html/indeks.html oraz danych Powiatowego Urzędu Pracy w Kłodzku http://www.pup.klodzko.pl/.

Ma na to wpływ, jak już wcześniej wspomniano, słaby rozwój przemysłowy obszaru Ziemi Kłodzkiej, oraz liczne ograniczenia w zakresie prowadzonej działalności gospodarczej, ukierunkowane na konieczność zachowania nieskażonego środowiska przyrodniczego. W tej sytuacji rola firm rodzinnych jest tutaj ogromna. Przy utrzymującej się tak wysokiej stopie bezrobocia przedsiębiorczość rodzinna stanowi gwarancję zatrudnienia dla najmłodszych członków rodziny wchodzących na trudny rynek pracy. Wydaje się to być szczególnie ważne, zwłaszcza w kontekście ostatnich zmian od grudnia 2007 r. do stycznia 2011 r. w odniesieniu do struktury osób bezrobotnych zarówno w Polsce, jak też i w powiecie kłodzkim oraz i innych państwach europejskich [Gazeta Prawna]. W badanym okresie zaobserwowano wyraźny wzrost odsetka osób bezrobotnych w najmłodszych grupach wiekowych, które nie ukończyły jeszcze 25 roku życia (tab. 5). Długotrwale bezrobocie zwłaszcza u młodych ludzi jest często

przyczyną poważnych problemów społecznych, takich jak syndrom wykluczenia społecznego, który może z czasem utrudniać odnalezienie się młodzieży na rynku pracy, sprzyjać rozwojowi przestępczości i postaw antyspołecznych [Gazeta Prawna 2010].

Tabela 5. Osoby bezrobotne znajdujące się w szczególnej sytuacji na rynku pracy w podregionie wałbrzyskim od grudnia 2007 do stycznia 2011 r. (w nawiasie podano udział bezrobotnych z danej kategorii w ogólnej liczbie osób pozostających bez pracy)

Stopa bezrobocia w %	XII 2007	XII 2008	XII 2009	XII 2010	I 2011
Bezrobotni do 25 roku życia					
Polska w tys.	332,6 (19%)	304,5 (20,7%)	425,8 (22,5%)	428,2 (21,9%)	466,3 (22,2%)
Woj. dolnośląskie w tys.	19,6 (15,4%)	19,8 (17,4%)	27,3 (18,7%)	27,1 (18,0%)	29,5 (18,3%)
Powiat kłodzki	2181 (16%)	2200 (17,4%)	2383 (17,6%)	2315 (16,8%)	2470 (16,9%)
Bezrobotni po 50 roku życia					
Polska w tys.	379,8 (21,7%)	317,9 (21,6%)	391,7 (20,7%)	421,6 (21,6%)	447,7 (21,3%)
Woj. dolnośląskie w tys.	35,3 (27,7%)	30,7 (27%)	38,0 (26%)	40,8 (27,2%)	43,3 (26,9%)
Powiat kłodzki	3314 (24,4%)	3101 (24,6%)	3343 (24,7%)	3602 (26,2%)	3817 (26,1%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: informacji Powiatowych Urzędów Pracy w Dzierżoniowie, Kłodzku, Wałbrzychu, Świdnicy i Ząbkowicach Śląskich oraz raportów Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej Departament Rynku Pracy, *Rynek Pracy w Polsce w 2009, 2008 i 2007 r.* i *Statystyki rynku pracy, Statystyki strukturalne styczeń 2011, grudzień 2010, grudzień 2009, grudzień 2008, grudzień 2007*.

Ponadto w badanym okresie odnotowano w powiecie kłodzkim również wzrost udziału osób bezrobotnych po 50 roku życia. Część z tych osób straciła pracę na skutek trudności finansowych firm, w których dotychczas pracowały, będących konsekwencją światowego kryzysu gospodarczego. Osoby po 50 roku życia znajdują się w szczególnie trudnej sytuacji na rynku pracy, mimo często bogatej wiedzy i znacznych kwalifikacji. Także i dla tej grupy osób firma rodzinna może stanowić gwarancję zabezpieczenia, a także możliwość alternatywnego zatrudnienia i ponownego sprawdzenia się, gdy inne formy zawiodły.

Przedsiębiorstwa rodzinne w powiecie kłodzkim, podobnie jak wszystkie podmioty z funkcjonujące w ramach sektora MSP, mają możliwość skorzystania z różnych form wsparcia finansowego. Do najważniejszych źródeł finansowania Małych i Średnich Przedsiębiorstw (w tym także przedsiębiorstw rodzinnych) na Ziemi Kłodzkiej należą: Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości Mikro, Fundusz Regionu Wałbrzyskiego, który tworzy w porozumieniu z gminami oraz powiatami Punkty Szansy – lokalne ośrodki wspierania przedsiębiorczości, a także Agencja Rozwoju Regionalnego AGROREG S.A. z siedzibą w Nowej Rudzie, Dolnośląski Regionalny Fundusz Pożyczkowy, Fundusz Pracy, Kanadyjski Program Pożyczkowy[4]. Dzięki tym formom przedsiębiorstwa rodzinne mają możliwość skorzystania przede wszystkim z preferencyjnych pożyczek inwestycyjnych, usług szkoleniowych i doradczych.

5. Firmy rodzinne w powiecie kłodzkim – przykłady dobrych praktyk

Końcowe rozważania koncentrują się na przykładach firm rodzinnych w powiecie kłodzkim, które odniosły sukces na rynku. Są to firmy nagrodzone w Rankingu Firm Rodzinnych Roku dla których przyjazna atmosfera, stabilność firmy i zatrudnionych w niej osób, są stawiane wyżej niż maksymalizacja zysku. Przedsiębiorstwa te wyłonione zostały Spośród 1700 familijnych biznesów znajdujących się w bazie wywiadowni gospodarczej Dun& Bradstreet Poland, przy współudziale Członków Kapituły Honorowej Rankingu Firm Rodzinnych Roku 2011, tj. Prezesa Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Prezes Zarządu firmy Solaris Bus & Coach SA, Prezesa Zarządu Inicjatywa Firm Rodzinnych, Prezydenta Centrum im. Adama Smitha, Wiceprezes Zarządu Alior Bank, Prezesa Honorowego Ringier Axel Springer Polska, właściciela firmy Roleski oraz Prezesa Zarządu Spółki Grupy Onet.pl. Nagrodzone firmy wyłonione zostały w oparciu o dynamikę wzrostu sprzedaży na podstawie danych finansowych za lata 2008, 2009 i 2010.

Wśród firm rodzinnych – laureatów w powiecie kłodzkim znalazły się między innymi takie podmioty, jak:

1. BUDOWNICTWO WODNE I ZIEMNE R L M PUK Sp. z o. o. z Lądka Zdrój. Firma ta odnotowała dynamika sprzedaży w 2009/2008 na poziomie 95,04%, co dało jej 12 miejsce wśród wszystkich nagrodzonych podmiotów,
2. POWIERNIK Sp. z o. o. z Kłodzka. Firma osiągnęła dynamikę sprzedaży równą 63,60% i zajęła 69 miejsce,

[4] Portal Biznesu Ziemi Kłodzkiej, http://www.biznes.hrabstwo.pl/php/pup.php.

3. SALUS CENTRUM MEDYCZNE NIEPUBLICZNY ZAKŁAD OPIEKI ZDROWOTNEJ Sp. z o.o. z Kłodzka. Firma ta odnotowała dynamikę sprzedaży w 2009/2008 na poziomie 16,44% i zajęła 691 miejsce,
4. RAMBLAS Sp. z o. o. z Polanicy Zdrój. Firma osiągnęła dynamikę sprzedaży równą 5,54% i zajęła 1251 miejsce w rankingu,
5. DOBOSZ MARKET Sp. J. z Kłodzka. Firma ta odnotowała dynamikę sprzedaży w 2009/2008 na poziomie 1,01% i zajęła 1613 miejsce,
6. AGENCJA OCHRONY SKORPION Sp. z o. o. z Kłodzka. Firma osiągnęła dynamikę sprzedaży równą 0,66% i zajęła 1642 miejsce w rankingu [Newsweek Polska, 2011].

Wśród nagrodzonych przedsiębiorstw rodzinnych znalazły się te, które odniosły szczególny sukces na regionalnym rynku, elastyczniej reagujące na potrzeby klientów niż klasycznie zarządzane firmy. Podmioty te związane z lokalną społecznością wytrwale szukają nisz rynkowych i realizują często niestandardowe zamówienia, co przyczynia się do ich sukcesu.

6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią bardzo ważną grupę wśród podmiotów gospodarki narodowej, gdyż charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną. Biznes rodzinny w powiecie kłodzkim spełnia kilka szczególnych funkcji, wynika to głównie ze specyfiki tej grupy podmiotów. Funkcjonują one przede wszystkim jako przedsiębiorstwa najmniejsze, zatrudniające do 9 pracowników, przyjmują formę prawną osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą w ramach takich sekcji, jak: handel hurtowy i detaliczny, hotele i restauracje, transport i gospodarka magazynowa.

Stąd są wysoce elastyczne, szybko przystosowują się do zmiennych warunków rynkowych, poprzez redukcję kosztów, głównie osobowych starają się przetrwać w okresie wahań koniunkturalnych. W porównaniu z firmami nierodzinnymi wykazują większe zaangażowanie i troskę o przyszłość organizacji, zwłaszcza jeśli stanowi ona jedyne źródło utrzymania rodziny. Poprzez swoją działalność przyczyniają się do zaspokojenia popytu stałych mieszkańców, ale także turystów i kuracjuszy, dostarczając im potrzebnych towarów i usług. Przyczyniają się do ożywienia gospodarki lokalnej, zmniejszają dysproporcje gospodarcze w rozwoju powiatu w porównaniu z innymi regionami w Polsce, przede wszystkim zaś tworzą miejsca pracy i stanowią formę skutecznej walki z lokalnym, wysokim bezrobociem.

Bibliografia

Białk-Wolf A. (2010), *Zdrowotna funkcja współczesnej turystyki* [w]: *Turystyka zdrowotna,* Boruszczak M. (red.)., Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa, Gdańsk, s. 13–23.

Burzyński T., Dryglas D., Golba J., Bartosik A. (2005), *Czynniki wpływające na jakość i konkurencyjność usług turystycznych w miejscowościach uzdrowiskowych*, Instytut Turystyki w Krakowie Sp. zo.o., Stowarzyszenie Gmin Uzdrowiskowych RP, Kraków.

Golba J. (2000), *Sytuacja gmin uzdrowiskowych na tle zmian społeczno – gospodarczych w Polsce*, [w:] Zdrowie i Zarządzanie, tom II, nr 6, s. 20–23.

GUS, Bank Danych Lokalnych, http://www.stat.gov.pl/bdl/html/indeks.html.

Instytut Turystyki, Trendy i prognozy ruchu turystycznego, http://www.intur.com.pl/statystyka.htm, s. 3.

GUS, *Polska – wskaźniki makroekonomiczne (PKD 2007), Roczne mierniki gospodarcze*, http://www.stat.gov.pl/gus/wskazniki_makroekon_PLK_HTML.htm.

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

Kowalewska A. (red), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, PARP, Warszawa.

Kryzys zwiększył bezrobocie wśród młodych ludzi, „Gazeta Prawna", 16 lipca 2010r., http://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/436504,kryzys_zwiekszyl_bezrobocie_wsrod_mlodych_ludzi.html.

Ministerstwo Gospodarki, *Polska 2010. Raport o stanie gospodarki*, Warszawa 2010, s. 7–8, http://www.mg.gov.pl/files/upload/8436/RoG20100830%20na%20strone.pdf.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, Statystyki rynku pracy, Statystyki strukturalne styczeń 2011, grudzień 2010, grudzień 2009, grudzień 2008, grudzień 2007, http://www.psz.praca.gov.pl./main.php?do=ShowPage&nPID=867997&pT=details&sP=CONTENT,objectID,867970.

Newsweek Polska, *Firmy rodzinne roku 2011*, http://www.firmyrodzinneroku.pl/.

Portal Biznesu Ziemi Kłodzkiej, http://www.biznes.hrabstwo.pl/php/pup.php.

Powiatowy Urząd Pracy, Centrum Aktywizacji Zawodowej, *Analiza rynku pracy w powiecie kłodzkim, II kwartał 2009*, http://www.pup.klodzko.pl/zalaczniki/1374/UR-2.pdf, s. 7.

Powiatowego Urzędu Pracy w Kłodzku, *Statystyki rynku pracy*, http://www.pup.klodzko.pl/.

Rekordowo wysokie bezrobocie wśród włoskiej młodzieży, „Gazeta Prawna", 1 lutego 2011 r., http://www.gazetaprawna.pl/wiadomosci/artykuly/483381,rekordowo_wysokie_bezrobocie_wsrod_wloskiej_mlodziezy.html.

Safin K. (1993), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 2, s. 26.

Sułkowski Ł. (2005), *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin.

Sułkowski Ł. (2006), *Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie rodzinnym*, [w:] D. Kopycińska (red), *Kapitał ludzki jako czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego*, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin.

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

Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Powiat kłodzki. *Statystyczne Vademecum Samorządowca* 2010,http://www.stat.gov.pl/vademecum/vademecum_dolnoslaskie/portrety_powiatow/powiat_klodzki.pdf, s. 1.

Urząd Statystyczny we Wrocławiu, *Turystyka w województwie dolnośląskim w 2009 r.*, Informacja sygnalna 5/2010,

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS_turystyka2009.pdf

Urząd Statystyczny we Wrocławiu, Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w latach 2007–2008, Aktualizacja wybranych tablic – czerwiec 2008, 2009, 2010, http://www.stat.gov.pl/wroc/48_PLK_HTML.htm.

Ustawa z dnia 28 lipca 2005 r. *o lecznictwie uzdrowiskowym, uzdrowiskach i obszarach ochrony uzdrowiskowej oraz o gminach uzdrowiskowych*, Dz. U. z 2005, Nr 167, poz. 1399, art. 38.

Więcek-Janka E. (2009), *Psychologiczne aspekty komunikacji rodziny i przedsiębiorstwa w firmach rodzinnych w świetle przeprowadzonych badań*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 42, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Wołowiec T. 2007, *Wpływ ograniczeń administracyjno-prawnych na rozwój polskich gmin uzdrowiskowych, Biuletyn Finanse Publiczne*, 3, http://finanse-publiczne.pl/artykul.php?view=387.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 247–260

Krystyna Leszczewska
Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie województwa podlaskiego

Abstract

This article attempts to present the problems of operation and development of family businesses. Theoretical considerations on the nature of family entrepreneurship and its role in modern economies were confronted with the results of studies conducted among family businesses operating in the Podlaskie Province. Conclusions from the analysis of gathered research material highlight the characteristics of family firms compared to non-family ones of similar size and business profile.

1. Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie specyficznych cech i uwarunkowań rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie czy funkcjonowanie firm rodzinnych różni się w istotny sposób od funkcjonowania firm nierodzinnych o podobnej wielkości i profilu działalności. Teoretyczne rozważania na temat przedsiębiorczości rodzinnej skoncentrowano na przedstawieniu definicji *family business*, które próbują wyjaśniać społeczno-ekonomiczną specyfikę tych podmiotów. Przedstawiono dane obrazujące potencjał firm rodzinnych w Polsce i ich rolę we współczesnej gospodarce. Teoretyczne rozważania na temat cech przedsiębiorstw rodzinnych skonfrontowano z wynikami badań własnych autorki prowadzonych wśród firm rodzinnych funkcjonujących w województwie podlaskim w 2009 i 2010 roku. Wnioski wynikające z analizy zgromadzonego materiału badawczego uwidaczniają charakterystyczne problemy funkcjonowania i rozwoju firm rodzinnych.

2. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego (*family business*), które próbują wyjaśniać jego społeczno-ekonomiczną specyfikę. Brak formalnych kryteriów wyróżniania firm rodzinnych sprawia, że zalicza się do tej kategorii podmioty niejednorodne pod względem formy organizacyjno-prawnej, własności, wielkości, metod zarządzania [Safin, 2006, s. 1–2]. Definicje przedsiębiorstw rodzinnych ewoluowały na przestrzeni lat, ciągle dostrzec można kilka nurtów akcentujących inne atrybuty firm rodzinnych. Wśród najczęściej uwzględnianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności i zarządzania. Klasyczna amerykańska definicja określa firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w zdecydowanej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny [por. Frishkoff 1995].

Większość badaczy przyjmuje, iż przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot, w którym dwóch lub więcej członków rodziny ma wpływ na zarządzanie firmą poprzez wykorzystanie związków pokrewieństwa lub prawo własności [por. Jaffe 1990, s. 27–36; Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19–23; Sułkowski, Marjański, 2009, s. 10–17]. Zbliżony sposób określania firm rodzinnych, przyjęło Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych funkcjonujące w Polsce [Manifest Stowarzyszenia.., 2008, s. 5]: „Firmę rodzinną rozumie się jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej lub osobę prowadzącą działalność gospodarczą, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny". Inne ujęcie przedsiębiorstw rodzinnych polega na akcentowaniu ciągłości międzypokoleniowej w sprawowaniu zarządzania firmą – co najmniej dwa pokolenia wywierają wpływ na cele i politykę firmy [por. Badanie firm rodzinnych, 2009, s. 57]. Wśród różnorodnych sposobów ujęcia przedsiębiorstwa rodzinnego na podkreślenie zasługuje koncepcja subiektywnej oceny statusu firmy przez prowadzących – jeżeli właściciel uważa swoją firmę za rodzinną, to należy uznać, że tak jest [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19].

3. Rola firm rodzinnych w gospodarce

Ze względu na wartości wnoszone do życia gospodarczego i społecznego firmy rodzinne stały się w ostatnich latem przedmiotem licznych badań naukowych i analiz. Odgrywają one kluczową rolę w gospodarce Polski, Unii Europejskiej i wielu innych krajów. Odsetek zarejestrowanych firm będących pod kontrolą rodzin waha się od ponad 50% w Unii Europejskiej do 65–90% w Ameryce Łacińskiej i ponad 95% w Stanach Zjednoczonych. Generują one 35–65% PKB w państwach członkowskich UE, 40–45% PKB w Ameryce Północnej, 50–70% PKB w Ameryce Łacińskiej i 65–82% PKB w Azji, tworzą nowe miejsca pracy, przyczyniają się do łagodzenia sytuacji na rynku pracy w okresie dekoniunktury [por. Skuteczne działanie.., 2007, s. 9]. Szacuje się, że w Polsce istnieje około 2 milionów firm rodzinnych. Większość firm rodzinnych to firmy należące do sektora MSP. Z badań prowadzonych przez PARP wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce stanowią 36% sektora MSP i wytwarzają co najmniej 10,4% PKB. Są to w większości mikroprzedsiębiorstwa (90% firm). Około 9% przedsiębiorstw rodzinnych to małe firmy zatrudniające do 49 pracowników. Zaledwie 1% firm rodzinnych zaliczyć można do podmiotów średnich [Firmy rodzinne, 2009, s. 15]. Średni wiek firmy rodzinnej w Polsce wynosi 14 lat. Najwięcej firm rodzinnych funkcjonuje w branżach, które nie wymagają wielkich nakładów finansowych w momencie podejmowania działalności. Biznesy rodzinne dominują w handlu (45%) oraz w takich branżach jak: transport, przetwórstwo przemysłowe, hotelarstwo.

Analizując cechy strukturalne takie jak: wielkość przedsiębiorstwa, liczba zatrudnionych pracowników, obszar działalności, wielkość obrotów, zakres podejmowanych działań inwestycyjnych, można stwierdzić, że nie ma istotnych różnic między przedsiębiorczością rodzinną a pozostałymi firmami sektora MSP. W przedsiębiorstwach rodzinnych wyraźny jest styk relacji i celów rodzinnych z relacjami i celami charakterystycznymi dla przedsiębiorstwa. Uzyskanie informacji na temat zależności między więzami rodzinnymi a funkcjonowaniem przedsiębiorstwa nie jest łatwe. Zarządzający przedsiębiorstwem rodzinnym świadomie lub nieświadomie ograniczają znaczenie czynników rodzinnych i społecznych, skupiając się na aspektach ekonomicznych działalności gospodarczej [Sułkowski, 2005, s. 17–52]. Różnice między tymi podmiotami dotyczą przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej. Istota przedsiębiorstwa rodzinnego polega na połączeniu dwóch elementów składowych – rodziny i firmy. Wyznacza to sposób funkcjonowania podmiotu gospodarczego, determinuje cele i strategie działań. Firmy rodzinne mają wiele cech wspólnych, z których wynika ich tożsamość, specyficzne wartości i zalety oraz problemy. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że przedsiębiorstwa rodzinne częściej

skłaniają się do podejmowania inwestycji długookresowych i nie wyznaczają za cel działań osiągania krótkookresowych zysków, co sprawia, że odgrywają one istotną rolę w stabilizowaniu gospodarki [Hall 1988, s. 51–63]. Przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Wykazują też większą elastyczność w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą one łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku. Eksperci podkreślają, że bardzo często firmy rodzinne sytuują się w niszach rynkowych, realizując specjalne, niestandardowe zamówienia. Konsekwencją dominacji w przedsiębiorstwie więzi rodzinnych, jest niski stopień formalizacji i biurokratyzacji procedur w firmie. Przejawem niewielkiej formalizacji jest bezpośrednia i dzięki temu efektywna komunikacja w firmie.

4. Charakterystyka badań własnych

Rosnące znaczenie firm rodzinnych w gospodarce polskiej skłania do podejmowania badań empirycznych pozwalających uchwycić specyfikę tych podmiotów na tle firm nierodzinnych o podobnej wielkości i profilu działalności. Podstawowym celem przeprowadzonych badań własnych była identyfikacja czynników sukcesu, barier rozwoju oraz zachowań firm rodzinnych wobec sytuacji kryzysowych[1]. Szczegółowe problemy badawcze obejmowały poszukiwanie odpowiedzi na pytania:

1. Czy funkcjonowanie firm rodzinnych różni się od funkcjonowania firm nierodzinnych?
2. Czy firmy rodzinne są bardziej trwałe i konkurencyjne w stosunku do firm nierodzinnych?
3. Jakie są główne źródła sukcesu małych firm rodzinnych?

[1] Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią pracy wykonanej przez autorkę w zespole kierowanym przez prof. dr hab. Romana Sobieckiego w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie w 2009 r. n.t. „Przedsiębiorstwa rodzinne – stan wiedzy i czynniki sukcesu małych firm"; kierownikiem zadania badawczego p.t „Serwicyzacja gospodarki jako szansa przyspieszenia wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce" był prof. dr hab. Andrzej Herman oraz badań wykonanych przez autorkę w 2010 r. w zespole kierowanym przez prof. dr hab. Romana Sobieckiego w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie w 2010 r. n.t. „Wpływ kryzysu globalnego na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych", kierownikiem zadania badawczego „Przedsiębiorczość w Polsce w warunkach globalnego kryzysu" była prof. dr hab. Hanna Godlewska-Majkowska.

4. Jakie są bariery rozwoju małych firm rodzinnych?
5. Jak przedsiębiorcy rodzinni postrzegają podatność firm rodzinnych na kryzys?
6. Jakie działania podejmują firmy rodzinne w sytuacjach kryzysowych?
7. Jakie skutki dla dalszego funkcjonowania firmy rodzinnej przyniosły kryzysy pojawiające się w firmie?

Do realizacji zamierzonego celu badań zastosowano metody ilościowe i jakościowe. Badania ilościowe umożliwiły ustalenie, jak często różne opinie i fakty występują w danej zbiorowości i pozwoliły wnioskować o pewnej populacji, większej niż badana próba. Badania jakościowe pozwoliły na poznanie sposobów myślenia, oceniania i reagowania osób objętych badaniem. Badania przebiegały dwuetapowo. W 2009 roku przeprowadzono sondażowe badania ilościowe, którymi objęto 103 przedsiębiorstwa sektora MSP funkcjonujące w województwie podlaskim. Do realizacji badań wykorzystano kwestionariusz ankietowy. W 2010 roku badanie to uzupełniono pilotażowym badaniem jakościowym przeprowadzonym w grupie 16 firm rodzinnych, w którym wykorzystano metodę wywiadu bezpośredniego pogłębionego z właścicielami lub współwłaścicielami firm rodzinnych. Do przeprowadzenia wywiadów wykorzystano kwestionariusze standaryzowane. W ustaleniu grupy badawczej skorzystano z danych pochodzących z Ewidencji Działalności Gospodarczej, danych Wojewódzkiego Urzędu Statystycznego i Izby Przemysłowo-Handlowej. W badaniu uczestniczyli właściciele lub współwłaściciele firm. Uczestnicy badań mogli samodzielnie określić, czy ich firma jest przedsiębiorstwem rodzinnym (subiektywna ocena statusu firmy). Spośród ogółu objętych badaniem ankietowym podmiotów 65 określiło, że ich firma ma charakter rodzinny. 50 właścicieli firm rodzinnych wskazało, że są pierwszym pokoleniem prowadzącym firmę, 13 respondentów to drugie pokolenie prowadzące firmę, 1 respondent jest trzecim pokoleniem prowadzącym firmę, a 1 ankietowany reprezentował czwarte pokolenie właściciela firmy.

W analizowanej próbie 52,4% podmiotów prowadzi działalność w miastach liczących powyżej 50 tys. mieszkańców, 34% w miastach do 50 tys. mieszkańców, zaś 13,6% firm zlokalizowanych jest na wsi. Firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem wielkości (mikro, małe i średnie) i branży, w której funkcjonują. Spośród ogółu objętych badaniem przedsiębiorstw 75,7% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 19,4% firmy małe. Najmniej w badanej próbie było przedsiębiorstw średnich zatrudniających 50 – 249 osób, stanowiły one 4,9% ogółu badanych firm. Profil prowadzonej działalności badanych przedsiębiorstw uwidacznia przewagę firm usługowych – 68% i handlowych (45%)[2]. Tylko 15,5% ogółu badanych firm prowadzi działalność

[2] Niektórzy respondenci wskazali więcej niż jeden rodzaj powadzonej działalności, stąd wynik nie sumuje się do 100.

produkcyjną. Forma organizacyjno-prawna badanych podmiotów uwidacznia typową dla regionu dominację zakładów osób fizycznych (64,1% respondentów). Spośród firm objętych badaniem 15,5% stanowiły spółki cywilne, 8,7% spółki jawne, 8,7% spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Objęte badaniem firmy zasięgiem swojego działania obejmują najczęściej rynek lokalny (teren gminy lub powiatu, na których zlokalizowana jest siedziba firmy). 32,0% badanych firm działa na rynku województwa podlaskiego, 17,5% podmiotów to firmy o zasięgu krajowym, tylko 5,8% stanowią firmy działające na rynku międzynarodowym. Badane podmioty funkcjonują na rynku stosunkowo długo – 34,9% respondentów prowadzi działalność ponad 10 lat, 31,6% firm funkcjonuje od 6 do 10 lat. Długi czas funkcjonowania badanych podmiotów na rynku pozwala przypuszczać, że opinie respondentów wyrażone w badaniu oparte są na długookresowym doświadczeniu w prowadzeniu działalności gospodarczej.

5. Problemy funkcjonowania i rozwoju firm rodzinnych w woj. podlaskim w świetle przeprowadzonych badań

Z uwagi na cel badań istotne wydaje się zdefiniowanie źródła pomysłu i motywów podjęcia działalności gospodarczej przez właścicieli firm rodzinnych. Respondenci mogli wskazać wszystkie motywy, którymi kierowali się przed utworzeniem firmy. Uzyskane wyniki uwidaczniają, iż najczęstszą przyczyną utworzenia firm rodzinnych była chęć osiągnięcia niezależności (53,8% odpowiedzi), chęć osiągnięcia wyższych dochodów od osiąganych w inny sposób (46,2% wskazań), konieczność zapewnienia bytu sobie i rodzinie (40,0% wskazań). Właściciele firm rodzinnych często jako powód utworzenia firmy wskazywali potrzebę kontynuowania rodzinnych tradycji biznesowych (13,8% wskazań) i konieczność przejęcia firmy od członków rodziny (7,7% wskazań)[3]. Uczestniczący w badaniu właściciele firm nierodzinnych, częściej niż właściciele firm rodzinnych, wskazywali, że podejmując działalność gospodarczą kierowali się chęcią osiągnięcia sukcesu (47,4% wskazań), dążeniem do niezależności zawodowej (36,8% wskazań) i potrzebą spełnienia własnych marzeń (36,8% wskazań). Stosunkowo mała grupa respondentów (9,2% odpowiedzi właścicieli firm rodzinnych i 7,9% odpowiedzi właścicieli firm nierodzinnych) określiła brak możliwości znalezienia pracy jako przyczynę rozpoczęcia działalności gospodarczej.

Badanie aktywności ekonomicznej firm rodzinnych umożliwiły pytania dotyczące tendencji w zakresie zmian wielkości zatrudnienia i perspektyw rozwoju ba-

[3] Respondenci mieli możliwość wskazania więcej niż jednego motywu podjęcia działalności, więc wyniki nie sumują się do 100.

danych podmiotów. Respondentów spytano: jakie zmiany w wielkości zatrudnienia wystąpiły w firmie od początku 2008 r. Większość ankietowanych (66,25% firm rodzinnych i 68,4% firm nierodzinnych) wskazuje, iż w ostatnim roku zatrudnienie kształtowało się na stałym poziomie. Wzrost zatrudnienia wystąpił w 19,5% przedsiębiorstw rodzinnych objętych badaniem i w 17,6% przedsiębiorstw nierodzinnych. Uzyskane wyniki obrazują pozytywną rolę małych podmiotów, zwłaszcza firm rodzinnych, w stabilizowaniu zatrudnienia nawet w okresie dekoniunktury w gospodarce. Firmy rodzinne, które zmniejszyły zatrudnienie, jako przyczynę wskazywały najczęściej spadek popytu na towary i usługi (28,6% wskazań), wysokie podatki (28,6% wskazań) i wysokie obciążenia kosztów pracy (21,4% wskazań).

Firmy rodzinne objęte badaniem w zdecydowanej większości (93,8% odpowiedzi) zamierzają kontynuować działalność gospodarczą w ciągu najbliższych 5 lat. Spośród firm nierodzinnych taki zamiar deklaruje 86,8% respondentów. Tylko niewielki odsetek ankietowanych planuje zakończyć w najbliższym okresie prowadzenie działalności gospodarczej (3,1% podmiotów rodzinnych i 2,6% podmiotów nierodzinnych), co w świetle spowolnienia gospodarczego należy ocenić optymistycznie. Nieliczni ankietowani nie są zdecydowani, jaką podejmą decyzję. 41,5% firm rodzinnych i 47,4% firm nierodzinnych planuje powiększenie skali działalności w najbliższym okresie. 23,1% firm rodzinnych i 5,3% firm nierodzinnych nie ma takich zamierzeń. Pozostali respondenci na pytanie o plany powiększenia działalności gospodarczej udzielili odpowiedzi „nie wiem".

Przewidywana chęć kontynuowania biznesu nie wiąże się jednak wyraźnie z planowaniem rozwoju, ekspansji, fuzji z innym, silniejszym podmiotem. Zdecydowana większość spośród objętych badaniem przedsiębiorców (86,2% firm rodzinnych i 78,9% firm nierodzinnych) nie planuje zmiany formy organizacyjno-prawnej prowadzenia działalności. Tylko 2,6% objętych badaniem firm nierodzinnych planuje połączenie się z innym małym podmiotem. Żadna z uczestniczących w badaniu firm rodzinnych nie wyraziła takiego zamiaru. 7,9% respondentów reprezentujących firmy nierodzinne i 1,5% respondentów reprezentujących firmy rodzinne zamierza przyłączyć się do dużej firmy działającej w branży. Deklarację przystąpienia do klastra skupiającego producentów danej branży złożyło tylko 2,6% respondentów z firm nierodzinnych. Firmy rodzinne nie planują takich działań. Wskazuje to na stagnacyjny charakter prowadzonej działalności, bądź też obawę przed zwiększonym ryzykiem związanym z prowadzeniem działalności na większą skalę.

Na pytanie o czynniki sprzyjające rozwojowi firmy respondenci z grupy firm rodzinnych najczęściej wskazywali: dobrą współpracę z dostawcami i odbiorcami (60,0% odpowiedzi), kompetencje kierującego firmą (56,9% odpowiedzi) i wysoko wykwalifikowany personel (43,1% odpowiedzi). Niższą o kilka

punktów procentowych rangę tym czynnikom przypisali właściciele firm nierodzinnych, jednak w ich opinii były to także najistotniejsze czynniki sprzyjające rozwojowi firmy (tabela 1).

Tabela 1. Czynniki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorstwa (w %)*

Wyszczególnienie	Wszystkie	Rodzinne	Nierodzinne
Kompetencje kierującego firmą	54,4	56,9	50,0
Wysoko wykwalifikowany personel	41,7	43,1	39,5
Dobra współpraca z dostawcami i odbiorcami	57,3	60,0	52,6
Unikalność oferty firmy	22,3	20,0	26,3
Lokalizacja firmy	35,0	33,8	36,8
Stan infrastruktury	7,8	7,7	7,9
Pomoc ze strony władz lokalnych	8,7	10,8	5,3
Ulgi podatkowe i zwolnienia	13,6	13,8	13,2
Polityka makroekonomiczna sprzyjająca przedsiębiorcom	5,8	4,6	7,9
Inne	1,9	1,5	A

* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.
Źródło: opr. własne na podstawie badań.

W kontekście odpowiedzi udzielonych przez respondentów na kolejne pytanie w kwestionariuszu badawczym (o bariery prowadzenia działalności gospodarczej), można wnioskować, iż niską ocenę polityki makroekonomicznej, ulg podatkowych i pomocy ze strony władz lokalnych jako czynnika sprzyjającego rozwojowi, przedsiębiorcy wskazali odnosząc się do obecnie realizowanych przez rząd i władze lokalne działań i obowiązujących regulacji prawnych, a nie do znaczenia tego czynnika dla działalności gospodarczej w wymiarze ogólnym.

Równie istotną kwestią jak identyfikacja czynników rozwoju jest dostrzeganie zagrożeń i barier utrudniających prowadzenie biznesu w Polsce. Za barierę utrudniającą w największym stopniu prowadzenie małych przedsiębiorstw w Polsce właściciele firm uznali: wysokie obciążenia ponoszone przez pracodawców: podatki, koszty ubezpieczeń społecznych i majątkowych[4]. Dla firm rodzinnych wartość wskazań dla tej bariery wyniosła 76,9%, dla firm nierodzinnych – 84,2%. Właściciele prowadzący firmy rodzinne, większą wagę niż właści-

[4] Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną barierę.

ciele firm nierodzinnych, przypisali nadmiernej biurokracji (46,5% wskazań wobec 36,8% dla firm nierodzinnych) i niestabilności przepisów prawnych (33,8% wskazań wobec 18,4% dla firm nierodzinnych). Argument ten wydaje się zrozumiały zważywszy na małą skalę działalności podmiotów rodzinnych i niewielkie zatrudnienie. Mali przedsiębiorcy negatywnie oceniają wsparcie dla ich działalności ze strony władz państwowych i samorządowych (26,2% odpowiedzi firm rodzinnych i 13,2% odpowiedzi właścicieli firm nierodzinnych). Zagrożeniem, którego obawiają się małe firmy uczestniczące w badaniu staje się konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw (41,5% wskazań dla firm rodzinnych i 28,9% dla firm nierodzinnych). Bariera ta jest najbardziej uciążliwa dla firm handlowych. 27,7% przedsiębiorców rodzinnych i 18,4% firm nierodzinnych wskazuje na trudności z pozyskaniem środków na prowadzenie i rozwój biznesu.

Tabela 2. Bariery utrudniające prowadzenie przedsiębiorstwa (w %)*

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa		
	ogółem	rodzinne	nierodzinne
Wysokie obciążenia (podatki i koszty ubezpieczeń społecznych, majątkowych)	79,6	76,9	84,2
Rosnące koszty zabezpieczenia majątku przed przestępcami	8,7	9,2	7,9
Wyłudzenia haraczu przez gangi przestępcze	0,0	0,0	0,0
Trudności z pozyskaniem środków finansowych	24,3	27,7	18,4
Niestabilność przepisów prawa	28,2	33,8	18,4
Niedostateczne wsparcie ze strony władz państwowych lub samorządowych	21,4	26,2	13,2
Konkurencja ze strony dużych przedsiębiorstw	36,9	41,5	28,9
Nadmierna biurokracja	41,7	44,6	36,8
Negatywna ocena środowiska (sąsiadów i społeczności lokalnej)	2,9	4,6	0,0
Inne	1,0	1,5	0,0

* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.
Źródło: opr. własne na podstawie badań.

Ważną kwestią w kontekście celu prowadzonych badań było poznanie subiektywnej opinii przedsiębiorców na pytanie: Czy firma którą Pani/Pan prowadzi odniosła sukces? Obserwacje i prowadzone badania wskazują, że sukces przedsiębiorstwa może być niejednakowo definiowany. Najczęstsze określenia sukcesu dotyczą sytuacji finansowej firmy, utrzymania się na rynku, zdobycia

przewagi konkurencyjnej, wysokiej renomy, którą osiągnęła firma. W kwestionariuszu badawczym nie precyzowano, co rozumie się pod tym pojęciem. Zamierzeniem badawczym było ustalenie, jak liczna grupa przedsiębiorców pozytywnie ocenia rezultaty swojej działalności. Uzyskane wyniki uwidaczniają, że przedsiębiorcy w zdecydowanej większości sądzą, że ich firmy odniosły sukces. Odpowiedzi takiej udzieliło 63,1% firm rodzinnych i 68,4% firm nierodzinnych. Tylko 3,1 % przedsiębiorstw rodzinnych i 7,9% przedsiębiorstw nierodzinnych oceniło, że ich działalność nie przyniosła sukcesu. Około jednej trzeciej respondentów nie potrafiło udzielić zdecydowanej odpowiedzi na to pytanie.

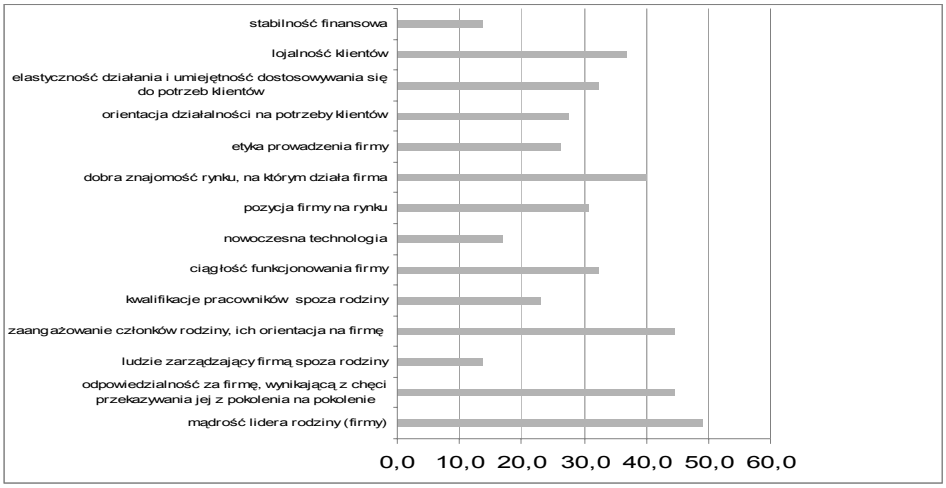
Tabela 3 Sukces przedsiębiorstwa w opinii ankietowanych (w %)

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa		
	ogółem	rodzinne	nierodzinne
Przedsiębiorstwo odniosło sukces	65,0	63,1	68,4
Przedsiębiorstwo nie odniosło sukcesu	4,9	3,1	7,9
Trudno powiedzieć	30,1	33,8	23,7

Źródło: opr. własne na podstawie badań.

Przedsiębiorców reprezentujących firmy rodzinne spytano o opinię na temat: Jakie są czynniki sukcesu firmy rodzinnej (wykres 1). Zdecydowanie najczęściej wskazywano czynniki specyficzne dla firm rodzinnych takie, jak: mądrość lidera rodziny/firmy (49,2%), odpowiedzialność za firmę wynikająca z chęci przekazywania jej kolejnym pokoleniom (44,6%), zaangażowanie członków rodziny, ich orientacja na firmę (44,6%). Uzyskane wyniki są zbliżone do opinii uzyskiwanych w badaniach firm rodzinnych funkcjonujących w innych krajach, z których wynika, że wzrost firmy rodzinnej i jej powodzenie są determinowane przede wszystkim wzajemnym zaufaniem i współdziałaniem członków rodziny [Zocchi 2008, s. 292]. Za istotny czynnik sukcesu ankietowani uznali także dobrą znajomość rynku, na którym działa firma (40,0% wskazań) i lojalność klientów (36,9% wskazań) oraz ciągłość funkcjonowania firmy prowadzącą do ukształtowania pozycji na rynku (32,3% wskazań). Opinie te obrazują profil firm rodzinnych i przekonanie właścicieli, że konkurencyjność ich organizacji tkwi w specyfice powiązań firmy i rodziny.

Wykres 1. Czynniki sukcesu przedsiębiorstw rodzinnych (w %)*



Źródło: opr. własne na podstawie badań.

* Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź.

Kolejnym obszarem badawczym było poznanie opinii właścicieli firm rodzinnych na temat zachowania ich organizacji w sytuacjach zagrożenia, kryzysu. Obserwacje przedsiębiorstw rodzinnych skłaniają do postawienia tezy, że przedsiębiorstwa rodzinne są mniej podatne na kryzysy niż przedsiębiorstwa nierodzinne. Źródeł kryzysów firmy rodzinne upatrują przede wszystkim w czynnikach zewnętrznych: spadku koniunktury na towary i usługi oferowane przez firmę, pojawiającej się konkurencji, utracie głównych klientów firmy. Przyczyn kryzysów wewnątrz firmy upatrują nieliczni uczestnicy badania. Przykładem przyczyn kryzysu tkwiących wewnątrz firmy wskazanym przez respondentów są: nieuczciwość wspólników, problemy z pracownikami. Uzasadnieniem opinii o większej stabilności firm rodzinnych były następujące argumenty:

- „Elastyczność i umiejętność dostosowania się do zmieniających się warunków rynkowych sprawia, że, firmy rodzinne wykazują się dużą odpornością na okresy dekoniunktury".
- „Małe firmy rodzinne muszą bardzo racjonalnie gospodarować środkami finansowymi. Nie zadłużają się nadmiernie, nie inwestują w ryzykowne instrumenty finansowe oraz niepewne przedsięwzięcia biznesowe".
- „Większa odpowiedzialność członków rodziny za firmę, większa lojalność członków rodziny niż osób niespokrewnionych".
- „Skłonność członków rodziny do wyrzeczeń na rzecz firmy".
- „Niższe koszty zatrudnienia pracowników i utrzymania firmy rodzinnej".

- „Firmy rodzinne zazwyczaj są bardziej ostrożne, ich strategie działania są zachowawcze, a to sprawia, że unikają kłopotów".

Przedsiębiorcy pytani, czy odczuli skutki spowolnienia gospodarczego po 2008 roku określali najczęściej, że firma odczuła kryzys w niewielkim stopniu (69% wskazań). Tylko 6,3% respondentów oceniło, że kryzys dotknął firmę w dużym stopniu. Prawie jedna trzecia respondentów stwierdziła, że nie dostrzegli skutków recesji gospodarczej w funkcjonowaniu swojej firmy. Przedsiębiorcy, którzy stwierdzili, że ich firma nie doświadczyła dotąd kryzysu uznali, że to efekt: profesjonalnego zarządzania firmą, lojalności klientów, rozpoznawalnej marki, którą posiada firma. Potwierdza to obserwacje, że celem strategicznym wielu firm rodzinnych jest budowanie spersonalizowanych więzi z partnerami biznesowymi i klientami. Ich powodzenie jest determinowane przede wszystkim wzajemnym zaufaniem i współdziałaniem członków rodziny i partnerów rynkowych. Konsekwencje spowolnienia gospodarczego w opinii respondentów widoczne były przede wszystkim w: zmniejszeniu sprzedaży i niższych przychodach ze sprzedaży, niższej rentowności, utracie płynności finansowej. Tylko jeden z przedsiębiorców, który ocenił, że kryzys dotknął firmę w dużym stopniu, stwierdził, że firma nie poradziła sobie z sytuacją kryzysową. W konsekwencji planuje przyłączenie się do dużej firmy. Pozostali uczestniczący w badaniu uznali, że firma poradziła sobie z kryzysem. Opinie na temat sposobów reagowania właścicieli firm rodzinnych w sytuacji kryzysu były następujące:

- „Jednym ze sposobów radzenia sobie z kryzysem była dywersyfikacja profilu działalności firmy. Pogorszenie warunków funkcjonowania w jednej branży, pozwala przetrwać firmie trudny okres rekompensując to przychodami z pozostałych działalności".
- „Nie panikowaliśmy, trzymaliśmy się wyznaczonego planu i celów działania".
- „Za działanie prewencyjne można uznać wstrzymanie pewnych nowych inwestycji. Uznałem, że bezpieczniej będzie poczekać na rozwój sytuacji ekonomicznej w kraju".
- „Kryzys dotknął nas w niewielkim stopniu, ponieważ szybko zareagowaliśmy na spowolnienie gospodarcze redukując koszty funkcjonowania firmy".
- „Wprowadziliśmy zmiany organizacyjne w firmie".
- „Zwiększyło się zaangażowanie wszystkich członków rodziny w pracę firmy, szukaliśmy nowych rozwiązań".
- „Otworzyliśmy nowy punkt sprzedaży – wejście na nowy rynek pozwoliło odrobić straty ponoszone na dotychczasowych rynkach".
- „Zmieniliśmy strukturę zakupów".
- „Monitorowano rynek, obserwowano działania konkurencji".

Uczestników badań poproszono także o wyrażenie opinii na temat, czy dostrzegają korzyści z kryzysów, które występowały w firmie. Jeśli tak, w czym się one przejawiały? Jeśli nie, to z jakiego powodu? Interesującym problemem jest bowiem kwestia, czy sytuacje kryzysowe stają się przełomem w funkcjonowaniu firmy, czy stają się bodźcem do inicjowania pożądanych zmian, których nie dokonano w sytuacji stabilizacji w firmie. W literaturze przedmiotu kryzysy postrzegane są jako impuls zmian, które mogą w rezultacie okazać się pożyteczne dla organizacji. Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu w większości dostrzegają pozytywne następstwa kryzysów, których doświadczyły ich firmy. Z reguły taką opinię o kryzysach wyrażają z perspektywy dłuższego okresu czasu od kryzysu, którego doświadczali.

- „Kryzys stał się motywatorem do walki o swoją pozycję na rynku".
- „Kryzys zmusił nas do wprowadzenia zmian, o których zawsze myśleliśmy, że są potrzebne, ale odkładaliśmy je na później".
- „Kryzys zmusił nas do wprowadzenia nowocześniejszych technologii".
- „Kryzys zachęcił nas do poszukiwania pomysłów na rozszerzenie zakresu działalności firmy".
- „Kryzys sprawił, że usprawniliśmy zarządzanie firmą".
- „Zaczęliśmy myśleć o strategii rozwoju firmy w długim okresie".
- „Kryzys zmusił mnie i moją rodzinę do większego zaangażowania się w sprawy firmy".
- „Kryzys był powodem, że zacząłem się dokształcać w zakresie zarządzania biznesem".

Około 30% uczestników badania postrzega kryzys jako zdarzenie, które przyniosło firmie tylko problemy, argumentując, iż „firma poniosła trudne do odrobienia straty finansowe", „kryzys był niepotrzebnym dla wszystkich stresem", „kryzys spowodował niepotrzebne konflikty między współwłaścicielami firmy". Pokonywanie sytuacji kryzysowych wymaga często poszukiwania wsparcia zewnętrznego. Działania w tym zakresie mogą świadczyć zarówno organizacje profesjonalnie zajmujące się doradztwem biznesowym, banki, fundusze poręczeń, stowarzyszenia przedsiębiorców, jak też, szczególnie w przypadku firm rodzinnych, wsparcie to może mieć charakter nieformalny, gdy udzielają go członkowie rodziny. Relacje rodzinne mogą pomagać na dwa sposoby. Po pierwsze, umożliwiają rodzinie międzypokoleniową wymianę doświadczeń, zapału i entuzjazmu. Po drugie zaś, zachęcają do dzielenia się nowymi pomysłami i emocjami, tworząc potencjał do nowych wzorców zachowania. Uczestnicy badania spytani, skąd czerpią pomoc w sytuacji trudności biznesowych, odpowiadali, że najczęściej wsparcia udzielają: członkowie rodziny współprowadzący firmę, banki, organizacje doradztwa biznesowego. Podkreślano także rolę kształcenia osobistego.

6. Podsumowanie

Badania empiryczne przeprowadzone w przedsiębiorstwach rodzinnych funkcjonujących w województwie podlaskim miały na celu uzupełnienie dotychczas posiadanej wiedzy z obszaru funkcjonowania firm rodzinnych. Podjęto w nich próbę oceny aktywności ekonomicznej tych podmiotów i ich podatności na kryzysy. Objętość referatu nie pozwala na zaprezentowanie całości badań. Przeprowadzone badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa te są bardziej trwałe niż firmy nierodzinne. Chęć przekazywania biznesu kolejnym pokoleniom zwiększa zaangażowanie członków rodziny w prowadzenie firmy. To przesądza o konserwatywnym charakterze zachowań strategicznych, ostrożnym stosunku do ryzyka gwarantującym długowieczność tych podmiotów. Wyniki badań wskazują, że przedsiębiorcy rodzinni postrzegają, iż ich firmy „przechodzą" sytuacje kryzysowe stosunkowo łagodnie, próbują wyciągać wnioski z kryzysów, których doświadczali i usprawniać funkcjonowanie firmy rodzinnej.

Bibliografia

Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy. (2009), PARP, Warszawa.

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

Frishkoff P.A. (1995), *Understanding Family Business: What is a Family Business?*, Oregon State University, Austin Family Business Program, 15 April.

Jaffe D.T. (1990), *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business,* Berkeley, CA, Conari.

Manifest Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, 2008, Biuletyn Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych Nr 1/2008.

Hall P.D. (1988), *A historical overview of family firms in the United States*, Family Business Review, No. 1.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.

Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers (2007), PricewaterhouseCoopers.

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

Sułkowski Ł., *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, w: Ł. Sułkowski (red.) *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.

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

II.

Uwarunkowania finansowania przedsiębiorstw rodzinnych

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 263–278

Anetta Kuna-Marszałek[*], *Jakub Marszałek*[**]
Uniwersytet Łódzki

Znaczenie sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie

Abstract

In the conditions of contemporary globalizing world and internationalization of business the idea of implementation and functioning of environmental management system (EMS) in enterprises is getting more popular. The importance of EMS we can realize in achieving overall sustainability within companies, in reducing ecological impacts of economic activities, in improving corporate environmental care, reliability and credibility of firms' environmental policy. Enterprises used environmental management can achieve a competitive advantage especially in the time where is a big challenge that faced companies to reach a high level of product quality. The main aim of the article is to present the benefits of implementation and functioning formal EMS compliant with the ISO 14001 standard and EMAS (in force only in EU countries), their benefits, scale of solved problems and meaning for companies in Poland.

1. Wprowadzenie

Zmieniające się warunki ekonomiczne i potrzeba sprostania rosnącym oczekiwaniom społecznym powoduje, że w zarządzaniu przedsiębiorstwem, poza celami produkcyjnymi, finansowymi czy marketingowymi, coraz częściej uwzględnia się również aspekty ochrony środowiska naturalnego. Zintegrowane ze wszystkimi funkcjami i zadaniami w firmie mogą istotnie wpływać na jej

[*] Katedra Wymiany Międzynarodowej.
[**] Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem.

rozwój oraz na wyniki prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa, które decydują się na realizowanie przyjaznych środowisku przedsięwzięć mają szansę na zdobycie lepszej pozycji rynkowej, a także utworzenie i utrwalenie pozytywnego wizerunku firmy na tle konkurencji. Osiągnięcie tych celów wymaga jednak zastosowania odpowiednich narzędzi i rozwiązań prawnych, które stanowią zachętę dla podmiotów gospodarczych dla podejmowania działań chroniących środowisko i promujących proekologiczny charakter przedsiębiorstwa.

Polska stając się członkiem Unii Europejskiej zobowiązała się do dostosowania standardów ochrony środowiska obowiązujących w państwach UE. Oznacza to przede wszystkim konieczność respektowania wymagań ekologicznych, tak aby działalność przedsiębiorstw była dokonywana w warunkach zapewniających poszanowanie środowiska naturalnego. Współczesną wizytówką nowoczesnego i rozwijającego się przedsiębiorstwa staje się między innymi system zarządzania środowiskowego (SZŚ), który umożliwia zarówno realizację własnej polityki środowiskowej, jak również udowadnia jej zgodność z postulatami ekologicznymi.

Celem artykułu jest określenie roli i znaczenia sformalizowanego systemu zarządzania środowiskowego we współczesnym przedsiębiorstwie, ze szczególnym uwzględnieniem korzyści, kosztów oraz najważniejszych problemów płynących z jego wdrożenia i funkcjonowania. Rozważania koncentrują się na dwóch koncepcjach środowiskowych. Pierwsza dotyczy regulacji o znaczeniu międzynarodowym wynikającym ze stosowania normy ISO 14001, druga natomiast jest związana z Rozporządzeniem EMAS, mającym zasięg unijny.

2. Koncepcja systemów zarządzania środowiskowego

Idea zapobiegania negatywnemu oddziaływaniu na środowisko została zaczęła nabierać szczególnego znaczenia w drugiej połowie XX wieku. Wcześniej przedsiębiorstwa zajmowały się raczej naprawianiem szkód wyrządzanych w środowisku, a obszary, które traktowano jako szczególnie cenne obejmowano ochroną ograniczającą działalność przedsiębiorstw na ich terenie. W latach osiemdziesiątych pojawiła się spójna koncepcja zarządzania środowiskiem, która oznacza zarządzanie użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska w sposób bezpośredni i pośredni, na „końcu rury", w procesach produkcyjnych oraz w czasie pozaprodukcyjnej aktywności społeczeństwa i pojedynczych osób [Nowosielski, Spilka, Kania 2010, s. 132–133]. Jest to jednocześnie nauka i działalność praktyczna zajmująca się projektowaniem, wdrażaniem, kontrolowa-

niem i koordynowaniem procesów gospodarowania środowiskiem, które przebiegają w sferze społecznej, gospodarczej i przyrodniczej [Poskrobko 2007, s. 14].

Zarządzanie środowiskowe obejmuje te aspekty ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą procesów użytkowania, ochrony i kształtowania środowiska. Jest zatem pojęciem węższym niż zarządzanie środowiskiem, a jego cechą charakterystyczną jest zintegrowanie z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno w kontekście podstawowej polityki firmy jak i środków przed nią wykorzystywanych.

W ostatnich latach zaczęto więc podejmować próby zaadaptowania idei zrównoważonego rozwoju do skali mikroekonomicznej, gdzie najważniejszym podmiotem jest przedsiębiorstwo. Zaowocowało to pojawieniem się wielu koncepcji odnośnie jego rozwoju z uwzględnieniem kwestii ekologicznych. Wśród najważniejszych można wymienić: społeczną odpowiedzialność biznesu, etykę biznesu, triple bottom line[1] czy zarządzanie relacjami z interesariuszami [Witek-Crabb 2005, s. 563].

Idea zarządzania środowiskowego została po raz pierwszy sformułowana przez Niemieckie Stowarzyszenie na Rzecz Zarządzania Środowiskiem w dokumencie zatytułowanym „Kodeks postępowania w zakresie zarządzania środowiskowego" [Poskrobko 2007, s.19]. Natomiast koncepcja systemowego podejścia do problemu ochrony środowiska w działalności przedsiębiorstw znalazła swój wyraz w „Karcie Biznesu dla Zrównoważonego Rozwoju" (*Business Charter for Sustainable Development*) uchwalonej w 1991 r. z inicjatywy Międzynarodowej Izby Handlowej (*International Chamber of Commerce*). Dokument ten stanowił podstawę do opracowania systemów zarządzania środowiskowego, które mają charakter norm czy regulacji prawnych. Zawarte w Karcie zasady zostały przytoczone np. w załączniku informacyjnym A do normy ISO 14004, jako przykład reguł, pomagających organizacjom definiować ogólny zakres ich obowiązków wobec środowiska [por. PN-ISO 14004, grudzień 2005].

3. Rodzaje sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego

Systemy zarządzania środowiskowego dzieli się na nieformalne (niecertyfikowane), oparte na własnej lub zewnętrznej koncepcji oraz formalne, zgodne z międzynarodowymi standardami tj. ISO 14001 „Systemy zarządzania środo-

[1] Koncepcja „potrójnej linii przewodniej" lub „potrójnego fundamentu" zakłada, że na sukces firmy mają wpływ jej osiągnięcia w trzech wymiarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym.

wiskowego. Wymagania i wytyczne stosowania" lub unijny system ekozarządzania i audytu EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme*). Norma ISO 14001 była pierwszą z całej rodziny norm ISO 14000 i jedyną dającą podstawy do otrzymania certyfikatu zgodności funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego w różnych organizacjach[2], niezależnie od rodzaju, wielkości, warunków społecznych, geograficznych czy kulturowych. Pozostałe normy z tej serii zawierają różne wytyczne, które mają pomóc m.in. we wdrażaniu efektywnego systemu, wykorzystaniu etykiet ekologicznych i deklaracji środowiskowych, przeprowadzaniu audytów, czyli dotyczą zarówno zarządzania organizacją, jak i produktów oraz usług przez nią wytwarzanych. Z uwagi na fakt, że mają charakter wskazówek i narzędzi nazywane są często normami „narzędziowymi".

W zależności od nacisku jakie kładą na poszczególne obszary działalności przedsiębiorstwa normy ISO 14000 dzielą się na dwie kategorie. Pierwsza koncentruje się na ocenie systemu organizacyjnego, dotyczy budowania i funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego, drugi obszar dotyczy zaś ekoetykietowania. System ISO 14000 realizuje się przez tzw. petlę Deminga, ma strukturę czterofazową opartą o spiralę PCDA[3] czyli:

- planowanie, tzn. określanie tych czynności, których wykonanie jest konieczne, aby osiągnąć pożądane efekty,
- wykonanie zaplanowanych czynności zgodnie ze wszystkimi założeniami,
- sprawdzenie rezultatów wykonanych działań (niezbędne do stwierdzenia co można byłoby zrobić lepiej),
- nakreślenie programu naprawy.

Przedsiębiorstwo zmierza więc do zmniejszenia negatywnego oddziaływania na środowisko, co polega na analizie ryzyka szkodliwości w planowanych procesach produkcyjnych. Realizując wspomniane etapy, osiąga efekt spirali, w której każde kolejne działanie stanie się lepsze od poprzedniego, a tym samym doprowadzi do poprawy wyników.

Rodzina norm z grupy 14000 może być wdrażana przez organizacje z różnych przyczyn. Przedsiębiorstwa starają się dostosować do obowiązujących

[2] Termin „organizacja" odnosi się do wszystkich podmiotów wdrażających systemy zarządzania środowiskowego, czyli zarówno do przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjną i usługową jak i do organów administracji publicznej i instytucji pożytku publicznego.

[3] Nazwa PDCA pochodzi od skrótu angielskiej nazwy Plan, Do, Check, Act (zaplanuj, wykonaj, sprawdź, popraw).

norm emisji, chcą zmniejszyć obciążenia wynikłe z opłat ekologicznych, czy też kreują swój „ekologiczny image" w oczach coraz bardziej wymagającego społeczeństwa. Chęć realizowania postulatów np. społecznej działalności biznesu jest także motywem wprowadzania SZŚ do koncepcji działania przedsiębiorstw z sektora MSP czy firm rodzinnych. Motywowane chęcią przetrwania na rynku przez dłuższy okres czasu charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną i środowisko, w którym funkcjonują [Raport Końcowy Badania Pentor 2009, s. 114].

Ponadto chęć wdrażania SZŚ wynika po części z popularności norm ISO 9000, które dotyczą systemów zarządzania jakością. Z uwagi na swoją międzynarodową rozpoznawalność certyfikaty na zgodność z normą ISO 9000 są wizytówką firmy, która stale dba o skuteczność zarządzania w celu spełnienia wymagań klienta. Przedsiębiorstwa łączą więc chęć wdrażania SZŚ z posiadanym systemem zarządzania jakością, tym bardziej, że oba zawierają wiele podobnych składników, np. udokumentowane procedury, kwestie dotyczące organizacji i personelu, realizacja kontroli, prowadzenie zapisów, działania korygujące, audyty, przegląd wykonywany przez kierownictwo [Sałek-Imińska 2004, s. 377].

Najważniejsze wymagania systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 dotyczą:

1. Wymagań ogólnych opisanych w normie ISO 14001 i podstawowych zasad określonych w normie ISO 14004.
2. Polityki środowiskowej, czyli strategicznych celów, które przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć. Zawiera zobowiązanie do ciągłego doskonalenia, zapobiegania zanieczyszczeniom oraz do przestrzegania przepisów prawnych i ochrony środowiska.
3. Planowania, czyli procesu określającego wpływ działań przedsiębiorstwa na środowisko. W związku z tym przedsiębiorstwo powinno dokonać identyfikacji m.in. Wymagań prawnych w zakresie ochrony środowiska czy ustanowić, wdrożyć i utrzymać program osiągania założonych celów i przyjętych zadań, a także środki finansowe i terminy, w których mają one być osiągnięte.
4. Wdrożenia i funkcjonowania, który obejmuje takie działania jak np. Określenie odpowiedzialności i uprawnień poszczególnych osób, potrzeby szkoleniowe dostosowane do wiedzy i umiejętności pracowników, opracowanie skutecznego systemu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz systemu dokumentacji, sterowanie operacyjne, program reakcji na sytuacje krytyczne.
5. Działań sprawdzających i korygujących, które obejmują monitorowanie i pomiary, ocenę zgodności i postępowanie korygująco-zapobiegawcze, zapisy oraz audit wewnętrzny systemu zarządzania środowiskowego;

6. Przeglądów dokonywanych przez kierownictwo w celu sprawdzenia czy polityka środowiskowa oraz zadania i cele środowiskowe odpowiadają aktualnym potrzebom przedsiębiorstwa.

Uzyskanie certyfikatu systemu zarządzania jest potwierdzeniem, że przedsiębiorstwo zapewniło odpowiedni stopień zgodności procesów z wymaganiami normy ISO 14001.

Innym rodzajem formalnego SZŚ, przeznaczonym dla podmiotów spełniających wysokie standardy ochrony środowiska jest system EMAS, stosowany tylko na obszarze Unii Europejskiej. Jego wymagania są znacznie wyższe niż normy ISO 14001, choć jest z nią w pełni zgodny. EMAS jest skierowany do organizacji, które w sposób dobrowolny podejmują zobowiązania w zakresie ochrony środowiska, często większym niż wymaga tego litera prawa. Jego celem jest ustawiczna poprawa jego stanu w miejscu lokalizacji firmy, ze szczególnym uwzględnieniem ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko do poziomu odpowiadającemu stosowaniu najlepszych, ekonomicznie opłacalnych technik. Po raz pierwszy zasady jego organizacji i funkcjonowania zostały określone w 1993 r. [OJ L168 10.07.1993, ss. 1–18], natomiast w latach 2001 i 2009 r. [OJ L114 z 24.04.2001, OJ L342 z 22.12.2009], dokonano zmian m.in. rozszerzających jego zastosowanie. W Rozporządzeniu EMAS III doprecyzowano definicję m.in. *zgodności z prawem, istotnych, bezpośrednich i pośrednich aspektów środowiskowych, klastra, walidacji, wskaźników efektywności środowiskowej, małych organizacji.* Ponadto wprowadzono możliwość rejestracji w systemie organizacji z UE i z innych krajów oraz przedstawiania deklaracji środowiskowych w formie elektronicznej. Zmiany wprowadzone Rozporządzeniem EMAS III dotyczą także strony merytorycznej np. implementacja obowiązku uwzględniania „najlepszych praktyk zarządzania środowiskowego". Informacje na ten temat są udostępniane przez Komisję Europejską w formie sektorowych i międzysektorowych dokumentów referencyjnych obejmujących np. wskaźniki efektywności środowiskowej dla poszczególnych sektorów oraz kryteria doskonałości i systemy oceny poziomu efektów działalności środowiskowej.

EMAS III obejmuje szeroki zakres podmiotów. Posługuje się podobnie jak ISO 14001 pojęciem organizacji, które może oznaczać spółkę, korporację, firmę, przedsiębiorstwo, organ lub instytucję, znajdujące się w UE lub poza nią, albo część lub kombinację powyższych, posiadające osobowość prawną lub nie, publiczne lub prywatne, mające swoje własne funkcje i administrację [art. 2 pkt 21, OJ L342 z 22.12.2009]. Dodatkowe preferencje przyznano także „małym organizacjom", do których można zaliczyć mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie

przedsiębiorstwa[4]. Polegają one na możliwości przedłużenia ważności deklaracji środowiskowej[5] do 4 lat (wcześniej 3 lata) i okresu zaktualizowania deklaracji do 2 lat (wcześniej roczny okres) [art. 7 pkt 1, OJ L342 z 22.12.2009].

Początkowo EMAS I był konkurencyjny w stosunku normy ISO 14001, jednakże w wyniku zdobytych doświadczeń i po długotrwałych dyskusjach oraz uzgodnieniach włączono SZŚ według ISO 14001 do Rozporządzenia EMAS II, rozbudowując tym samym obydwa uregulowania [Woźniak, Krupa, Grzesik 2006, s.111]. W odniesieniu do systemu zarządzania środowiskowego ISO 14001 system EMAS dodaje kilka elementów m.in. stałą poprawę działalności prośrodowiskowej, zgodność z prawodawstwem dotyczącym ochrony środowiska, co gwarantuje udział w systemie organów administracji, powszechny dostęp opinii publicznej poprzez jawne publikacje deklaracji i raportów, większe zaangażowanie pracowników.

Udział organizacji w systemie jest dobrowolny, a jej działalność jest okresowo sprawdzana przez niezależnych weryfikatorów. System EMAS powinien uwzględniać odpowiedzialność za środowisko na wszystkich poziomach działalności przedsiębiorstwa oraz określać, monitorować i oceniać oddziaływanie środowiskowe wszystkich procesów, wyrobów i usług. Opracowanie oraz wdrożenie systemu ekoaudytu wymaga systematycznego gromadzenia i przetwarzania informacji ekologicznych. Istotne jest także to, aby przedsiębiorstwo eliminowało lub ograniczało szkodliwość emisji, zapobiegało awariom i posiadało stosowny program na wypadek ich powstania. Poza tym niezbędna jest również współpraca z organizacjami samorządowymi i społecznością lokalną w zakresie przekazywania informacji o podejmowanych działaniach proekologicznych [Adamczyk 2004, s. 51.].

Podstawą systemu prawnego EMAS w Polsce jest Rozporządzenie Nr 761/2001 Parlamentu Europejskiego z dnia 19 marca 2001 r. dopuszczające dobrowolny udział organizacji w systemie zarządzania środowiskowego i audytu we Wspólnocie (EMAS) oraz ustawa z dnia 12 marca 2004 o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS) [Dz. U. Nr 70 poz.631 z późn. zm.], a także trzy dodatkowe akty wykonawcze [Dz.U. 2007 nr 247 poz. 1842, Dz.U. 2004 nr 94 poz. 932, Dz. U. 2004 nr 94 poz. 931]. Przedłużają się prace nad uchwale-

[4] Zdefiniowane w zaleceniu Komisji 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. dotyczącym definicji mikroprzedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw (OJ L 124 z 20.5.2003, s. 36).

[5] Celem deklaracji środowiskowej jest poinformowanie wszystkich zainteresowanych stron o osiągnięciach i efektach działalności organizacji w zakresie ochrony środowiska.

niem zmian w systemie EMAS, zgodnych z Rozporządzaniem EMAS III z 2009 r. Termin dostosowania krajowych systemów do jego wymagań upłynął 11 stycznia 2011 r. Z informacji Ministerstwa Środowiska wynika, że projekt nie trafił jeszcze do Parlamentu (stan na luty 2011 r.), więc można się spodziewać, że zmiany nie zostaną szybko uchwalone [www.eko-net.pl, data dostępu: 05.03.2011].

4. Korzyści i koszty wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego

Wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego jest ważnym elementem procesu ekologizacji przedsiębiorstwa. Podmioty zarejestrowane w systemie EMAS czy przestrzegające zasad normy ISO 14001 są powszechnie postrzegane jako organizacje prowadzące swoją działalność w sposób efektywny i przejrzysty. Według J. Ejdys [2007, s. 294] korzyści związane z funkcjonowaniem SZŚ można podzielić na wewnętrzne (zarówno finansowe, jak i niemające wartości pieniężnej korzyści dla przedsiębiorstwa i jego pracowników), jak i zewnętrzne (generowane w otoczeniu firmy). Wśród tych pierwszych istotne wydają się niewątpliwie wewnętrzne korzyści ekologiczne oznaczające redukcję wykorzystania zasobów ochrony środowiska lub wyraźne ograniczenie negatywnego oddziaływania firmy na środowisko naturalne. Biorąc po uwagę wewnętrzne korzyści ekonomiczne, posiadanie sprawnego systemu zarządzania środowiskowego znacząco przyczynia się do trwałego i ekologicznie zrównoważonego rozwoju biznesu, co ma odzwierciedlenie w niższych kosztach prowadzenia działalności, np. związanych z utylizacją odpadów, zmniejszeniem zużycia energii czy wody. Na przykład wprowadzenie recyklingu generuje przychody związane z odzyskiem surowców wtórnych i zagospodarowaniem odpadów. Z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii wynika, że roczne korzyści będące efektem wdrożenia działań proekologicznych są znaczące, szczególnie w przemyśle papierniczym i spożywczym. Około 80% firm (na 500 ankietowanych), które uzyskały certyfikat zarządzania środowiskowego postrzegało SZŚ jako skuteczny finansowo. Około 60% badanych firm stwierdziło, że koszty wdrożenia systemu zwróciły się im już po 12 miesiącach. [www.ekologia-info.eu, data dostępu: 10.03.2011].

Zmniejszenie objętości i toksyczności odpadów czy emisji gazów nie tylko minimalizuje negatywny wpływ na otoczenie firmy, ale ogranicza opłaty za gospodarcze korzystanie ze środowiska i może się przyczynić do wzrostu konkurencyjności firmy na rynku. Poza tym usprawnia zarządzanie np. ekologicznym ryzykiem, a więc wpływa na zmniejszenie prawdopodobieństwa wystą-

pienia awarii i wypadków oraz zminimalizowanie ich ewentualnych skutków (dzięki przygotowanym wcześniej procedurom postępowania w sytuacjach awaryjnych). Kolejną korzyścią może być także obniżenie kosztów ubezpieczeń przedsiębiorstw (w Polsce dotyczy to większych zakładów przemysłowych), których działalność może prowadzić do poważnych awarii. Instytucje ubezpieczające mogą premiować sprawnie działający system zarządzania środowiskowego niższą składką, a instytucje finansowe, które opierają swoje decyzje na ocenie ryzyka mogą udzielać dogodnych kredytów bankowych na inwestycje proekologiczne. Z tego powodu systemowe podejście do problemu minimalizacji potencjalnych zagrożeń stawia przedsiębiorstwa w korzystnej sytuacji wobec tego typu instytucji.

Posiadanie SZŚ może oznaczać również wystąpienie wewnętrznych korzyści pozaekonomicznych (np. społecznych), wśród których za najważniejsze należy uznać sprawniejsze zarządzanie przedsiębiorstwem (precyzyjnie określone cele, zadania, procedury ich realizacji, odpowiedzialność na każdym stanowisku pracy, kontrola działania), zapewnienie zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi (unikanie kar pieniężnych oraz niekorzystnego wizerunku związanego z łamaniem przepisów ochrony środowiska), ciągłe doskonalenie we wszystkich aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa, szybsze i sprawniejsze uzyskiwanie pozwoleń czy decyzji w sprawie działalności przedsiębiorstwa, wzrost samokontroli i odpowiedzialności oraz świadomości ekologicznej pracowników (chętniej będą się identyfikować ze znanym ze swojej troski o środowisko przedsiębiorcą), a także zgodność z przepisami ochrony środowiska. Wprowadzanie SZŚ może być łatwiejsze w przypadku np. firm rodzinnych, gdzie jedną z cech tej formy biznesu jest większe zaangażowanie zatrudnionych w pracę na rzecz przedsiębiorstwa, niski stopień formalizacji, przekładający się na sprawniejszą, efektywniejszą komunikację w firmie i personalizację więzi organizacyjnych. Istotne jest także podkreślenie wizerunku firmy ekologicznej i możliwość używania logo EMAS jako narzędzia marketingowego, co skutkuje uzyskaniem większej wiarygodności wśród klientów, inwestorów, a także władz administracyjnych i organów kontrolnych.

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego generuje dodatkowo korzyści zewnętrzne, które pojawiają się w otoczeniu przedsiębiorstwa. Najważniejsze z nich przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 1. Zewnętrzne korzyści funkcjonowania systemu zarządzania środowiskowego

Grupy podmiotów	Rodzaj korzyści	Kategoria korzyści
Firmy współpracujące (kontrahenci, dostawcy, klienci)	Motywacja do podjęcia działań w kierunku wdrażania systemów zarządzania środowiskowego	S
	Poprawa wiarygodności współpracujących firm	S
	Poprawa jakości produktów i usług	S
	Zmiana cen towarów i usług produkowanych przez przedsiębiorstwo	F
	Możliwość zmiany kosztów związanych z wymianą towarów i usług	F
Firmy konkurencyjne	Motywacja do podjęcia działań w kierunku wdrażania systemu zarządzania środowiskiem	S
Lokalna społeczność (gospodarstwa domowe, samorządy lokalne)	Poprawa stanu środowiska w miejscu zamieszkania	E
	Poprawa stanu zdrowia, zmniejszenie zachorowalności, poprawa samopoczucia	S
	Zmniejszenie wydatków związanych z ochroną zdrowia	F
	Możliwość zatrudnienia	S
	Poprawa atrakcyjności terenów dla przyszłych inwestorów	S
	Wyposażenie terenów w infrastrukturę ochrony środowiska	F
	Usprawnienie procesu wydawania decyzji, pozwoleń na prowadzenie działalności	S
	Poprawa jakości towarów i usług produkowanych przez przedsiębiorstwo	S
	Zmiana cen towarów i usług produkowanych przez przedsiębiorstwo	F

E – korzyści ekologiczne, S – korzyści społeczne, F – korzyści ekonomiczne.

Źródło: [Ejdys 2007, s. 297].

Wiele krajów członkowskich Unii Europejskiej wprowadziło regulacje zachęcające do rejestracji w systemie EMAS. Przykładowo, w zależności od lokalizacji, przedsiębiorstwa mogą korzystać z dłuższych przerw w kontrolach, redukcji opłat za różne pozwolenia, przyspieszenia wydawania pozwoleń i poprawy dostępu do funduszy europejskich [www.europa.eu.int/comm/environment/emas; data dostępu: 14.03.2011].

Wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego nie jest przedsięwzięciem łatwym, ponieważ jest związane z dodatkowymi działaniami dostosowawczymi, procedurami i kosztami. Koszty zależą w dużym stopniu od przyjętego modelu wdrażania. Niektóre przedsiębiorstwa decydują się na implementację systemu samodzielnie w oparciu o poradniki i własne doświadczenia, inne z kolei cały proces opierają na współpracy z konsultantami zewnętrznymi [www.emas.mos.gov.pl; data dostępu: 15.03.2011]. Koszty wdrażania dotyczą: kosztów opracowania dokumentacji SZŚ, zatrudnienia pełnomocnika, przeprowadzenia wstępnego przeglądu (oceny aspektów środowiskowych), analizy wymogów prawa środowiskowego (w tym koszty zakupu aktów prawnych), szkoleń pracowników, uzyskania certyfikatu czy wprowadzenia systemu monitoringu. Mogą być one bardzo różne w zależności od wielkości i specyfiki przedsiębiorstw.

Na koszty funkcjonowania wdrożonego już systemu składają się koszty ponoszone od momentu uzyskania certyfikatu SZŚ. Stanowią one m.in. nakłady inwestycyjne na realizację zadań przewidzianych w programie zarządzania, koszty funkcjonowania wyposażenia i urządzeń, zakupu dóbr używanych do celów ochrony środowiska, prowadzenia monitoringu, kontroli funkcjonowania systemu (audytów zewnętrznych), czy zarządzania, w tym wynagrodzenia personelu za dodatkowe prace wykonywane w związku z funkcjonowaniem systemu [Lisowska-Mieszkowska 2007, s. 14].

Wszystkie wymienione rodzaje kosztów powinny być brane pod uwagę przez przedsiębiorstwo przy rachunku ekonomicznym działań proekologicznych. System zarządzania środowiskowego nie jest więc narzędziem łatwym w stosowaniu, chociaż w ciągu ostatnich lat pojawiło się wiele zarówno uniwersalnych, jak i przeznaczonych dla konkretnych branż, wskazówek i wytycznych ułatwiających jego wprowadzenie.

5. Problemy wdrażania zintegrowanych systemów zarządzania środowiskiem

Przedsiębiorstwa, stając przed wyborem, który z SZŚ wdrożyć często nie są świadome wielu kosztów oraz problemów związanych z ich wprowadzeniem. Przede wszystkim Rozporządzenie EMAS stawia nieco wyższe wymagania niż norma ISO 14001, co z jednej strony podnosi koszt wdrażania SZŚ, jednak może się przyczynić do traktowania firmy jako bardziej wiarygodnej. Jako jeden z częściej przywoływanych argumentów za stosowaniem EMAS, jest istnienie wykazu organizacji, które są zarejestrowane w systemie. Informacja ta jest

publicznie dostępna i na bieżąco aktualizowana, podczas gdy w przypadku certyfikatu ISO 14001 często dla jej zdobycia konieczny jest bezpośredni kontakt z jego posiadaczem [www.emas.mos.gov.pl, data dostępu: 15.03.2011]. Mimo że nie ma oficjalnej listy wydanych certyfikatów ISO 14001, szacuje się ich liczbę na ok. 130 tys. w skali globalnej oraz 42 tys. w Unii Europejskiej. W Polsce liczba organizacji posiadających certyfikat ISO 14001 wynosi około 2 tys. [Krzyczkowski 2010], podczas gdy w systemie EMAS są zarejestrowane[6] 24 organizacje [www.emas.mos.gov.pl, data dostępu:17.03.2011]. Norma ISO 14001 jest zatem wciąż najpopularniejszym standardem zarządzania środowiskowego w Polsce. Liczba zarejestrowanych podmiotów jest jednak w poszczególnych województwach znacznie zróżnicowana, co jest spowodowane przyczynami o charakterze ekonomiczno-środowiskowym. Jest ona powiązana nie tylko z poziomem rozwoju gospodarczego w danym regionie, ale także ze skalą i znaczeniem problemów środowiskowych. Najwięcej przedsiębiorstw posiadających normę ISO14001 znajduje się w trzech województwach: śląskim, mazowieckim i wielkopolskim, najmniej jest w podlaskim, lubuskim i lubelskim [Łuczka-Bakuła 2010].

System rejestracji EMAS w Polsce jest bardziej skomplikowany niż w krajach UE. Funkcja właściwego organu została podzielona między ministra środowiska oraz generalnego dyrektora ochrony środowiska, wspomaganego przez 16 regionalnych dyrektorów, którzy bezpośrednio rozpatrują wnioski i prowadzą rejestry regionalne. Oznacza to zbyt długie procedury rejestracji, trwające nawet kilka miesięcy. Jest to związane także z tym, że osoby jej dokonujące robią to często po raz pierwszy [Pochyluk 2010]. Mając tego świadomość przedsiębiorstwa mogą częściej sięgać po normę ISO 14001, a nie system EMAS.

Ponadto przyczyną pewnej rezerwy wykazywanej przez przedsiębiorstwa wobec wdrażania unijnego Rozporządzenia może być liczba dokumentów, w których zawarte są wymagania systemu [Kowalczyk 2007]. W przypadku normy ISO 14001 są one zawarte w jednym dokumencie i są skierowane do organizacji wdrażającej system. W rozporządzeniu EMAS zdefiniowano cały system, czyli także wymagania dotyczące akredytacji, organów rejestracyjnych, zasad rejestracji itd., a wymagania dla organizacji wprowadzającej system zawarte są w kilku załącznikach.

[6] W rejestrze krajowym EMAS znajdują się dane tych organizacji, które pozytywnie przeszły proces rejestracji w systemie oraz weryfikatorów, którzy zostali akredytowani przez PCA (Polskie Centrum Akredytacji) i wpisani do oficjalnego krajowego wykazu prowadzonego przez Generalnego Dyrektora Ochrony Środowiska.

Według opinii wiodących audytorów środowiskowych [www.eko-net.pl, data dostępu 15.03.2011] największe problemy polskim przedsiębiorstwom sprawiają następujące wymagania:

- identyfikacja aspektów środowiskowych,
- identyfikacja przepisów prawnych i innych,
- sterowanie operacyjne (w tym nadzór nad podwykonawcami),
- ocena zgodności z wymaganiami,
- przegląd zarządzania (w tym głównie ocena efektywności środowiskowej organizacji i ocena samego systemu zarządzania).

Istotnym problemem w przypadku systemu EMAS jest również obowiązek publikowania deklaracji środowiskowej. Spełnienie tego warunku może być trudne dla podmiotów, które z muszą zachować wysoki stopień poufności danych. Z punktu widzenia przedsiębiorstw skutkiem negatywnym wdrożenia EMAS jest także potrzeba stałego uzupełniania wymaganej dokumentacji, a także funkcjonowania wyspecjalizowanych struktur organizacyjnych. Dlatego większym jednostkom, łatwiej jest wdrożyć SZŚ niż małym, które ich nie posiadają. Zachodzi zatem potrzeba wsparcia sektora MSP w zakresie szkoleniowo-doradczym, ponieważ skumulowany pozytywny efekt środowiskowy można osiągnąć na dużą skalę jedynie przez wdrożenie tego systemu w organizacjach, które liczbowo dominują w gospodarce, czyli właśnie w małych i średnich przedsiębiorstwach[7].

Ponadto Rozporządzenie EMAS nie jest rozpoznawalne tak szeroko w świecie jak norma ISO 14001, co może być szczególnie istotne dla przedsiębiorstw działających na skalę globalną. Poza tym w Polsce wciąż brak jest specjalnego systemu zachęt do rejestracji systemu. W Rozporządzeniu EMAS [art. 33–35, OJ. L342 z 22.12.2009] wzywa się państwa członkowskie do opracowania strategii promocyjnej skierowanej szczególnie do małych organizacji. Mimo upływu już siedmiu lat od wejścia Polski do UE niewiele w tej kwestii zostało uczynione.

6. Podsumowanie

Podjęte przez wiele krajów zobowiązanie do realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego stawia przed podmiotami gospodarczymi nowe wyzwania, tym bardziej, że to właśnie przedsiębiorstwa są przede wszystkim odpowie-

[7] Poza tym należy pamiętać, że sektor MSP wytwarza około 48% PKB Polski, a firmy rodzinne blisko 10,4%. Por. Raport Końcowy Badania Pentor 2009, s. 65, www.firmyrodzinne.pl data dostępu: 17.03.2011.

dzialne za interakcje środowisko naturalne-gospodarka. W ostatnich latach można zaobserwować większe zainteresowanie zagadnieniami proekologicznymi, czego przejawem jest między innymi wzrastająca liczba firm prowadzących aktywną politykę środowiskową i wdrażających u siebie odpowiednie strategie zarządzania środowiskowego. Ich implementacja skutkuje dodatkowymi obowiązkami wynikającymi z założeń systemu, jednocześnie wymuszając zmianę filozofii funkcjonowania i uruchamiając szereg bodźców oddziaływujących pozytywnie na środowisko. Przedsiębiorstwa wprowadzające takie rozwiązania mają szansę stać się liderami w poszukiwaniu nowej jakości swoich produktów i usług, ponieważ SZŚ są czynnikiem wspierania innowacyjności.

Wdrażanie norm zarządzania środowiskiem może być wymuszane przez konkurencję, czy coraz bardziej świadomych ekologicznie konsumentów. Mimo iż certyfikaty stosowane są na zasadzie dobrowolności, to w przyszłości mogą być warunkiem istnienia wielu przedsiębiorstw. Wprowadzenie SZŚ wymaga uwzględnienia zmian w dotychczasowej polityce przedsiębiorstw, co wiąże się z ponoszeniem dodatkowych nakładów i często niemałych kosztów, ale również przynosi szereg korzyści zarówno dla przedsiębiorstwa jak i jego najbliższego otoczenia. Wśród najważniejszych wymienia się zazwyczaj poprawę wizerunku firmy, wzrost wiarygodności u klientów, zmniejszenie opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska czy poprawę stanu środowiska naturalnego. Wdrażanie SZŚ stało się wymogiem czasu i coraz większa liczba przedsiębiorstw z sektora MSP przyszłości deklaruje jego realizację. Niezbędna jest zatem popularyzacja systemu i uświadomienie korzyści wynikających z jego wdrożenia oraz wsparcie finansowe ze strony państwa.

Aktywność polskich firm przejawiająca się przyjmowaniem normy ISO 14001 czy tym bardziej systemu EMAS jest jak dotychczas niewielka. Z tego powodu nieodzownym wydaje się większe zaangażowanie instytucji państwowych w promowaniu idei zrównoważonego rozwoju. Aby stały się one powszechnym trendem potrzebne jest ciągłe podnoszenie świadomości zarządów przedsiębiorstw oraz edukacja całego społeczeństwa.

Bibliografia

Adamczyk W. (2004), *Ekologia wyrobów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Council Regulation (EEC) No 1836/93 of 29 June 1993 *allowing voluntary participation by companies in the industrial sector in a Community eco-management and audit scheme*, OJ L168 10.07.1993, ss 1–18.

Ejdys J. (2007), *Koszty i korzyści systemu zarządzania środowiskowego*, [w:] Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa.

Kowalczyk J.T. (2007), *EMAS– czy tylko prestiż*, „Przemysł i środowisko" nr 4.

Krzyczkowski M., *Czy można zarobić na ochronie środowiska?*, www.gospodarka.gazeta.pl.

Lisowska-Mieszkowska E.(2007), *Systemy zarządzania środowiskowego – rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, „Ochrona Środowiska i Zasobów Naturalnych" nr 30, ss. 5–24.

Łuczka-Bakuła W., *Skutki systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 i EMAS*, www.kpsw.edu.pl.

Nowosielski R., Spilka M., Kania A. (2010), *Zarządzanie środowiskowe i systemy zarządzania środowiskowego*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.

Pochyluk R. (2010), *Dokąd zmierza EMAS*, „Ecomanager" nr 8.

Poskrobko B. (2007), *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa.

Raport Końcowy Badania Pentor (2009), *Badanie firm rodzinnych*, Warszawa, www.firmyrodzinne.pl.

Regulation (EC) No 761/2001 of the European Parliament and of the Council of 19 March 2001 *allowing voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*, OJ L 114 24.04.2001.

Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 23 kwietnia 2004 r. *w sprawie zakresu danych, które zawiera rejestr wojewódzki, oraz wzoru wniosku o rejestrację organizacji w rejestrze wojewódzkim*, Dz.U. 2004 nr 94 poz. 931.

Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 23 kwietnia 2004 r. *w sprawie współczynników różnicujących wysokość opłaty rejestracyjnej w krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS)*, Dz.U. 2004 nr 94 poz. 932.

Rozporządzenie Ministra Środowiska z dnia 20 grudnia 2007 r. *w sprawie wzoru wniosku o wpis podmiotu do rejestru weryfikatorów środowiskowych,* Dz. U. 2007 nr 247 poz. 1842.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z dnia 25 listopada 2009 r. *w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS)*, OJ. L342 z 22.12.2009.

Sałek-Imińska A. (2004), *System zarządzania środowiskowego w świetle wymogów współczesnej gospodarki*, [w:] Budnikowski A., Cygler (red.) *Ochrona środowiska a procesy integracji i globalizacji*, SGH, Warszawa, ss. 375–386.

Systemy zarządzania środowiskowego. Ogólne wytyczne dotyczące zasad, systemów i technik wspomagających, PN-ISO 14004, grudzień 2005.

Ustawa z dnia 12 marca 2004 *o krajowym systemie ekozarządzania i audytu (EMAS)*, Dz. U. Nr 70 poz. 631.

Witek-Crabb, A. (2005). *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw – więcej niż ekorozwój,* [w:] Brdulak H. (red.), *Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw a relacje z interesariuszami,* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Woźniak L., Krupa J., Grzesik J. (red.) (2006), *Innowacje ekologiczne w rozwoju społeczno-gospodarczym*, WSIiZ, Rzeszów.

Zalecenie Komisji Europejskiej 2003/361/WE z dnia 6 maja 2003 r. *dotyczące definicji mikro-przedsiębiorstw oraz małych i średnich przedsiębiorstw*, Dz. U. L 124 z 20.5.2003.

www.eko-net.pl

www.ekologia-info.eu

www.emas.mos.gov.pl

www.europa.eu.int/comm/environment/emas

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 279–287

Jacek Buko
Uniwersytet Szczeciński

Znaczenie i problemy dystrybucyjne mikrofinansowania

The microfinance – meaning and distributional problems

Abstract

Considerations of this text concentrate on problem of the lack of the general access to basic financial services, particularly to Microfinance. This activity is the provision of financial services to low-income clients, including consumers and the self-employed, who traditionally lack access to banking and related services. Financial institutions have proved hardly realizes social missions, and due to their high costs of operation (banks), or the lack of the distributional net, often can't deliver services to poor or remote populations. Till now correcting the problem of access tried to realize across done by expanding the number of financial institutions available to them, as well as the capacity of those institutions. however, these solutions continually do not break the distributional impasse. In the context of the foregoing remarks a rational solution seems to convince the public post to offer such services as it has at its disposal both the adequate infrastructure and enjoys a significant social trust as a rule.

1. Wprowadzenie

Docelowy rynek mikrofinansowania szacowany jest w Polsce na ponad dwa miliony gospodarstw domowych o niskich dochodach. W 2009 r. obsługiwane były potrzeby zaledwie 3% z nich. Połowa z pośród członków tych gospodarstw domowych to trwale bezrobotni oraz ubodzy, zamieszkujący głównie tereny słabo zurbanizowane [Matul, Bytkowska, Rataj, 2009, s. 341]. W regionach o relatywnie gorszym stanie infrastruktury i niewielkich zasobach kapitału za-

inicjowanie procesów szybkiego rozwoju gospodarczego jest szczególnie trudne, stąd mikrofinansowanie wydaje się być ważnym i nieodłącznym elementem programów rozwojowych na wsi. Niedorozwój strukturalny rynku usług finansowych powoduje jednak, że dostęp do usług mikrofinansowania w regionach wiejskich i słabiej rozwiniętych jest nader ograniczony.

W odniesieniu do współczesnych gospodarek rynkowych nie kwestionuje się aktywnych działań państwa w zakresie jego odpowiedzialności za właściwy poziom zatrudnienia, czy warunki uzyskiwania kredytów – bez czego nie można skutecznie uruchamiać inicjatyw gospodarczych. Zadaniem państwa powinna być więc dbałość o równość szans uczestników gospodarowania [Woźniak, 2003, s. 522], przede wszystkim poprzez tworzenie miejsc pracy oraz zapewnienie dostępu do świadczeń tworzących standard cywilizacyjny, do których z pewnością należy zaliczyć podstawowe usługi finansowe. Dotychczasowa walka z bezrobociem i wywołanym przezeń ubóstwem skupiała się jednak głównie na łagodzeniu skutków za pomocą różnych form pomocy społecznej, a nie na ograniczaniu jego źródeł [szerzej: Jarosz, 2005, s. 158 i dalsze]. Pasywny charakter tej polityki wyraża się przewagą zasiłków w całości ponoszonych na ten cel wydatków.

Ze względu na strukturalny charakter oraz wysoki, jak na europejskie standardy, poziom bezrobocia w Polsce, zauważalna jest konieczność podejmowania coraz aktywniejszych działań zwiększających możliwości zatrudnienia dla grup, które mają trudności ze znalezieniem pracy. Wdrożenie metod i narzędzi pobudzenia rozwoju rynku pracy w regionach mniej rozwiniętych gospodarczo wymaga więc zaangażowania ze strony administracji rządowej. Zainteresowanie tym problemem miało, jak dotychczas, bardziej charakter incydentalny, niż stały. Bez zmiany tej sytuacji w niektórych regionach kraju mogą utrwalać się i powstać nowe enklawy chronicznej biedy i bezrobocia. Praktyka wskazuje, że sytuację poprawić mogą jedynie inwestycje dokonane dzięki napływowi kapitału z zewnątrz, na co jednak trudno liczyć we wszystkich przypadkach, oraz rozwój silnego sektora mikroprzedsiębiorstw. Istotą funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw jest samozatrudnienie. W wielu dziedzinach najmniejsze firmy, mające charakter rodzinny, zatrudniają dodatkowych pracowników głównie do pomocy. Większość z nich może funkcjonować nawet bez zatrudniania pracowników najemnych, szczególnie w okresach, gdy koniunktura gospodarcza nie jest dobra. Blisko 70 proc. najmniejszych przedsiębiorstw stanowią jednostki, w których pracuje wyłącznie właściciel lub współwłaściciele i członkowie ich rodzin [Misiąg 2005, s. 72].

Zaletami mikroprzedsiębiorstw w zakresie redukowania bezrobocia są przede wszystkim:

- większa elastyczność w stosunku do dużych firm, umożliwiająca szybsze dostosowywanie się do wymagań rynku, w tym lepsze przystosowywania się do specyficznych warunków gospodarczych, społecznych, politycznych i geograficznych w odniesieniu do obszaru działalności;
- tworzenie miejsc pracy w oparciu o niższe niezbędne do zaangażowania kapitały oraz koszty siły roboczej, w stosunku do pozostałych przedsiębiorstw.

2. Źródła i uwarunkowania finansowania mikroprzedsiębiorczości

W Polsce 6% gospodarstw domowych o niskich dochodach uzyskuje je z własnej zarejestrowanej działalności gospodarczej. Przekłada się to na 400 tysięcy istniejących przedsiębiorstw. Kolejne 29% gospodarstw z tej kategorii posiada członków, którzy planują podjęcie samozatrudnienia i/lub posiadają potencjał w tym zakresie. Brak kapitału jest poważnym wyzwaniem dla niemal 40% obecnych właścicieli drobnych przedsiębiorstw oraz osób dążących do założenia własnej działalności gospodarczej. Jednakże mikroprzedsiębiorcy mają
z reguły istotne problemy z uzyskaniem formalnej historii kredytowej. Zaledwie 21% z nich kiedykolwiek korzystało z formalnego źródła mikrofinansowania, a 15% jest w trakcie spłacania mikropożyczki. Kredyty na działalność gospodarczą udzielane są głównie przez banki [szerzej: Matul, Bytkowska, Rataj, 2009].

Podstawowym ograniczeniem rozwoju i działalności mikroprzedsiębiorstw są niedobory kapitałowe. Istotna jest przy tym nie tylko dostępność do zewnętrznych źródeł kapitału, lecz także ich koszt [(Mikroprzedsiębiorstwa – kondycja ekonomiczna, bariery rozwoju, oczekiwania rozwoju, 2005, s. 3.] Podstawowe instrumenty finansowania potrzeb gospodarczych, dostępnych dla mikroprzedsiębiorców w Polsce, to:

- pożyczki na finansowanie działalności gospodarczej, tak w zakresie potrzeb bieżących, jak i długookresowych, oferowane przez instytucje pożyczkowe (mikropożyczkowe) nie będące bankami oraz kształtujące swoją ofertę odmiennie w stosunku do finansowania bankowego;
- kredyty na działalność gospodarczą oferowane w systemie bankowym, w ogólnym podziale na kredyty inwestycyjne (długoterminowe) i obrotowe (krótkoterminowe) oraz dodatkowo kredyty konsumpcyjne, zasadniczo nieprzeznaczone na cele finansowania działalności gospodarczej, jednak w praktyce prawdopodobnie często wykorzystywane dla tych celów;

- leasing urządzeń i wyposażenia (np. maszyny i urządzenia przemysłowe, komputery i sprzęt biurowy, środki transportu) do prowadzenia działalności gospodarczej, oferowany przez instytucje (towarzystwa) leasingowe.

Instytucje oferujące mikrofinansowanie podzielić można na następujące grupy:

1. Instytucje pożyczkowe działające według uznanych światowych standardów mikrofinansowania, wspierane np. przez takie podmioty jak Bank Światowy. Podstawą ich funkcjonowania jest realizacja określonej misji, najczęściej sprowadzającej się do tworzenia nowych źródeł dochodów ludności, aktywizacji mieszkańców obszarów wiejskich, czy też finansowania nowej lub już prowadzonej działalności gospodarczej najmniejszych przedsiębiorstw.
2. Publiczne instytucje pożyczkowe, ukierunkowane na tworzenie nowych miejsc pracy, w tym w związku z restrukturyzacją branż schyłkowych. Pożyczki udzielane przez te instytucje pochodzą ze środków publicznych.
3. Instytucje kredytowe i pożyczkowe, których głównym celem działania jest maksymalizacja zysku z prowadzonej działalności.
4. Spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe, odmienne od wszystkich pozostałych przede wszystkim ze względu na nakierowanie prowadzonej działalności na rozwój spółdzielczych form finansowania.

Do pierwszej grupy należą 64 instytucje oferujące 70 funduszy pożyczkowych[1]. Działalność mikrofinansową realizowaną przez te instytucje charakteryzują następujące cechy:

- krótkoterminowe, niewielkie pożyczki;
- uproszczone do minimum, przyjazne klientowi procedury;
- dostęp do kolejnych pożyczek po terminowej spłacie pierwszej pożyczki, w tym stopniowy dostęp do większych kwot przy kolejnych pożyczkach;
- wysoka spłacalność pożyczek.

Dotychczas fundusze te udzieliły w Polsce przeszło 180 tys. pożyczek, umożliwiając utworzenie blisko 65 tys. nowych miejsc zatrudnienia (Fundusze Pożyczkowe w Polsce wspierające mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa,

[1] Istnieją instytucje, które prowadzą więcej niż jeden fundusz pożyczkowy. Przykładem takiej instytucji jest Polska Fundacja Przedsiębiorczości z siedzibą w Szczecinie, która oprócz wcześniej realizowanych programów pożyczkowych, w latach 2004–2005 utworzyła 6 nowych funduszy pożyczkowych. Stąd różnica pomiędzy liczbą funduszy pożyczkowych, a liczbą instytucji prowadzących te fundusze.

2009). Wpływ instytucji pożyczkowych na rynek pracy jest jednak zdecydowanie większy, niż ten mierzony liczbą nowo powstałych stanowisk. Uzyskane przez przedsiębiorstwa pożyczki przyczyniają się także do utrzymania obecnego poziomu zatrudnienia, powodując hamowanie wzrostu bezrobocia.

Do drugiej grupy podmiotów oferujących mikrofinasowanie należą agencje rządowe udzielające gwarancji i pożyczek dla mikroprzedsiębiorstw w ramach wspieranych z budżetu programów publicznych, są to m.in. pożyczki z Funduszu Pracy, czy branżowych programów pożyczkowych[2]. Pożyczki z Funduszu Pracy są udzielane przez urzędy pracy, które oferują pracodawcom oraz osobom bezrobotnym preferencyjne pożyczki na tworzenie nowych miejsc pracy. Ich oprocentowanie zostało ustalone na stosunkowo niskim poziomie (w rejonach zagrożonych szczególnie dużym bezrobociem w wysokości 30 proc. stopy oprocentowania kredytu lombardowego NBP w skali roku). Często też umowy o udzielenie pożyczki na działalność gospodarczą przewidują ich umorzenie do połowy wartości, jeśli firma, która powstanie, będzie działać co najmniej dwa lata. Podobnie umorzeniu podlegają w taki sam sposób odsetki od udzielonych pożyczek. Urzędy pracy stosują zasadę udostępniania bezrobotnym pożyczek dopiero po pozytywnym ukończeniu przez nich kursu z zakresu przedsiębiorczości[3].

Trzecią grupę organizacji oferujących mikrofinansowanie stanowią podmioty zorientowane na zysk, takie jak banki, firmy leasingowe[4], firmy pożyczkowe, w tym lombardy. Według mikroprzedsiębiorców współpraca z bankami odnośnie pozyskania kredytu jest trudna, przy czym najczęściej zwraca się uwagę na następujące bariery:

[2] Funkcjonujące w Polsce branżowe programy pożyczkowe są zaprojektowane i realizowane w związku z koniecznością likwidacji niekorzystnych skutków pojawiających się w toku restrukturyzacji tzw. trudnych sektorów. Ich celem jest ułatwianie działań restrukturyzacyjnych w przemyśle.

[3] Zasady, zakres oraz sposób pozyskiwania pożyczek reguluje rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 24 marca 1995 r. w sprawie szczegółowych zasad udzielania pożyczek z Funduszu Pracy, wysokości stopy procentowej oraz warunków spłaty (Dz. U. 95, nr 35, poz. 174 z późniejszymi zmianami).

[4] W segmencie usług leasingowych funkcjonuje liczna grupa kilkuset firm deklarujących leasing jako podstawowy przedmiot działalności. Zastosowanie leasingu i tym samym jego konkurencyjność ograniczona jest jednak do zakupów inwestycyjnych. Ponadto, usługi leasingowe nie znajdują zastosowania dla dóbr o niskiej wartości - zwykle istnieje minimalny limit wartości transakcji leasingowej. Ograniczeniem leasingu jest także konieczność uiszczania wpłat wstępnych.

- wysoki koszt kredytu;
- skomplikowane procedury, przejawiające się w konieczności przedkładania szeregu dokumentów (formalizm i zbiurokratyzowanie procedur);
- niedostosowanie wymagań informacyjnych banku do uproszczonych form dokumentacji finansowej stosowanych przez najmniejsze firmy;
- trudne do spełnienia wymogi w zakresie zabezpieczeń[5];
- niechęć do rozpatrywania wniosków kredytowych na niewielkie kwoty;
- brak rozeznania w zakresie specyfiki prowadzenia działalności przez mikroprzedsiębiorstwa[6].

Banki przyznają, że nie kierują atrakcyjnej oferty dla najmniejszych firm, gdyż według standardów bankowych usługi takie są ponad przeciętnie ryzykowne i pracochłonne, a tym samym potencjalnie za drogie dla ewentualnych klientów banków. Należy jednak zauważyć, że osoby zmuszone do korzystania z pożyczek poza systemem bankowym są skłonne zapłacić – i płacą wyższe oprocentowanie za pozyskane środki, godząc się na lichwiarskie warunki pożyczek gotówkowych, które na dodatek połączone są nierzadko z przestępczymi metodami odzyskiwania pieniędzy przez wierzycieli [Szwajkowski 2006, s. 10]. Kolejną, obok banków, grupę pożyczkodawców zorientowanych na maksymalizację zysku stanowią firmy specjalizujące się w udzielaniu krótkookresowych, wysoko oprocentowanych mikropożyczek dla osób fizycznych i ich firm. Zaletą oferty tych firm jest brak zabezpieczeń i szybkość uzyskania pożyczki. Wadą

[5] Próbując sprzedać kredyty mikroprzedsiębiorstwom banki często podejmują działania pozornie podnoszące atrakcyjność ich oferty, na przykład proponując niższe, niż typowe oprocentowanie. Sposobem zamaskowania faktycznej prowizji banku w takim przypadku jest obowiązkowe ubezpieczenie kredytu. Przykładem swoistych nadużyć banków w stosunku do klienta jest również kwestia rezygnacji z kredytu. Pomimo, iż polskie prawo bardzo dokładnie określa prawo klienta do rozwiązania umowy kredytowej w ciągu 10 dni, nie oznacza to jednak, że klient odzyska wszystkie pieniądze. Teoretycznie bank ma obowiązek zwrócić wszelkie pobrane opłaty i prowizje, jednak nie odda tzw. opłaty przygotowawczej i ewentualnych kosztów ustanowienia zabezpieczeń. Niektóre banki wykorzystują tę okoliczność ustanawiając zaporowe opłaty przygotowawcze, sięgające 5-10 proc. całej kwoty z umowy.

[6] Dokonując oceny zdolności kredytowej, banki często wykorzystują metodologię zbudowaną dla dużych podmiotów, która nie uwzględnia specyfiki najmniejszych przedsiębiorstw. Wzrost aktywności banków w zakresie finansowania tej grupy przedsiębiorstw jest zatem uzależniony od dostarczenia nowych narzędzi pomiaru ryzyka kredytowego związanego z ich finansowaniem. Wysoki udział należności zagrożonych od podmiotów małych nie wynika bowiem z ich wyższego ryzyka kredytowego, lecz m.in. z niskiej efektywności metod oceny ryzyka.

jest natomiast jej koszt, stąd tak skonstruowany produkt może mieć zastosowanie wyłącznie dla pokrywania bieżących i to bardzo nieznacznych wydatków mikroprzedsiębiorstwa. Podobnie w odniesieniu do działalności lombardów należy wskazać na bardzo wysoki koszt pożyczki oraz konieczność zabezpieczenia jej dobrami trwałymi, których wartość często wielokrotnie przekracza pożyczoną kwotę. Skala tego rodzaju działalności pożyczkowych jest trudna do oszacowania, gdyż nie ma na ten temat zarówno wiarygodnych badań, jak i nawet przybliżonych szacunków, a firmy nie są zainteresowane udzielaniem informacji o swoich obrotach.

Ostatnią grupę charakteryzowanych instytucji mikropożyczkowych stanowią SKOK-i. Oferowane przez nie kredyty proceduralnie i kosztowo zbliżone są do kredytów bankowych. Jednakże SKOK-i mogą udzielać kredytów wyłącznie swym członkom. Takie zawężenie oferty kredytowej ogranicza możliwość uznania tej formy mikrofinansowania za powszechnie dostępną. Choć procedury przystąpienia do SKOK nie są skomplikowane, to jednak pojawia się tu przymus, który nie zawsze jest przez klientów akceptowany.

Ocena oferty zaprezentowanych instytucji dość jednoznacznie pozwala wskazać jako najbardziej atrakcyjne dla mikroprzedsiębiorstw subsydiowane pożyczki pozabankowe. Ogólnie rzecz biorąc są one wysoce konkurencyjne, szczególnie z punktu widzenia zabezpieczeń oraz procedur i wymogów dokumentacyjnych[7]. Mikrofinansowanie tego rodzaju ograniczone jest jednak zarówno przez niedostateczną podaż tych usług, jak i ich ograniczoną przestrzenną dostępność[8].

3. Zakończenie

Należy zauważyć, że aspekt dostępności przestrzennej do instytucji pożyczkowych nie jest wyczerpująco analizowany w literaturze przedmiotu, ograniczając się w istocie do określenia lokalizacji pożyczkodawców w danym województwie. Podstawowym i zasadniczo jedynym kryterium oceny skali

[7] W tym sensie fundusze są alternatywą oferty bankowej dla tych pożyczkobiorców, którzy nie mogą z niej skorzystać. Większość klientów funduszy pożyczkowych to klienci, którymi banki nie za bardzo są zainteresowane i nie uwzględniają ich w swych strategiach. Fundusze współpracując z pożyczkobiorcami tworzą natomiast ich historię kredytową oraz przygotowują i edukują ich do przyszłej współpracy z bankami.

[8] Ryzyko współpracy z tym sektorem powinno być zmniejszane przez rozbudowaną sieć instytucji poręczeniowych i gwarancyjnych.

działania tego typu instytucji jest wartość i liczba udzielonych pożyczek. Organizacje oferujące fundusze pożyczkowe non-profit powołują się często na bliskie kontakty ze społecznościami lokalnymi, w praktyce jednak świadczą usługi wyłącznie w swoich siedzibach, zlokalizowanych w miejscowościach liczących co najmniej kilkanaście tysięcy mieszkańców. Powszechnie obserwowana jest także zbyt mała promocja funduszy pożyczkowych – potencjalni klienci nie są dostatecznie poinformowani o możliwościach uzyskania tego rodzaju finansowania. W szczególności brak jest instytucji, które pośredniczyłyby w obsłudze mikrofinansowania – w zakresie informowania o ofercie, doradztwa i aplikowania, wobec osób z terenów wiejskich.

Rolę taką mogłaby przykładowo pełnić poczta publiczna, której usługi od początku przyczyniały się do wzmacniania społecznej spójności przez nieprzerwaną obecność na obszarach wiejskich i zaniedbanych gospodarczo obszarach miejskich. Analiza dostępności instytucji finansowych wskazuje, ze na obszarach wiejskich oferują one swoje usługi w niespełna 1000 placówek[9], natomiast wiejska sieć pocztowa obejmuje przeszło 4500 urzędów i agencji pocztowych. Wykwalifikowany personel pocztowy mógłby skutecznie pośredniczyć w udostępnianiu oferty pożyczkowej większej niż dotychczas liczbie klientów oraz zapewnić dotarcie z ofertą na obszary, gdzie fundusze pożyczkowe były słabo rozwinięte lub w ogóle nie występowały. Takie wzmocnienie dystrybucyjne powinno doprowadzić do osadzenia na stałe subsydiowanych funduszy pożyczkowych w systemie finansowym Polski. Dotychczasowe doświadczenia w zakresie zapewnienia wszystkim obywatelom dostępu do usług społecznie użytecznych, w tym również szerokiej gamy produktów finansowych, pozwalają na generalne uznanie poczty publicznej za wiarygodnego partnera, który jest w stanie skutecznie oferować usługi mikrofinansowania. Potencjał tkwiący w pocztowych usługach finansowych jest jednak w Polsce słabo spożytkowany.

Wykorzystanie potencjału sieci pocztowej dla poprawy dostępu do przedmiotowych usług finansowych może być rozpatrywane w płaszczyznach społecznej i gospodarczej, jako przynoszące korzyści:

- klientom, zapewniając fizyczny dostęp do mikrofinansowania mieszkańcom obszarów wiejskich;
- publicznemu operatorowi pocztowemu, stabilizując, w skutek dociążenia pracą, sieć placówek pocztowych oraz ich poziom zatrudnienia;
- instytucjom finansowym, edukując społeczeństwo w zakresie korzyści wynikających z poszerzenia możliwości uczestnictwa w systemie finansowym.

[9] Szacunek własny na podstawie analizy upublicznionych baz teleadresowych operatorów telefonicznych.

Bibliografia

Matul M., Bytkowska J., Rataj M. (2009), *Rozwijanie rynku mikro kredytów w Polsce*, Dodatek do raportu Microfinance Centre (MFC) for Central and Eastern Europe and the New Independent States.

Fundusze Pożyczkowe w Polsce wspierające mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa (2009), Raport nr 12/2009, Polskie Stowarzyszenie Funduszy Pożyczkowych, Warszawa.

Mikroprzedsiębiorstwa – kondycja ekonomiczna, bariery rozwoju, oczekiwania rozwoju (2005). Raport PENTOR, Warszawa, s. 3.

Mikroprzedsiębiorstwa – sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele (2002), CASE, Warszawa.

Misiąg F. (red) (2005), Pomoc *publiczna dla małych i średnich przedsiębiorstw - mity i rzeczywistość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 72.

Jarosz M. (red.) (2005), *Wygrani i przegrani polskiej transformacji*, Oficyna Naukowa Instytutu Studiów Politycznych PAN, Warszawa, s. 158.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 24 marca 1995 r. w sprawie szczegółowych zasad udzielania pożyczek z Funduszu Pracy, wysokości stopy procentowej oraz warunków spłaty (Dz. U. 95, nr 35, poz. 174 z późn. zmianami).

Szwajkowski W. (2006), *Głęboko ukryte bogactwo biednych*, „Master of Business Administration" Pismo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego i Międzynarodowej Szkoły Zarządzania 2 (79), s. 10.

Woźniak M.G. (red.) (2003), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy - zarys problematyki*, Zeszyt Nr l Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii, Wydawnictwo Mitel, Rzeszów, s. 522.

Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 24 marca 1995 r. w sprawie szczegółowych zasad udzielania pożyczek z Funduszu Pracy, wysokości stopy procentowej oraz warunków spłaty (Dz. U. 95, nr 35, poz. 174 z późn. zmianami).

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 289–306

Tomasz R. Smus[*]
MBA, Uniwersytet Opolski

Strategie finansowe firm rodzinnych

Financial Strategies for family firms

Abstract

The article is an attempt to answer the question about the reasons underlying the choice of financial strategies of family businesses and characterize factors affecting the decision-making in this regard. The concept of family businesses, businesses leading features and factors affecting the decisions taken in the organization they are the aspects of sanctioning the position of the entrepreneur in the structures of the economy. This article has been shorted ideas on financing the organization and analysis of their choice. In the context of the organizational structure under consideration is the financial strategies of family businesses.

1. Wstęp

Przedstawione w tym artykule zagadnienia są nie tylko próbą odpowiedzi na pytania dotyczące przyczyn wyboru strategii finansowych przez firmy rodzinne, ale także syntetycznym ujęciem czynników mających wpływ na podejmowanie decyzji w tym obszarze. Zamierzeniem autora jest wskazanie właścicielom oraz przyszłych założycielom biznesów rodzinnych obszarów związanych z problematyką wystarczających i koniecznych zasobów finansowych do prowadzenia działalności operacyjnej.

W sytuacji spowolnienia gospodarczego wpływającej również na sytuację przedsiębiorcy rodzinnego, który skupił się często na ochronie swojej własności a nie możliwościach rozwój (np. poprzez pozyskanie kapitału), ważną rolę ogrywają projekty dotyczące finansowania firm rodzinnych. Poznanie silnych

[*] Katedra Finansów i Rachunkowości, Wydział Ekonomiczny Uniwersytetu Opolskiego.

i słabych stron jako przedsiębiorca, próba odpowiedzi na pytanie o własną kondycję finansową pozwoli na pozwoli na wybór odpowiedniej strategii finansowania zapewniającej zrównoważony rozwój i płynność kapitałową przedsiębiorstwa. Konsekwencją wielokierunkowych analiz różnorodnych projektów stanie się adekwatny do sytuacji przedsiębiorstwa taki wybór finansowej strategii, który zapewni firmie zrównoważony rozwój oraz wskaże źródła finansowania.

Artykuł w zakresie poruszanego tematu zawiera przegląd koncepcji teoretycznych, wspomagających konstruowanie ścieżek finansowych w rodzinnym biznesie a także prezentacje czynników, decydujących o strukturze kapitału firmy (ze szczególnym uwzględnieniem wpływu niedoskonałości na rynku finansowym w kontekście działań operacyjnych przedsiębiorstwa). Zamierzeniem autora jest także wskazanie właścicielom takich przedsiębiorstw oraz przyszłym założycielom biznesów rodzinnych obszarów związanych z problematyką wystarczających i koniecznych zasobów finansowych do prowadzenia działalności operacyjnej przedsiębiorstwa.

2. Firma rodzinna – pojęcie i cechy konstytutywne

Firmy rodzinne (ang. *Family business*[1]) należą do podstawowych fundamentów światowej gospodarki, przyczyniają się do rozwoju i funkcjonowania gospodarki krajowej, nierzadko globalnej[2]. Ich tworzenie, a następnie rozwój ma istotny wpływ na codzienne funkcjonowanie tychże podmiotów. Już na etapie tworzenia organizacji właściciel czy właściciele zmuszeni są do rozwiązywania podstawowych problemów, odnoszących się do pozyskania wystarczających zasobów, kapitałów ludzkich i finansowych koniecznych do prowadzenia działalności operacyjnej. W początkowym etapie planowania działalności przedsiębiorca podejmuje decyzje dotyczące wyboru partnerów biznesowych, a także finansów. Pierwsze wybory dotyczą określenia przestrzeni samodzielności w działaniu i odpowiedzi na pytanie: w czyich rękach pozostanie własność oraz z kim będzie związane ryzyko zarządzania oraz finansowania? Do najistotniejszych czynników o charakterze decyzyjnym, mających wpływ na strategię tworzenia organizacji należą kompetencje, zaangażowanie, a w szczególności

[1] *Family business* posiadają w szczególności wspólne cechy wyróżniające je na rynku podmiotów gospodarczych, do których to cech należą familistyczna kultura organizacyjna, zaangażowanie rodziny w biznes oraz znaczenie procesów sukcesji.

[2] Do ogromnych międzynarodowych holdingów należą takie giganty jak IKEA, LG, czy Wal – Mart, a w Polsce Blikle, Duda, Fakro, Piotr i Paweł, Roleski, Kruk, Solaris Bus & Coach.

zaufanie w zakresie doboru współudziałowców. Alternatywa pojawia się w przypadku chęci współdzielenia obowiązków, odpowiedzialności, a także ryzyka finansowego z partnerami. W zależności, jakie zostanie nadane znaczenie gospodarcze firmie rodzinnej, taka też będzie jej kondycja finansowa, a co za tym idzie – jej skłonność do ryzyka oraz przyjęcie strategii finansowej dla rozwoju i inwestowania.

W sytuacji spowolnienia gospodarczego i kryzysu na rynkach kapitałowych firmy rodzinne,[3] posiadające jednego silnego finansowo właściciela, są w dużym stopniu skupione na swojej własności, która będąc jedną z głównych cech przedsiębiorcy rodzinnego, ma również istotną wadę. Tym ograniczeniem dzisiaj jest przede wszystkim brak kapitału na dalszy rozwój. Rozpoznanie wcześniej słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa rodzinnego oraz ustalenie strategii jego rozwoju daje większa szansę na znalezienie i wykorzystanie potencjalnego źródła finansowania. Strategie finansowe firm rodzinnych to nie zatem ważne zagadnienia nauki teorii finansów, ale przede wszystkim dość istotne wyzwanie praktyczne, którego właściwe dostosowanie do sytuacji gospodarczej firmy rodzinnej może przyczynić się do jej zrównoważonego rozwoju oraz prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Teoria źródeł finansowania przedsiębiorstw rodzinnych podkreśla, że firmy rodzinne posiadają unikalną formę organizacji struktury finansowania przedsiębiorstwa [zob. Demsetz, Lehn 1985, ss. 1155–1177; Schleifer, Vishny 1986, ss. 461–488; Berle, Means 1932, s. 34][4]. Potwierdzają tę teorię badania i publikacje. Natomiast jeśli chodzi o strategie związane z finansowaniem tych podmiotów nadal konieczne są głębsze i szersze badania empiryczno-teoretyczne, gdyż tak, jak już wspomniano, unikatowa forma organizacji tego rodzaju firm wymaga również świeżego spojrzenia na zagadnienia optymalizacji struktury finansowania przedsiębiorcy rodzinnego. Tym bardziej, że podmioty te posiadają istotne cechy, które z punktu widzenia dzisiejszych teorii przedsiębiorstwa, uważane są za wyjątkowe, co skutkuje innymi strategiami w modelach optymalizacji strategii finansowych w źródłach finansowania.

---

[3] W niniejszej publikacji pojęcia „firma rodzinna" i „przedsiębiorstwo rodzinne" są stosowane zamiennie oraz odpowiadają terminom anglojęzycznym *family firm* i family *business*.

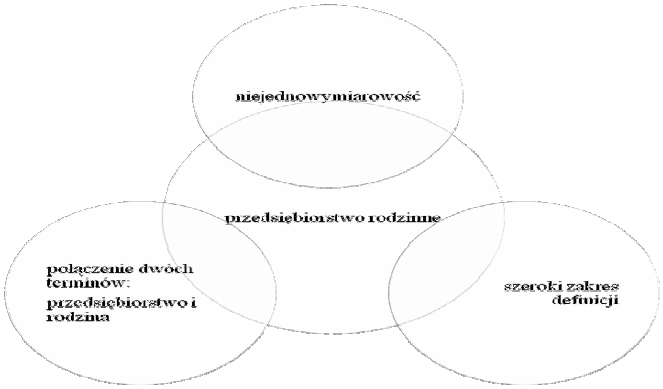
[4] Demsetz H., Lehn K. (1985), The structure of corporate ownerships. Causes and consequences, „Journal of Political Economy", nr 93, ss. 1155–1177; Schleifer A., Vishny R.W. (1986), Large shareholders and corporate control, „Journal of Political Economy", nr 94, ss. 461–488.; Berle A., Means G. (1932), The modern corporation and private property, Macmillan, Nowy Jork, s. 34.

Nakreślenie tematu strategii finansowych firm rodzinnych wymaga przynajmniej w minimalnym stopniu wyodrębnienia tego rodzaju organizacji spośród różnych form prowadzenia działalności gospodarczej i zaprezentowania istotnych cech przedsiębiorcy rodzinnego, a także przeglądu teorii struktur finansowania przedsiębiorstwa. Następnie można się bardziej przyjrzeć firmie rodzinnej na niedoskonałym rynku finansowym oraz zastosowaniu długu w finansowaniu w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Określenie przedsiębiorstwa rodzinnego jest dość trudnym zadaniem i to przynajmniej z kilku powodów. Przyczyny tego tkwią w cechach charakterystycznych firmy. Należy między innymi do nich łączenie działalności w sferze gospodarczej, w mniejszym lub większym stopniu, ze sferą rodzinną. Wśród takich form organizacyjnych znajdują się małe organizacje rodzinne, ale i również duże, międzynarodowe przedsiębiorstwa pozostające pod kontrolą osób z jednej rodziny. Trudności te możemy scharakteryzować na kilka rodzajów.

Rysunek nr 1

Trudności w określeniu przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Safin, P*rzedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wrocław 2007, ss. 17–20.

Powód określany „niejednowymiarowością" wynika z tego, iż formach prowadzenia działalności gospodarczej brak jest takiej możliwości w Polsce[5].

[5] Regulacje te należą do prawa gospodarczego publicznego, którego przedmiotem są zagadnienia związane z podejmowaniem, prowadzeniem i kończeniem działalności gospodarczej, podmiotami gospodarczymi (ich zasadami tworzenia, rejestracji, wpisów, rodzajami podmiotów itp.) oraz relacjami państwa i jego organów do procesów gospo-

Podstawowe formy prawne prowadzenia działalności gospodarczej na gruncie polskiego prawa przedstawiają się w sposób następujący: forma indywidualnej działalności gospodarczej, spółka cywilna, jawna, partnerska, komandytowa, komandytowo-akcyjna, z ograniczoną odpowiedzialnością, _nstyna. Brak wyraźnych formalnych kryteriów rozróżniających przedsiębiorcę rodzinnego od innych form powoduje, że do tej grupy przedsiębiorców zalicza się organizacje o różnych formach prawnych, wielkości i własności, a także kierujących się zróżnicowanymi metodami zarządzania.

„Niejednowymiarowość" przedsiębiorstwa rodzinnego, nawiązującego do tradycyjnych, ustalonych wzorców w rzeczywistości gospodarczej powoduje konsekwencje w postaci rozległości pola badań oraz jego amorficzności [por. Niedbała 2003, s. 44].[6] „Szeroki zakres definicji" spowodowany jest uczestnictwem w analizie i badaniach tych niejednorodnych podmiotów wielu innych dyscyplin naukowych, do których w szczególności należą: antropologia, ekonomia, finanse, historia, nauki polityczne, prawo, psychologia, rachunkowość, socjologia, zachowania organizacyjne, zarządzanie, a także biologia i fizyka. Natomiast połączenie dwóch pojęć „przedsiębiorstwo" i „rodzina", mających inną historię, rodowód czy odbiór i zabarwienie społeczne [więcej Safin 2007, ss. 17–20][7], tworzy zupełnie nowy byt, składający się z dwóch odmiennych instytucji, posiadających inne cele.

Z punktu widzenia strategii finansowych firm rodzinnych ważniejsze od ustalenia definicji przedsiębiorstwa rodzinnego jest nakreślenie cech posiadanych przez te organizacje, ponieważ to one przekładają się na mocne i słabe strony, a także na decyzje związane z zarządzaniem operacyjnym, w tym strategiami w zarządzaniu finansami. Marjański, Sułkowski [2009, s. 31][8] wyodrębniają kilka cech charakteryzujących głównie firmy rodzinne, do których zalicza się **współzależność przedsiębiorstwa i rodziny**, opierająca się na znaczeniu rodziny zakładającej przedsiębiorstwo rodzinne. Rodzina w początkowej fazie powstawania biznesu nie tylko zasila go ideami, zasobami ludzkimi, ale przede

darczych i podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Obok prawa gospodarczego publicznego, normującego tylko część stosunków społecznych związanych z działalnością gospodarczą, należy przywołać regulacje prawa gospodarczego prywatnego, które reguluje stosunki gospodarcze łączące producentów, pośredników i konsumentów oraz reguluje tworzenie, ustrój i działanie spółek handlowych.

[6] Niedbała E. (2003), F*irmy rodzinne – obiekt badawczy*, MBA, nr 5, s. 44.

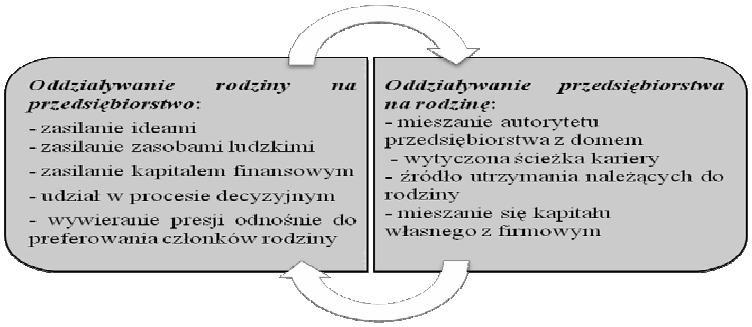
[7] Safin K. (2007), P*rzedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo AE, Wrocław, ss. 17–20.

[8] Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń, POLTEX, Warszawa, s. 31.

wszystkim jest dostarczycielem kapitału finansowego. Branie udziału w procesie decyzyjnym, wywieranie presji odnośnie do preferowania członków rodziny, to kolejne cechy współzależności przedsiębiorstwa i rodziny. Jak można zauważyć, cecha ta ma przełożenie na strategię finansową w przedsiębiorstwie rodzinnym, bowiem bieżące funkcjonowanie jego jest uzależnione w dużej mierze od zasobów finansowych rodziny. Przedsiębiorstwo rodzinne opierające się na **współzależności przedsiębiorstwa i rodziny** oddziaływuje również w sposób zwrotny na rodzinę. Nierzadko występuje pomieszanie kategorii życia prywatnego z zawodowym przez przenoszenie autorytetu z przedsiębiorstwa do domu i odwrotnie. Wytyczona ścieżka kariery, sukcesja w postaci przejęcia zarządzania lub własności firmy, to kolejne cechy. Jest jeszcze jedna istotna cecha – mająca przełożenie na strategię finansową, a mianowicie źródło utrzymania dla osób należących do rodziny. Powoduje ona często mieszanie się kapitału własnego z firmowym, premiowanie osób związanych z rodziną, czy ponoszenie mniejszego ryzyka finansowego przez angażowanie się w mniej ryzykowne projekty.

Rysunek nr 2

Oddziaływania przedsiębiorstwa i rodziny



Źródło: własne na podstawie A. Marjański, Ł. Sułkowski, *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa 2009, s. 31.

Korzystanie z zasobów finansowych, intelektualnych oraz ludzkich to kolejne wyróżniające cechy przedsiębiorstw rodzinnych od pozostałych form prowadzenia działalności gospodarczej[9]. Proces powstawania firmy wiąże się z podejmowaniem decyzji związanych z ryzykiem i angażowaniem kapitałów finansowych, intelektualnych, a także zasobów ludzkich będących we władaniu rodziny, które to wymagają konsultacji i akceptacji jej członków. Ta cecha dość

[9] Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), *Firmy rodzinne – jak* …, op. cit., s. 32.

mocno ukazuje, w jaki sposób kształtowana jest strategia finansowa w przedsiębiorstwie rodzinnym i gdzie zapadają nieraz istotne decyzje związane z finansowaniem operacji i rozwoju organizacji w powiązaniu z dostarczanym kapitałem na etapie kształtowania się, ale również i w jej późniejszym rozwoju. Często finansowe zaangażowanie się poszczególnych członków rodziny na etapie powstawania organizacji wiąże się w późniejszej perspektywie z możliwością hojnego wynagradzania wcześniej ponoszonego ryzyka finansowego.

Strategie i metody sukcesji rodzinnej są uważane przez specjalistów z zakresu tworzenia i wdrażania strategii sukcesyjnych w przedsiębiorstwach rodzinnych za jedne z najważniejszych cech tych organizacji. Przybranie różnorodnych form planistycznych bądź emergentnych (inkrementalnych) pozwala znowu nie tylko na stworzenie sformalizowanych narzędzi sukcesji (ścieżki kariery, edukacji sukcesorów, dokumentów legalizujących sukcesję, organizujących porządek prawny)[10]. Ale także sprzyja powstawaniu strategii finansowych przedsiębiorstwa rodzinnego. Znajdują się wśród nich na pewno strategie ściśle zaplanowane i realizowane, wykorzystujące zatwierdzone przez właścicieli plany finansowe dotyczące organizacji. Jednak niektóre strategie wymykają się planowaniu i posiadają bardziej charakter niesformalizowany, w sposób intuicyjny oraz ewolucyjny są realizowane obok sukcesji w przedsiębiorstwie. Zachowanie więc jednolitej strategii finansowej podczas międzypokoleniowej zmiany stanowi istotne wyzwanie dla zarządzających.

Familistyczna kultura organizacyjna najbardziej zbliżona do „kultury właścicielskiej", związana z wywieraniem wpływu przez właścicieli i ich wartości rodzinne, może mieć również istotny wpływ na strategie finansowe przyjęte przez organizację. Sama zaś kultura organizacyjna zmienia się w kolejnych pokoleniach, co powodować może rozmycie się jej familistycznego charakteru w procesie profesjonalizacji organizacji[11], co więcej zmiany te przekładają się na strategie finansowe przedsiębiorstwa rodzinnego. Przyczyny zmian mogą być różne jak na przykład chęć połączenia się z inną firmą rodzinną, albo stopniowe oddawanie kontroli w zarządzaniu firmie rodzinnej przez dopuszczenie mniejszościowych udziałów spoza rodziny. Powodem mogą być również często pojawiające się pytania dotyczące roli kosztu finansowania, a także struktury pasywów przedsiębiorstwa w procesie kreowania wartości.

[10] Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), *Firmy rodzinne – jak*…, ibidem, s. 33.

[11] Marjański A., Sułkowski Ł. (2009), *Firmy rodzinne – jak* …, ibidem, s. 33.

3. Modele teoretyczne kształtowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie

Przyjrzenie się i przegląd teorii struktury finansowania w przedsiębiorstwie wydaje się konieczny, aby odpowiedzieć na pytania związane ze strategią finansowania w przedsiębiorstwach rodzinnych. Strukturę finansowania zwykło się określać jako proporcję udziału kapitału własnego i obcego w finansowaniu działalności, odmiennie niż strukturę kapitału określaną jako relacja wartości zadłużenia długoterminowego do kapitałów własnych, które wykorzystywane są do finansowania firmy. Struktura kapitału jest szczególnie ważna w przypadku rozpatrywania kosztu kapitałowego inwestycji. Może okazać się bowiem, że projekt inwestycyjny finansowany typową strukturą kapitału (strukturą istniejącą w firmie inwestora) jest nieopłacalny z ekonomicznego punktu widzenia, natomiast zmieniając tę strukturę finansowania (angażując w większym wymiarze kredyty lub pożyczki) przyjęcie tego projektu będzie uzasadnione ekonomicznie. Dlatego też przeglądy teorii struktur finansowania w przedsiębiorstwie można dokonać, jednak wcześniejszym pominięciu kontrhipotezy o nieistotności struktury kapitału (ang. *irrelevance proposition*)[12]. Dotychczasowe badania finansów z tego zakresu wskazują na trzy podstawowe modele teorii lub modele opisujące problematykę kształtowania się struktury finansowania w przedsiębiorstwie. Należą do nich modele tradycyjne, klasyczne modele statyczne, a także modele dynamiczne.

Warto podkreślić, iż **modele tradycyjne** odnoszące się do struktury i kosztu kapitału w przedsiębiorstwie funkcjonują w specjalnych warunkach, tj. w warunkach doskonałego rynku kapitałowego [więcej Duliniec 1998, ss. 31–43][13] charakteryzującego się między innymi dużą liczbą uczestników rynku (gdzie ich indywidualne działania nie wpływają na kształtowanie się ceny rynkowej) czy brakiem kosztów wejścia i wyjścia z tego rynku. Te modele zakładają również pełną substytucyjność dóbr będących przedmiotem obrotu, pełną i nieograniczoną niczym informacją dostępną dla wszystkich uczestników rynku, a także założeniem, że celem jest maksymalizacja zysku dla uczestników rynku. Mimo, że modele tradycyjne są restrykcyjne, to nie można uznać, że są błędne, dlatego że funkcjonują one w sposób poprawny tylko w określonych, „idealnych" warunkach. Dla praktyków działających na rynku niedoskonałym stanowią znikomą wartość praktyczną. Wartość przedsiębiorstw w tym modelu opiera się na

[12] Stradomski M. (2010), F*inansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 33.

[13] Duliniec A. (1998), S*truktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa, ss. 31–43.

wartości majątku trwałego oraz zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia przychodów ze sprzedaży, co wpływa w bezpośredni sposób na strategie finansowe firm. Zarządzający w sposób radykalny rozgraniczają decyzje inwestycyjne od decyzji związanych ze sposobem finansowania majątku budującego wartość w przedsiębiorstwie. Doktryna wyróżnia w tym miejscu w szczególności teorię zysku netto oraz teorie zysku operacyjnego netto [zob. Jerzemowska 1999, s. 118][14].

Modele klasyczne oparte o założenie doskonałej konkurencji uzyskały również cechę statyczną dzięki opisom warunków niezbędnych dla osiągnięcia równowagi w rozumieniu Pareto, pomijając przy tym opis przebiegu procesów konkurencji [więcej Gorynia 1998, s. 14][15]. Nieustająca ewolucja teorii dotyczących kosztu i struktury kapitału spowodowała trudności w ustaleniu granic pomiędzy teoriami klasycznymi, a nowoczesnymi i ich wpływem na strategie finansowe w przedsiębiorstwie. Dlatego też akceptacja nieistotności struktury kapitału w **klasycznym modelu statycznym** w wyniku przyjęcia tez dotyczących doskonałego rynku kapitałowego w sposób istotny upraszcza decyzje związane z ustaleniem strategii finansowych podmiotów gospodarczych, ponieważ w warunkach doskonałego rynku finansowego wszystkie instrumenty finansowania charakteryzują się identycznym kosztem. Takie założenia wynikać będą między innymi z założenia pełnego uzupełniania się poszczególnych źródeł finansowania[16]. Trzeba dodać, że tradycyjne modele dotyczące struktury kapitału uwzględniają rolę opodatkowania dochodów osobistych właścicieli oraz przedsiębiorstwa podczas procesów kształtowania i podejmowania decyzji odnośnie strategii finansowych w przedsiębiorstwie. Przekłada się to na metodologię procesów modelowania struktury kapitału w przedsiębiorstwie, które coraz częściej uwzględniają niedoskonałości rynku (ang. *market imperfection*) w celu dostosowania rozwiązań teoretycznych do praktyki życia gospodarczego [Stradomski 2010, s. 37][17]. Zaistnienie wiec zakłóceń na rynku finansowym powoduje zmianę w polityce struktury kapitału (zmienia się strategia finansowa), co ma wpływ na wartość dla właścicieli.

---

[14] Jerzemowska M. (1999), *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, PWN, Warszawa, s. 118.

[15] Gorynia M. (1998), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, s. 14.

[16] Celowo został pominięty model bazowy do rozważań na temat struktury kapitałowej przedsiębiorstwa Modiglianiego – Millera z 1958 r. ze względu na nie zbyt szerokie wychodzenie poza główny temat artykułu.

[17] Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm* …, op. cit., s. 37.

Znalezienie optymalnej strategii finansowania (tj. odpowiedniej optymalizacji finansowej) w przypadku, gdy klasyczne teorie oraz modele kosztu i struktury finansowania podążyły w kierunku czterech podstawowych grup determinujących strukturę kapitału [więcej Stradomski 2010, s. 37][18] ma polegać zatem na równoważeniu kosztów agencji i korzyści powiązanych z dopuszczeniem do finansowania przedsiębiorstwa obcym kapitałem.

Natomiast **modele dynamiczne** wprowadzają do przyjętych strategii finansowania struktury finansowania wielowymiarowego, dynamicznego horyzontu związanego z wpływami niedoskonałości występujących na rynku. W warunkach niedoskonałości rynku finansowego istnieją trzy główne grupy czynników mających wpływ na funkcjonujący podmiot, są nimi mianowicie tak zwana asymetria informacji (określana w doktrynie jako koszt agencji), koszt kontraktu (tj. koszt transakcji oraz koszt bankructwa), a także świadczenia publiczno-prawne (podatki od osób prawnych, dochodów kapitałowych czy odsetek). Znaczącą rolę w tworzeniu i realizacji strategii finansowej odgrywają również główni interesariusze (a raczej ich cechy osobowościowe) oraz cel stawiany przez przedsiębiorstwo. Wpływ przedstawionych powyżej czynników jest znaczący, ponieważ kształtuje od samego początku decyzje związane z pozyskaniem formy kapitału oraz ewentualną jego restrukturyzacją. Swoje piętno odciskają również czynniki związane z cechami osobowościowymi właścicieli, a także celami znanymi tylko przez interesariuszy organizacji na strategię finansową.

4. Czynniki wpływające na kształtowanie struktury kapitału w firmach rodzinnych

Doskonałość na rynku kapitałowym – w kontekście przytoczonych teorii, jest niemożliwa do spełnienia w rzeczywistości otaczającej firmę. Założenia, choć słuszne w wielu przypadkach, w praktyce ograniczają zastosowanie teorii dotyczących finansowania. Istotne błędy w analizie strategii finansowych przyjmowanych przez firmy są dodatkowo spowodowane niedoskonałościami na rynku finansowym, do których należy w szczególności asymetria informacyjna oraz koszty agencji, koszty bankructwa oraz transakcji, regulacje prawno – administracyjne (również podatki). Można zadać pytanie, czy przedsiębiorstwa występujące w obrocie gospodarczym posiadają jakiś wpływ na poszczególne

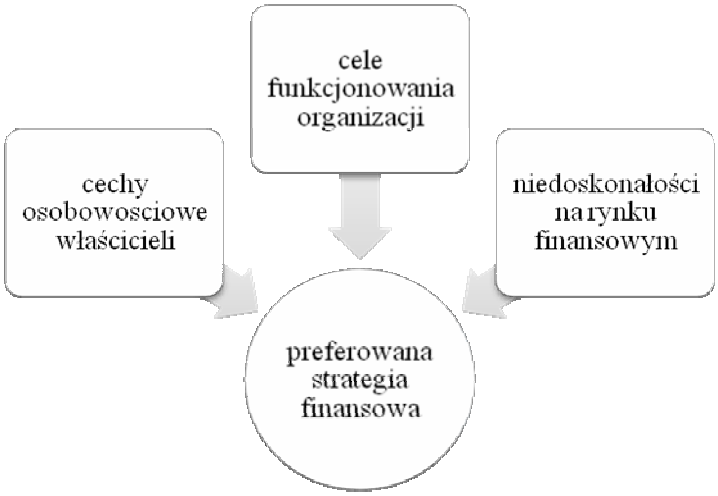
[18] Na podstawie Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm…*, op. cit., s. 37, do grup determinujących strukturę kapitału należą: alokacja praw w organizacji, charakterystyka produktów oraz docelowego rynku, konflikt pośród podstawowych interesariuszy wywołany ich różnymi interesami, a także wartości sygnalizacyjnej instrumentów finansowych.

przejawy niedoskonałości na rynku kapitałowym? Jeżeli chodzi o regulacje prawno – administracyjne (w tym podatki), a także wysokość kosztów transakcyjnych, to nie ulega wątpliwości, że w dużej mierze firma nie ma wpływu. Poziom zobowiązań podatkowych oraz kosztów transakcyjnych zależy od wykształconych modeli finansowych w jej otoczeniu (regionie, kraju). Natomiast asymetria informacyjna, koszty bankructwa i transakcji to czynniki, które w dość mocny sposób pozostają pod wpływem decyzji podejmowanych przez właścicieli lub przedsiębiorstwo. Trzeba natomiast nadmienić, że rozdzielenie własności w strukturze właścicielskiej, a w następstwie powstanie kontroli na poziomie wiedzy i decyzji w przedsiębiorstwie, jest przyczyną powstania różnic w dostępie do informacji o funkcjonowaniu organizacji, ale także stanowi źródło powstania asymetrii informacyjnej i części kosztów transakcyjnych.

Charakterystyka firmy rodzinnej, polegająca na bezpośrednim wpływie struktury właścicielskiej w powiązaniu z pośrednim wpływem kosztów agencji, ma swoje wyraźne odzwierciedlenie w strategiach finansowych podejmowanych przez przedsiębiorstwa rodzinne. W szczególności decyzje dotyczące pozyskiwania kapitału własnego, a w wielu wypadkach finansowania obcego podejmuje się w warunkach innych od pozostałych form przedsiębiorstw występujących w gospodarce. W oparciu o klasyczne modele finansowania zauważa się, iż firmy rodzinne wybierają właśnie jedną z tych trzech form finansowania, które mogą się nawzajem łączyć, przenikać i w razie potrzeby uzupełniać.

Rysunek 3

Główne czynniki wpływające na strategię finansową organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Strategie finansowe przedsiębiorstw rodzinnych opierają się o **model finansowania transakcyjnego**, charakteryzującego się bezpośrednim dostarczaniem przez zainteresowanego inwestora, albo pośrednika finansowego w postaci np. banku lub instytucji poza bankowej, kapitału na realizację konkretnej jednorazowej transakcji. Model ten charakteryzuje się również powszechną dostępnością informacji pośrednika finansowego odnośnie do finansowania, dlatego wykorzystanie pośrednictwa transakcyjnego pozwala na skorzystanie z zwiększonej przewagi pośrednika w zakresie informacji. W związku z tym możliwa staje się również dywersyfikacja ryzyka oraz skorzystanie z obniżenia kosztów transakcyjnych spowodowanych efektem skali.

Kolejny model finansowania opiera się na relacji inwestorów do finansowanego przedsiębiorstwa (ang. *relationship investing*), w tym również relacji bankowej (ang. *relationship banking*) [por. Dobrzynski 1993, ss. 68–79; Hauswald, Marquez 2000, ss. 1–29][19]. Jest tworzony na podstawie długotrwałych działań przedsiębiorstwa z dostarczycielami kapitału w pierwszym przypadku i wykorzystujący wiele informacji prywatnych pozyskanych w procesie kosztownego monitoringu bankowego w przypadku budowania długotrwałej relacji bankowej. Powstanie tak zwanych kosztów delegacji, które mogą być zbliżone do minimum, jak w przypadku banków i dywersyfikacji portfela kredytowego, staje się dość istotnym problemem dla inwestorów instytucjonalnych w przypadku firm rodzinnych. Przyczyną powstawania znaczących kosztów agencji (kosztów delegacji) są według Menkloff-a [2000, ss. 907–933; więcej Schneider 2000, ss. 207–237][20] w szczególności presja pod jaką działają menedżerowie instytucji finansowych, a także ich krótkoterminowy horyzont osiągania zysków, znacząca liczba czynności biurokratycznych oraz niespójna polityka w zakresie ryzyka. Zdarza się w firmach rodzinnych, mimo tego, że jeden wybrany dostawca kapitału mógłby zaspokoić potrzeby finansowe firmy, to zarządzający w przedsiębiorstwie rodzinnym korzystają z różnych źródeł kapitału, tylko po to, aby równoważyć cele finansowe oraz pozafinansowe inwestora dominującego (najczęściej jest nim rodzina). Dlatego też akcjonariat rodzinny ma charakter

[19] Zob. na temat *relationship investing* Dobrzynski J.H. (1993), "Relationship Investing: A New Shareholder is Emerging – Patient and Involved", Business Week, March 15, ss. 68–79; szczególna relacja bankowa (ang. *relationship banking*) Hauswald R., Marquez R. (2000), Relationship banking, loan specialization and competition, Kelley School of Business, „Indiana University Working Paper", nr 2, ss. 1–29.

[20] Menkhoff L. (2002), *Institutional investors: The external costs of successful innovation*, „Journal of Economic Issues", nr 36, ss. 907–933; Schneider M. (2000), *When financial intermediaries are corporate owners. An agency model of institutional ownership*, „Journal of management and Governance", nr 4, ss. 207–237.

silnej koncentracji własności, a także ograniczony wpływ na zmniejszenie ryzyka inwestycji kapitałowej.

Stradomski [2010, s. 165][21] proponuje działania zmierzające do ograniczenia ryzyka koncentracji dla jednego dostawcy kapitału polegające na dopuszczeniu nowych udziałowców na przykład przez emisję publiczną, albo wprowadzenie finansowania w postaci długu na przykład przez zaciągnięcie kredytu. Trzeba zauważyć, iż szybszy rozwój firmy, niż wynika to z modelu wzrostu zrównoważonego, powoduje większe zapotrzebowanie na kapitał. W dodatku presja wywierana przez konkurencję na właściciela przedsiębiorstwa rodzinnego powoduje często przyjęcie wyższej oczekiwanej stopy zwrotu od stopy wynikającej z dostępnych wewnętrznych źródeł kapitału dla organizacji. Należy więc wspomnieć, iż ta strategia finansowa opiera się w szczególności w pierwszej kolejności na doborze umowy o finansowanie, co prowadzi w konsekwencji do siły roszczeń związanych z umową proporcjonalnie do poziomu asymetrii reprezentowanych przez organizację.

Inną strategią finansowania firmy rodzinnej może być pozyskanie kapitału w formie rozdrobnionego akcjonariatu. Zaletą takiego rozwiązania będzie dalsza możliwa kontrola właścicieli (rodziny) w przedsiębiorstwie rodzinnym, natomiast koszt (oczekiwany transfer zysku za pożyczony kapitał) będzie relatywnie wysoki. Przyjęcie takiej strategii finansowej spowoduje zaangażowanie się biernego kapitału, ale także możliwość zmiany firmy o modelu rodzinnym w kierunku firmy o modelu rynkowym. Pomimo znaczących korzyści płynących z wprowadzenia spółki rodzinnej do obrotu publicznego, nieograniczonych i nowych form finansowania, trzeba się liczyć z drugiej strony z wprowadzeniem formalnych zasad ładu korporacyjnego, a także wzrostem kosztów administracyjnych, zmniejszeniem prywatnych relacji pomiędzy wieloma interesariuszami w organizacji, co potwierdzają badania Westheada, Cowlinga, Howortha [2001, ss. 369–385][22] dotyczące emisji, a nawet braku tychże publicznych emisji akcji dla podmiotów zewnętrznych. Przyczyny takiego zachowania tkwią w chęci gwarantowania kontroli członkom rodziny i możliwość nieutrudnionego transferu sukcesji przedsiębiorstwa w rodzinie.

Skoro istnieje taka niechęć do pozyskania kapitału w drodze emisji instrumentów finansowych prowadzących do rozwodnienia w sferze własności i poluzowania polityki kontroli w przedsiębiorstwie rodzinnym, to powoduje ona zmiany w decyzjach, strategiach odnoszących się do finansowania. Badania

[21] Stradomski M. (2010), *Finansowanie obce firm* …, op. cit., s. 165.

[22] Westhead P., Cowling M., Howorth C. (2001), T*he development of family companies. Management and ownership imperatives*, „Family Business Review", nr 4 (14), ss. 369–385.

Mishry i McConaughy-ego [1999, s. 53–64][23] odnoszące się do firma rodzinnych pokazują rezygnowanie z przeprowadzania rentownych projektów inwestycyjnych ze względu na brak możliwości ich sfinansowania. Wpływ na strategię finansową przedsiębiorcy rodzinnego mają również przyczyny związane z nieumiejętnością obiektywnej oceny ekonomiczno – fundamentalnej zarządzanego przez właściciela lub rodzinę przedsiębiorstwa. Wypływają one przede wszystkim z sfery emocjonalnej właściciela, które przekładają się niewątpliwie na strategie finansowe w przedsiębiorstwie. Zgodne jest to z tezami teorii finansowania firm rodzinnych *pecking order* [Myers, Majluf 1984, ss. 127–145][24], która zakłada między innymi, że właściciele firm rodzinnych widzą subiektywnie większą lub równą wartość ich przedsiębiorstwa w przeciwieństwie do wartości obiektywnej. Niezmienianie często strategii finansowania (stabilizacja kapitałowa), silna koncentracja własności (niezmienność akcjonariatu), to czynniki powodujące powstanie różnicy w postrzeganiu subiektywnym rzeczywistej wartości przedsiębiorstwa rodzinnego a jego wartością ocenianą obiektywnie przez rynek kapitałowy.

Trzeba wspomnieć o jeszcze jednym istotnym aspekcie. Strategie finansowe w firmach rodzinnych pomimo, że w większości są wytyczane przez właścicieli, realizowane są przez zarządzających. To od ich decyzji, od ich prywatnych strategii odnośnie do wykonywania decyzji finansowych właścicieli zależą czasem losy przedsiębiorstw rodzinnych. Dlatego też zarządzający wykazują ostrożność podejmując decyzje odnośnie zwiększania zadłużenia w przedsiębiorstwie w obawie przez możliwością utraty większości lub wszystkich przepływów finansowych, powiązanych z ich relacją w danym biznesie. Istnieją również przypadki firm rodzinnych zbyt mocno zadłużonych, gdzie menedżerowie odpowiedzialni za finanse nie są w stanie wpływać na decyzje finansowe, a raczej są zmuszeni do wykonywania klauzul wynikających z umów kredytowych lub innych umów o charakterze obligacyjnym, albo do wykonywania innych czynności powstałych pośrednio przez nadmierne zadłużenie przedsiębiorstw, co utrudnia wykonywanie strategii finansowych firmy rodzinnej. W ekonomii istnieje teoria dotyczące **wolnej gotówki** Jensena [1986, ss. 323–329][25] przedsta-

[23] Mishry Ch.S. i McConaughy D.L. (1999), *Founding family control and capital structure. The risk of loss of control and the aversion to debt*, „Entrepreneurship Theory and Practice", nr 2, ss. 53–64.

[24] Myers S., Majluf S.N. (1984), *Corporate financing and investment decisions. When firms have information that investors do not have*, „Journal of Financial Economics", nr 2 (13), ss. 127–145.

[25] Jensen M.C. (1986), Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers, „American Economics Review, „Papers and Proceedings", nr 76, ss. 323–329.

wiająca dług jako zobowiązanie spółki dziś i w przyszłości do wpłaty strumienia gotówki, wpływającego na zmniejszenie wśród menedżerów skłonności do nadmiernego zadłużania, inwestowania i pośrednio do zmniejszania się przejawów z wystąpieniem problemu agencji w relacji właściciel, a zarządzający.

5. Główne typy strategii finansowych firm rodzinnych – zalety i wady

Strategia finansowa w firmie rodzinnej może zakładać również wprowadzenie długu do przedsiębiorstwa rodzinnego, zamiast emisji dodatkowego kapitału własnego, w celu rozłożenia ryzyka w przedsiębiorstwie. Jednak zgodnie z klasycznym podejściem zarządzający finansami w przedsiębiorstwie rodzinnym będą obawiać się tego rodzaju finansowania ze względu na jego niewielka elastyczność, a także sprzeczne interesy z właścicielem. Mogą one być większą przeszkodą niż inwestorzy wprowadzający kapitał do przedsiębiorstwa.

Rysunek 4

Strategie finansowe firm rodzinnych

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze analizowane wcześniej cechy charakterystyczne przedsiębiorstw rodzinnych można zatem wyróżnić dwie podstawowe strategie finansowe, opierające się na niskiej lub wysokiej awersji względem ryzyka. Wybór dokonywany jest przez właścicieli i realizowany w przedsiębiorstwie. Strategie te mogą się czasem przenikać i zmieniać w granicach wspomnianych wcześniej teorii ekonomicznych. Wybranie przez właściciela strategii o niskim poziomie zadłużenia powoduje wykorzystanie na niskim poziomie finansowania obcego. Zaletą takiego rozwiązania dla kredytodawcy jest zmniejszenie ryzyka w portfe-

lu kredytowym, co przekłada się na zmniejszenie ewentualnych kosztów bankructwa. Akcjonariusze preferują niski poziom zadłużenia, ponieważ przekłada się on na wyższą kontrolę nad przedsiębiorstwem, a kapitał ludzki stanowi w tej sytuacji niskie ryzyko. Niskie poziomy zadłużenia w przedsiębiorstwie mogą być spowodowane również innymi czynnikami, takimi jak korzystanie z zewnętrznych zarządzających (mianowicie menedżerów), którzy mogą preferować niskie poziomy ryzyka ze względu na odnoszone korzyści z przepływów finansowych (wynikające z umowy o pracę). Na strategię niskiego zadłużenia w firmie istotny wpływ będzie mieć też jej reputacja w środowisku prowadzonej działalności gospodarczej, silna koncentracja kapitału (niska dywersyfikacja ryzyka) od jednego akcjonariusza, ponadprzeciętny monitoring zarządzających lub podejmujących decyzje odnośnie finansów związanych z kosztami. Niższe, wspominane już, koszty agencji na poziomie właściciel a menedżer, przyczynią się również do wybrania strategii o niższym poziomie zadłużenia. Nie można zapominać, iż w przypadku międzynarodowych struktur finansowania wsparcie akcjonariusza i długoterminowy charakter inwestycji (zaangażowania się) właściciela, czy wysoka specjalizacja wykonywanej działalności będą minimalizować możliwość wysokiego poziomu zadłużenia.

Wybranie natomiast strategii o wysokim poziomie zadłużenia, zgodnie z klasyczną teorią, jest spowodowane preferencją odnośnie do ryzyka i oczekiwanej wysokiej stopy zwrotu z kapitału. Strategia ma również swoje niedoskonałości i jeśli chodzi o akcjonariat, to może się on spodziewać wzrostu ryzyka upadłości takiego podmiotu. Kredytodawca również powinien liczyć się ze zwiększonym ryzykiem ekspozycji kredytowej, która w przypadku dużego zaangażowania w finansowany podmiot przybiera w sposób znaczący na sile. Przy wysokim poziomie zadłużenia wzrasta w sposób znaczny ryzyko kapitału ludzkiego i to po obu stronach, zarówno w przypadku osób zarządzających (jeśli chodzi o podejmowanie decyzji finansowych), ale również po stronie pracowników, wykonujących swoje zadania (nienależyte wykonanie ich może przynosić straty). Wybranie strategii o wysokim poziomie zadłużenia może być spowodowane wieloma czynnikami, do których zaliczyć należy z pewnością uzyskiwanie dużych korzyści prywatnych z kontroli w przedsiębiorstwie. Dług może tym wypadku stać się narzędziem do przejęcia w dużej mierze prywatnych korzyści w przedsiębiorstwie. Wysoki poziom zadłużenia sprzyja budowie historii finansowania (ang. *track record*), co w przypadku wywiązania się z nałożonych na przedsiębiorstwo zobowiązań przez kredytującego, umożliwi łatwiejszy dostęp do nowych źródeł finasowania w przyszłości na konkurencyjnych warunkach. Kredytodawca w razie nieprawidłowych zachowań akcjonariusza będzie posiadał silne roszczenia względem majątku przedsiębiorstwa

jeśli chodzi o zabezpieczenie, a także możliwość pozbawienia i zwrot finansowania w przypadku oportunistycznych działań właściciela. Skorzystanie z wysokiej strategii zadłużania pozwala podmiotowi wzmocnić w dłuższym okresie jego zdolności operacyjne, co przekłada się na tworzenie i wykorzystywanie tak zwanych „*tarcz podatkowych*". Za wybraniem strategii wysokiego zadłużania się będą przemawiały korzyści związane z brakiem konieczności w tolerowaniu inwestorów mniejszościowych w organach odpowiedzialnych za zarządzanie i kontrolę przedsiębiorstwa. Do przyczyn wyboru tej strategii zaliczymy również niższą skłonność w przedsiębiorstwie do eskalacji konfliktów.

6. Zakończenie

Wyniki przeprowadzonej oceny strategii finansowych przedsiębiorców rodzinnych pozwalają stwierdzić, iż na wybór optymalnej strategii mają wpływ cechy charakterystyczne dla tej formy prowadzenia działalności gospodarczej. Jest nią miedzy innymi współzależność przedsiębiorstwa oraz rodziny przedkładająca się na bieżące (operacyjne, ale także i na strategiczne) funkcjonowanie tego podmiotu gospodarczego. Relacje w sferze kategorii życia prywatnego z zawodowym wpływa często na mieszanie się kapitałów – własnego z firmowym – a także na zjawisko nepotyzmu osób należących do rodziny. Okazuje się również, że istotnym czynnikiem zmniejszającym ryzyko finansowe oraz stosowanie strategii finansowych w przedsiębiorstwie o niskim poziomie zadłużenia.

Należy jednoznacznie stwierdzić, że znalezienie optymalnej strategii finansowania dla przedsiębiorcy rodzinnego nie jest łatwą sprawą, gdyż zarysowane w artykule modele kosztu i struktury finansowej zostają poddane wpływom kosztów agencji i korzyści powiązanych z dopuszczeniem do finansowania przedsiębiorstwa kapitałem obcym. W wyniku przeprowadzonej analizy z uwzględnieniem cech charakterystycznych przedsiębiorstw rodzinnych wyróżniono dwie podstawowe strategie finansowe – o niskim i wysokim poziomie zadłużenia wykorzystujące finansowanie zewnętrzne. Różnicują się one na poziomie awersji do ryzyka, a wybór dokonywany jest przez przedsiębiorcę rodzinnego i realizowany w ramach jego organizacji.

Podsumowując, obrót gospodarczy w praktyce poddawany jest wielu czynnikom, które modyfikują wcześniej powzięte założenia odnośnie do strategii finansowych przedsiębiorcy rodzinnego. Są nimi niedoskonałości na rynku finansowym, do których w szczególności można zaliczyć koszty agencji, bankructwa oraz transakcji. Nie należy również zapominać o regulacjach administracyjno-prawnych (w tym podatkach).

Literatura

Berle A., Means G. (1932), *The modern corporation and private property*, Macmillan, New York.

Demsetz H., Lehn K. (1985), *The structure of corporate ownerships. Causes and consequences*, „Journal of Political Economy", nr 93, ss. 1155–1177.

Dobrzynski J.H. (1993), *Relationship Investing: A New Shareholder is Emerging – Patient and Involved*, Business Week, March 15, ss. 68–79.

Duliniec A. (1998), *Struktura i koszt kapitału w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

Gorynia M. (1998), *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.

Hauswald R., Marquez R. (2000), *Relationship banking, loan specialization and competition, Kelley School of Business*, „Indiana University Working Paper", nr 2, ss. 1–29.

Jensen M.C. (1986), *Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers*, „American Economics Review, „Papers and Proceedings", nr 76, ss. 323–329.

Jerzemowska M. (1999), *Kształtowanie struktury kapitału w spółkach akcyjnych*, PWN, Warszawa.

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

Menkhoff L. (2002), *Institutional investors: The external costs of successful innovation*, „Journal of Economic Issues", nr 36, ss. 907–933.

Mishry Ch.S. i McConaughy D.L. (1999), *Founding family control and capital structure. The risk of loss of control and the aversion to debt*, „Entrepreneurship Theory and Practice", nr 2, ss. 53–64.

Myers S., Majluf S.N. (1984), *Corporate financing and investment decisions. When firms have information that investors do not have*, „Journal of Financial Economics", nr 2 (13), ss. 127–145.

Niedbała E. (2003), *Firmy rodzinne – obiekt badawczy*, MBA, nr 5, s. 44.

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

Schleifer A., Vishny R.W. (1986), *Large shareholders and corporate control*, „Journal of Political Economy", nr 94, ss. 461–488.

Schneider M. (2000), *When financial intermediaries are corporate owners. An agency model of institutional ownership*, „Journal of management and Governance", nr 4, ss. 207–237.

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

Westhead P., Cowling M., Howorth C. (2001), T*he development of family companies. Management and ownership imperatives*, „Family Business Review", nr 4 (14), ss. 369–385.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 307–322

Jerzy Niemczyk, Piotr Koliński
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WIG Rodzinny na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie

Family WIG on the Warsaw Stock Exchange

Abstract

Family businesses are very important part of every market economy. A lot of concerns begin them life like a small family firm. The source of their success is their unique characteristic. That combine of two existences – family and business – give them a great opportunity to develop. But every organization needs capital to increase. Its very important thing for a family firm. If they want to take their business to the next level they need to cover financial gap. One of the solutions is listing on stock exchange. The aim of this paper is shown the premises and possibility to create a new stock index which based on family-owned publicly listed firm on the Warsaw Stock Exchange. The second goal is analysis of performance index and indicates practical application for investment strategies.

1. Wprowadzenie

Finansowanie działalności gospodarczej jest niezmiernie ważne dla każdego przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość i zajmowany sektor. Jest to czynnik o znaczeniu strategicznym zarówno w kontekście zapewnienia płynności decydującej o bieżącym funkcjonowaniu, jak i kapitału umożliwiającego rozwój i kreowanie bogactwa właścicieli w długim okresie [Jeżak (red.) 2005, ss. 7–19].

Dobór źródeł finansowania ma szczególne znaczenie w przypadku firm rodzinnych, które są specyficznym rodzajem podmiotów gospodarczych. Ich podręcznikową cechą jest nastawienie na długoterminową perspektywę działa-

nia obejmującą kolejne pokolenie z postanowieniem pozostawienia własności i władzy w rękach rodziny. Stąd wynika ukierunkowanie tego typu firm na wykorzystywanie przede wszystkim własnych, pochodzących od członków rodziny, zasobów finansowych. Jednak każda organizacja działając wystarczająco długo znajdzie się w sytuacji, w której własne zasoby stają się niewystarczalne i konieczne jest skorzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania. Taka jest zresztą filozofia biznesu, sprowadzająca się do uzyskiwania wyższej rentowności niż depozyty bankowe. Pojawia się w tym momencie rozszerzony kontekst wyborów strategicznych. W zależności, od sytuacji z jaką zmaga się firma, zewnętrzne finansowanie jest wówczas szansą na przetrwanie lub uzyskanie przewagi i rozwój, ale jednocześnie zwiększa ryzyko utraty przez rodzinę kontroli nad firmą lub jej upadku.

Do źródeł obcego kapitału należą m.in. finansowanie długiem (kredyty, papiery dłużne), emisja akcji na rynku papierów wartościowych lub poszukiwanie inwestora spoza rynku regulowanego. W przypadku pierwszego z nich przedsiębiorcy rodzinni wskazują na niechęć i brak przygotowania ze strony instytucji kredytowych [Bartman K. 14-04-2009, GP], na co zwraca uwagę również Safin [2007, ss. 221]. Także niedawny kryzys finansowy wpłynął znacząco na utrudnienie w dostępie do kredytów. Z tych powodów w Niemczech coraz częściej firmy rodzinne decydują się na szukanie kapitału poprzez emisję akcji lub obligacji w ofercie publicznej, co w efekcie spowodowało także utworzenie specjalnego indeksu tychże spółek [Schaeffer D. (28-08-2010), www.forsal.pl]. Wadą finansowania w postaci emisji akcji jest możliwość utraty kontroli nad firmą. Ryzyko takie jest jednak nie większe niż w przypadku poszukiwania inwestora poza rynkiem regulowanym. Wejście na giełdę zapewnia zaś większą przejrzystość transakcji oraz niesie ze sobą wiele innych zalet, jak wzrost prestiżu, jakości postrzeganej marki i większą wiarygodność [KPMG, GPW w Warszawie 2006, ss. 3–10].

Każdy z wyborów wiąże się z określonym ryzykiem. Strategie firm rodzinnych są najczęściej długofalowe. Opierają się na wykorzystaniu wiedzy, umiejętności i zaangażowania. Oprócz tego przenoszone są również na grunt zawodowy wspólnie wyznawane wartości, kultura organizacyjna, determinacja w utrzymanie biznesu, a także zaangażowania się w sprawy społeczności lokalnej. Te szczególne cechy wyróżniające firmy rodzinne i zapewniające im sukces są wynikiem ukierunkowania na wnętrze organizacji i wykorzystanie doskonale znanych zasobów, z których zostały stworzone – wzorcowa realizacja założeń koncepcji szkoły zasobów. Tak jak rodzina jest podstawową komórką społeczną tak dla gospodarki firmy rodzinne stanowią podstawową i historycznie najstarszą formę działalności gospodarczej. Przez długi czas nie zauważano ich specy-

fiki. Postrzegane były jako podmioty gospodarcze i utożsamiane z segmentem małych i średnich przedsiębiorstw. Funkcjonował mit zakładu rodzinnego jako niewielkiej jednostki z tradycyjnej branży, bez możliwości rozwoju. Dopiero sukcesy firm rodzinnych zwróciły uwagę na potencjał i szczególne cechy wyróżniające je spośród innych podmiotów. W ten sposób nastąpił „przeskok" w postrzeganiu przedsiębiorstw rodzinnych.

Celem artykułu jest wskazanie na potrzebę usankcjonowania pewnych ram prowadzenia biznesu rodzinnego poprzez skonstruowanie i upowszechnienie WIG-u rodzinnego wskaźnika, który nie tylko pozwoli na zwiększenie prestiżu tego biznesu, ale również wyznaczy kierunek rozwoju wielu firm rodzinnych w Polsce, które z obawy przed rynkiem publicznym zamykają się w swojej opcji trwania, nie dostrzegając szans jakie niesie współczesna ekonomia.

2. Wskaźniki giełdowe w kontekście jakości rynków kapitałowych

Jednym z impulsów rozwoju gospodarki wolnorynkowej jest efektywnie działający rynek kapitałowy. Jego ważnym elementem jest giełda papierów wartościowych będąca miejscem kojarzenia ze sobą dawców i biorców kapitału oraz regulacji jego transferu. Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie należąca do największych w Europie oraz zajmująca pozycję niekwestionowanego lidera w środkowo-wschodniej części kontynentu pod względem liczby jak i wartości debiutów ustępuje tylko miejsca giełdzie londyńskiej. Tak dynamiczny rozwój rynku obrotu papierami wartościowymi, mierzony liczbą notowanych walorów skutkuje potrzebą tworzenia nowych indeksów giełdowych będących syntetycznym ukazaniem obecnej sytuacji jak i trendów w poszczególnych przekrojach: branżowym, wielkości. Dodatkowo to właśnie indeksy akcji są wskaźnikami określającym przyszłą koniunkturę gospodarczą wchodząc w skład barometru harvardzkiego [G. Kowalewski 2005, ss. 52–53]. Służą one również jako wzorce portfeli rynkowych wykorzystywane w teorii portfelowej, bądź podstawa konstrukcji instrumentów pochodnych wykorzystywanych do zabezpieczenia inwestycji giełdowych.

Wraz ze wzrostem liczby notowanych spółek rośnie ich różnorodność. Daje to podstawy do analizowania podmiotów w nowych przekrojach. Przykładem może być powstanie nowego indeksu spółek odpowiedzialności społecznej – RESPECT Index. Skoro więc przy tworzeniu wskaźników „finanse" zaczynają odwoływać się do wartości społecznych, zasadnym staje się zastanowienie, czy nie należałoby stworzyć indeksu opartego o inny przekrój niż wielkość, czy branża, o przekrój uwzględniający wartości związane ze spółkami rodzinnymi.

Aspekt familizmu wyraźnie przekłada się w wielu wymiarach na specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, czyniąc indeks złożony z takich spółek atrakcyjnym portfelem zdywersyfikowanych branżowo nastawionym na wzrost wartości w długim okresie zbieżnym z horyzontem inwestycji funduszy emerytalnych i instytucji ubezpieczeniowych. To sformułowanie można potraktować jako swoistą tezę tego artykułu. Indeks spółek rodzinnych może być także pomocny dla inwestorów indywidualnych. Brak profesjonalnej wiedzy, koszty transakcji lub rzadko przekraczające w długim okresie stopę zwrotu z rynku fundusze inwestycje pobierające znaczne prowizje zniechęcały do lokowania środków na rynku kapitałowym [Adamczyk C. 13-01-2011, www.rp.pl]. Rozwiązaniem byłoby utworzenie na podstawie indeksu spółek rodzinnych efektywnego kosztowo ze względu na bierne zarządzanie portfelem funduszu ETF.

Dotychczas na GPW w Warszawie powstało 20 indeksów opartych na akcjach. Najbardziej ogólny ich podział to wskaźniki cenowe i dochodowe. Do pierwszej grupy należą tylko trzy indeksy: dużych spółek WIG20, średnich mWIG40 oraz małych sWIG80. Dwa ostatnie powstały z wcześniejszych MIDWIG i WIRR. Najstarszym indeksem liczonym na GPW od pierwszego dnia sesji jest wskaźnik szerokiego rynku WIG. Kolejnym utworzonym indeksem dochodowym był WIG-PL, obejmujący wszystkie polskie spółki i TechWIG, który wycofano z giełdy w 2007 roku. W tym czasie powstało jeszcze 10 wskaźników sektorowych, 2 indeksy pochodne WIGu typu short i leverage oraz indeks spółek odpowiedzialności społecznej Respect Index i spółek dywidendowych WIGdiv. Ponadto jest również obliczany jeden indeks zewnętrzny DWS MS, zaś na alternatywnym rynku regulowanym NewConnect występuje indeks dochodowy NCindex. W konstrukcji wskaźników uwzględniane są wszystkie spółki, które spełniają wymogi minimalnej liczby akcji w wolnym obrocie, a ich wartość jest nie niższa niż 1 mln Euro zaś wszystkich akcji spółki nie niższa niż 5 mln Euro. Ponadto spółki nie mogą być na liście tzw. alertów, czyli spółek zagrożonych oraz mieć problemy z płynnością obrotów. Korekty porewizyjne indeksów odbywają się zawsze w 3 piątek miesiąca kończącego kwartał. Limity udziału spółki w indeksie są ustalane na poziomie 10% lub 15% zaś dla indeksów szerokiego rynku dodatkowo istnieje limit – w postaci 30% dla sektora. Wszelkie decyzje dotyczące indeksów podejmowane są przez Zarząd Giełdy na wniosek lub za rekomendacją Komitetu Indeksów Giełdowych pełniącego rolę ciała doradczo-opiniotwórczego. O powstaniu bądź wycofaniu wskaźnika podejmuje się decyzje zgodnie z zapotrzebowaniem uczestników rynków.

Większość firm prywatnych rozpoczynało swoją działalność w latach osiemdziesiątych XX wieku, zaś prawdziwy rozkwit nastąpił wraz z przejściem do gospodarki wolnorynkowej. Dlatego polską przedsiębiorczość, w tym również

rodzinną, można uznać za młodą, mającą 20–30 lat. Ma to swoje konsekwencje. Przedsiębiorcy, którzy postanowili profesjonalizować swoje biznesy w większości osiągają obecnie etap, w którym będą poszukiwać kapitału na dalszy rozwój. Jak pokazują badania [PricewaterhouseCoopers 2008, ss. 36–55] część z nich zdecydowana jest na poszukiwanie źródła finansowania poprzez wprowadzenia firmy na giełdę. Potwierdzają to również sami przedsiębiorcy [por. Anagnostopulu 10-01-2010; Stoch M. 25-11-2010]. Zaś pierwsi reprezentanci rodzinnej przedsiębiorczości już są notowani na GPW.

Jak wskazują Poutziouris i Smyrnios [2006, ss. 558–571] były już tworzone dla celów badawczych indeksy firm rodzinnych w Wielkiej Brytanii i w Stanach Zjednoczonych. Miały one na celu porównanie osiąganych stóp zwrotu z inwestycji w firmy familijne z pozostałymi notowanymi podmiotami. Zgodnie z oczekiwaniami w długim okresie, w zależności od badań, liczącym od kilku do kilkudziesięciu lat stopy zwrotu firm rodzinnych były nieznacznie wyższe. Biorąc pod uwagę, że w krótszych podokresach potrafiły znacznie przegrywać z nierodzinną konkurencją, musiały być też bardziej stabilne od niej. Znacznie bliższymi przykładami indeksów rodzinnych są wprowadzone w styczniu 2010 roku na niemieckiej giełdzie DAXplus family oraz DAXplus family 30 [Achleitner, Kaserer, Kauf, Volk, 2010, ss. 1–3]. Pierwszy obejmuje aktywa wszystkich 113 firm rodzinnych notowanych na giełdzie, drugi 30 największych i najpłynniejszych walorów z tej grupy. Kryteriami familizmu był co najmniej 25% udział rodziny we własności spółki, minimum 5% głosów w zgromadzeniu akcjonariuszy oraz aktywne zaangażowanie członków rodziny w bieżące działanie przedsiębiorstwa [Deutsche Borse, 2010, ss. 9, 14, 32].

3. Firma rodzinna jako specyficzna forma działalności gospodarczej

Aby móc sformułować indeks firm rodzinnych należy przede wszystkim przyjąć określoną definicję takiej firmy. Nie jest to zadanie łatwe. W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnymi kryteriami podziału. na firmy rodzinne i pozostałe. Zależą one od optyki badania, ale wpływ na nie może mieć również kultura lub długość tradycji przedsiębiorstw rodzinnych w danym kraju. Najogólniej do określenia rodzinności biznesu można skorzystać z kryteriów opierających się na: subiektywnej opinii (właścicielskiej), metodach deskryptywnych, metodach opartych o modele przedsiębiorstwa rodzinnego, ilościowych miernikach rodzinności oraz wnioskowaniu przez analogię.

Pierwsze z kryteriów wydaje się być najprostszą i najszybszą z metod mogących służyć kwalifikacji firmy do grona przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż

pogląd właściciela można poznać w drodze ankiety lub wywiadu. Poleganie na kryterium bazującym tylko na przekonaniu (opinii) właścicieli może być jednak niedokładne, nazbyt subiektywne np.: ze względów kulturowych może celowo podać odpowiedź podyktowaną względami wizerunkowymi.

Inne zalety i wady mają kryteria ilościowe. Przytoczona przez Safina [2007, ss. 51] koncepcja miernika rodzinności Kleina daje jednoznaczny wynik, jednak nie uwzględnia całkowicie czynników niekwantyfikowanych, jakimi jest na przykład kultura organizacyjna mająca być odzwierciedleniem kultury rodzinnej. Zaś sam fakt własności spółki nie jest wystarczający do zakwalifikowania jej do grona firm rodzinnych. Tę samą wadę posiada koncepcja L. von Schuttenbacha [Safin 2007, ss. 47–50] szacowania liczby firm rodzinnych na podstawie danych statystycznych. Ponadto jak pokazują porównania otrzymanych rezultatów z badaniami innymi metodami istnieje duża rozbieżności wyników [Safin 2007, ss. 46–57].

Innym sposobem wyróżnienia firm rodzinnych spośród ogółu podmiotów jest zastosowanie metod deskryptywnych [Safin 2007, ss. 21–22]. W tym celu budowany jest zestaw cech, w których zawiera się istota przedsiębiorczości rodzinnej. Właściwości te są kryteriami jakie musi spełnić przedsiębiorstwo by zostać sklasyfikowane jako rodzinne. Zaletą takiego podejścia jest również możliwość uniknięcia próby podania formalnej definicji, w której trzeba ująć w sposób lapidarny idee firmy rodzinnej. Jak pokazują przykłady firm uważanych za rodzinne stanowią one grupę bardzo różnorodnych podmiotów, a ich specyfika świadcząca o istocie nie daje się ująć w proste ramy logicznej konstrukcji językowej. Na podstawie literatury można sporządzić następującą listę najczęściej występujących czynników określających rodzinność firmy [Safin 2007, ss. 21–22]:

- kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w rękach jednej lub kilku rodzin (możliwe jest również określenie czasu posiadania własności liczonego w latach lub pokoleniach);
- w firmie dąży się do ciągłości posiadania firmy w rękach właścicieli;
- w firmie zapobiega się utracie niezależności i suwerenności;
- w firmie zatrudnieni są członkowie rodzin właścicielskich (w tym zajmują role kierownicze i/lub zasiadają w radach nadzorczych oraz pozycja w firmie jest odzwierciedleniem hierarchii rodziny);
- w firmie występuje specyficzny podział stosunków własności;
- w firmie określone są kwestie związane z sukcesją;
- kultura organizacyjna jest tożsama z kulturą rodziny (poprzez wartości rodzinne kształtowany jest wizerunek rodziny);

- brak rozgraniczenia między firmą i rodziną (możliwość oddziaływania także niepracujących w przedsiębiorstwie członków rodziny na jego losy i odwrotnie);
- historia firmy jest historią rodziny.

Taka definicja ma cechy deskrypcji. W definicjach rodzinności opartych o modele przedsiębiorstw Safin [2007, ss. 22] wyróżnia trzy podejścia: „pierwsze (socjologiczne) biorące za punkt wyjścia więzi społeczne, drugie (zasobowe) definiujące przedsiębiorstwa rodzinne przez pryzmat zasobów przedsiębiorstwa oraz trzecie – integracyjne (zintegrowane ujęcie) – łączące w jednym pojęciu obie strony zjawiska – ekonomiczną i społeczną". Koncepcja socjologiczna jest bardzo istotna dla zrozumienia fenomenu firm rodzinnych. Zastosowanie jej w badaniach budzi jednak wątpliwości. Zbadanie siły więzi rodzinnych i ich wpływu na działanie organizacji nie jest proste. Podejścia zasobowe koncentrujące uwagę na charakterze i pochodzeniu składników różnego rodzaju kapitałów przedsiębiorstwa często wykorzystywane do wielokryterialnych definicji, spowodowały powstanie skali rodzinności firm. W zależności od występowania danego czynnika w przedsiębiorstwie lub ogólniej stopnia jego spełnienia można dokonywać skokowego podziału firm od „czysto" rodzinnych do nierodzinnych. Najpełniejszym jest jednak ujęcie zintegrowane będące próbą ujęcia w jedną całość dwóch jakże odmiennych elementów składowych firmy rodzinnej, czyli rodziny i przedsiębiorstwa. Początki tej koncepcji sięgają lat sześćdziesiątych XX wieku [Sułkowski 2009, ss. 16–17]. Związane są z próbą stworzenia modelu przedsiębiorstwa rodzinnego jako systemu złożonego z dwóch podsystemów wzajemnie na siebie oddziaływujących, które stanowią jego składowe. Stąd też podejście integracyjne nazywane jest również systemowym [Jeżak (red) 2004, ss. 20–22].

Definicja firmy rodzinnej stosowana w dalszej części pracy będzie uwzględniać cel pracy oraz specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych. Służyć będzie bowiem do identyfikacji spółek familijnych notowanych na warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych, które zbudują indeks tych spółek.

Obiektem badań są spółki notowane na GPW[1]. Do określenia firmy rodzinnej zostaną wykorzystane najczęściej spotykane w literaturze kryteria związane głównie z metodami deskryptywnymi lub podejściem zasobowym. Za przedsiębiorstwo rodzinne będą uważane podmioty notowane na GPW, spełniające następujące kryteria:

[1] Formą prawną prowadzonej działalności przez wszystkie wymienione w dalszej części pracy przedsiębiorstwa jest spółka akcyjna. Stąd w tekście będzie stosowane uproszczenie polegające na wymienianiu tylko nazwy firmy rozumianej w znaczeniu kodeksu cywilnego z pominięciem wymieniania formy prawnej S.A.

- są własnością rodziny lub rodzin, które posiadają znaczący udział akcji przedsiębiorstwa dający im możliwość aktywnego wpływania na decyzje;
- członkowie rodzin (-y) zasiadają w ich gremiach nadzorczych;
- są własnością rodzin (-y) od co najmniej 10 lat;
- istnieje potwierdzona (deklarowana formalnie) chęć długoterminowego prowadzenia działalności i zatrzymania spółki we władaniu rodziny.

Udziały dające rodzinie lub rodzinom właścicielskim znaczący wpływ zależą od zapisów w statusie, skali występowania akcji uprzywilejowanych, a także struktury pozostałych akcjonariuszy. W celu zobiektywizowania badań przyjęto arbitralnie za wymaganą minimalnie liczbę udziałów 25%. Przy tym nie odgrywa roli w jaki sposób sprawowana jest kontrola właścicielska, tzn. czy są to bezpośrednio akcjonariusze, czy specjalnie utworzona do tego celu spółka lub fundacja. Brak większości głosów nie jest konieczny do utrzymania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa. Zakłada się, że rodzina wprowadzając swoją firmę do publicznego obrotu liczy się z częściową choćby utratą własności. Zaś pozostałe udziały, jeśli nie wystarczają do samodzielnego przegłosowywania własnych uchwał, to przynajmniej są w stanie blokować postanowienia niezgodne z wizją i filozofią rodziny właścicielskiej.

Liczba głosów uprawnia jednocześnie do wprowadzenia swojego przedstawiciela do organów nadzorczych. Jeśli dodatkowo członkowie rodziny pracują w spółce, a nawet zajmują kierownicze stanowiska będzie to atutem. Nie jest to jednak warunek konieczny. Członkowie rodziny mogą być związani z przedsiębiorstwem w sposób nieformalny, lub ze względu na wielkość podmiotu i wejście do rodziny poprzez mariaż trudni do zidentyfikowania.

Przy selekcji spółek dopuszcza się możliwość istnienia spółki rodzinnej, w której rodzina właścicieli nie jest tożsama z rodziną założycieli. Fakt posiadania własności firmy (a nie czasu notowania na giełdzie) ma zapewnić, że spółka ma już rozpoznawalną markę kojarzoną z rodziną właścicielską. Jednocześnie dość długi okres posiadania powinien wyeliminować z grupy firm rodzinnych podmioty mogące należeć do jednego właściciela lub rodziny właścicielskiej, której celem biznesowym jest krótkoterminowy wzrost wartości firmy. Dodatkowym zabezpieczeniem przed takim wyborem jest wprowadzenie kryterium potwierdzonego zamiaru utrzymania własności w spółce w długim okresie. Potwierdzenie to może przyjąć postać przeprowadzonej sukcesji, planów przekazania władzy przy istnieniu potencjalnych następców bądź odpowiednich sformułowań w misji spółki, która powinna zawierać odpowiednie zapisy świadczące o wizji długoterminowej strategii rozwoju zgodnie z filozofią rodziny właścicieli.

4. Konstrukcja Wig-u Rodzinnego

Na podstawie wcześniej określonych kryteriów została przeprowadzona wstępna selekcja spółek do konstruowanego indeksu, której wyniki prezentuje tabela 1. Do identyfikacji firm rodzinnych posłużono się ogólnie dostępnymi informacjami pochodzącymi m.in. z publikacji prasowych, stron internetowych GPW oraz notowanych przedsiębiorstw, a także portali poświęconych tematyce finansowej. Zakres badań ograniczono do spółek rynku podstawowego kwotowanych w systemie notowań ciągłych.

Wszystkie firmy istnieją ponad 10 lat. Wiele znacznie przekracza określoną w kryteriach minimalną długość prowadzenia działalność, choć w tym czasie część z nich zmieniła formę prowadzenia działalności lub nazwę. Także czas notowania na giełdzie niektórych spółek jest stosunkowo długi w porównaniu do czasu funkcjonowania samej GPW w Warszawie. Na szczególną uwagę zasługuje ALMA Market rodziny Mazgajów notowana już ponad 16 lat. Ze względu na czas istnienia rozpatrywanych spółek w większości z nich pracują już wspólnie dwa pokolenia. Z kolei w części dokonała się pełna sukcesja, władzy i własności, czego przykładem może być TVN. W innych jest to sukcesja częściowa lub przygotowywanie sukcesorów poprzez zatrudnianie w spółkach zależnych[2].

Zgodnie z oczekiwaniami spółki są mocno zróżnicowane sektorowo, skalą działalności. Po dwie spółki należą do sektora mediów i budownictwa, jedna do usług, zaś działalność pozostałych koncentruje się w innych gałęziach przemysłu. Zapewnia to dobrą dywersyfikację portfela. Jednocześnie spółki należą do różnych grup ze względu na wielkość. Największe, TVN oraz Cyfrowy Polsat, należą do spółek, których kapitalizacja przekracza 250 milionów euro (segment 250 plus), tym samym należą do grona największych i najpłynniejszych walorów. Obie spółki należą do branży mediów, a przedstawiciele ich rodzin są klasyfikowani na czołowych miejscach listy „100 najbogatszych Polaków" przygotowywanej przez tygodnik „Wprost". Wśród pozostałych, kapitalizacja trzech znajduje się w przedziale między 50 a 250 milionów euro, czterech spółek przekracza 5 milionów euro, a jednej znajduje się poniżej tego progu. Tak duże zróżnicowanie wartości notowanych podmiotów rodzinnych wymagać będzie wprowadzenia ograniczeń zarówno dla poszczególnych spółek, jak i sektorów, by uniknąć nadmiernego uzależnienia jego wartości od poszczególnych walorów.

[2] Przykładem jest syn Zygmunta Solorza-Żaka – Tobiasz Solorz. Nie zasiada w radzie nadzorczej, ani zarządzie Cyfrowego Polsatu. Przygotowanie do sukcesji odbywa się poprzez pełnienie funkcji w gremiach nadzorczych innych spółek zależnych lub powiązanych kapitałowo z osobą Zygmunta Solorza – Żaka, bądź Polaris Finance B.V.

Tab. 1. Wstępnie wyselekcjonowane grono spółek rodzinnych notowanych na GPW w Warszawie

Nazwa spółki	Nazwisko rodziny	Rok założenia	Data debiutu	Sektor	Udział rodziny w liczbie akcji ogółem		Liczba członków rodz.	
					Udziały	Głosy	Zarząd	Rada nadz.
ABMSOLID	Pawlik	1998 (1991)	24-07-2007	Budownictwo	54%	68%	1	1
ALMA	Mazgaj	1995 (1991)	25-07-1994	Handel det.	27%	47%	1	2
ANTI	Rzepa	1991	30-12-2008	Usługi	64%	72%	1	2
DUDA	Duda	1990	20-12-2002	Przem. spoż.	16%[a)]	16%	2	0
CYFR. POLSAT	Solorz-Żak	2001 (1996)	06-05-2008	Media	65%[b)]	76%	1	0
KOELNER	Koelner	1983	30-11-2004	Przem. metal.	59%[c)]	59%	1	2
KOLASTYNA	Grzegorzewski	1983	13-02-2007	Przem. farm.	–	–	–	–
MIRBUD	Mirgos	2002 (1988)	29-12-2008	Budownictwo	42%	42%	1	–
TVN	Walter, Wejchert	1997	07-12-2004	Media	56%[d)]	56%	2	1
WOJAS	Wojas	1990	02-04-2008	Przem. lekki	79%	79%	1	0

[a)] Do udziałów rodziny wliczono 10% pakiet akcji własnych przedsiębiorstwa PKM DUDA przeznaczonych do umorzenia; [b)] Własność jest sprawowana poprzez Polaris Finance B.V.; [c)] Własność rodzinna jest sprawowana poprzez Amicus sp. z o.o. sp. k.; [d)] Własność jest sprawowana przez rodziny założycieli poprzez ITI Holdings S.A.

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.gpw.pl, www.money.pl, www.bankier.pl oraz stron internetowych wymienionych w zestawieniu spółek.

Pomimo kilku- lub kilkunastoletniego „stażu" na giełdzie większość rodzin zachowuje większościowy udział we własności i prawach głosu. Każda rodzina posiada także przynajmniej jednego przedstawiciela w zarządzie lub radzie nadzorczej. Wyjątkiem są tutaj DUDA i KOLASTYNA, które na skutek polityki inwestycyjnej i zawirowań rynkowych związanych z kryzysem finansowym były zmuszone pozbyć się znaczących udziałów, co dyskwalifikuje je z udziału w indeksie firm rodzinnych – brak spełnionego kryterium własności w czasie konstruowania wskaźnika. Tym niemniej mimo trudności determinacja obu rodzin do utrzymania firm jest ogromna i udało im się porozumieć z wierzycielami unikając groźby upadłości, a wprowadzane plany naprawcze pozwalają sądzić, że za jakiś czas mogą dołączyć do grona uczestników indeksu firm rodzinnych. Choć jako jedno z głównych zagrożeń i czynników zniechęcających firmy przed debiutem na giełdzie wskazuje się na potencjalne ryzyko przejęcia, polska praktyka firm rodzinnych okazuje się zupełnie inna. To właśnie spółki zakwalifikowane do indeksu rodzinnego mają w planach bądź są w trakcie przejmowania innych podmiotów. Przykładem jest ABMSOLID, którego rodzina posiada ponad połowę udziałów RESBUDU. Jedyna próba przejęcia przedsiębiorstwa rodzinnego na giełdzie – o najdłuższej tradycji rodzinne – KRUK, co prawda zmusiła rodzinę właścicielską do wycofania się z giełdy, ale zakończyła się przejęciem znaczących udziałów agresora przez rodziny Kruków i Mazgajów dających im nad nim kontrolę[3].

Na podstawie wcześniej wytypowanych spółek został stworzony indeks giełdowy. Za datę początku notowań przyjęto dzień 4 stycznia 2010 – pierwszy dzień sesyjny tego roku. Umożliwiło to prześledzenie jego zachowania w ciągu jednego roku. Przyjęto, że wskaźnik będzie indeksem cenowym, a więc nie będzie uwzględniał: dywidend, podziału i scalania akcji oraz praw poboru. Uzasadnione jest to faktem, że w rozpatrywanym okresie takie operacje rynkowe w stosunku do uczestników indeksu zaszły tylko w przypadku jednego podmiotu[4].

Udział uczestników indeksu w jego składzie jest ważony kapitalizacją akcji pozostających w wolnym obrocie, przy czym udział każdego z uczestników nie może przekroczyć 20% całego portfela, zaś udział spółek należących do tego samego sektora jest ograniczony do 30%[5].

---

[3] Rodziny Kruków i Mazgajów (ALMA Market) posiadają łącznie ponad 18% udziałów w Vistuli, najwięcej spośród inwestorów nieinstytucjonalnych.

[4] W związku z powyższym można się spodziewać, że nie będzie to miało znaczącego wpływu na zachowanie się wskaźnika w rozpatrywanym okresie, zaś badanie różnic wynikających z konstrukcji samego indeksu nie jest zasadniczym celem pracy.

[5] Liczbę akcji w wolnym obrocie obliczono, jako liczbę wyemitowanych akcji pomniejszoną o akcje będące w posiadaniu akcjonariuszy lub grup posiadających co naj-

Tab. 2. Udział spółek w indeksie

Data korekty indeksu	ABMSOLID	ALMA	ANTI	CYFROWY POLSAT	KOELNER	MIRBUD	TVN	WOJAS
04-01-2010	8,84%	16,74%	1,16%	11,14%	20,00%	20,00%	18,86%	3,26%
20/22-03-2010	9,61%	17,15%	0,80%	10,00%	20,00%	20,00%	20,00%	2,45%
18/21-06-2010	10,00%	16,23%	0,78%	10,47%	20,00%	20,00%	19,53%	2,99%
17/20-09-2010	10,00%	16,16%	0,68%	10,26%	20,00%	20,00%	19,74%	3,16%
17/20-12-2010	10,19%	15,74%	0,43%	11,19%	20,00%	19,81%	18,81%	3,84%

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.gpw.pl, www.money.pl, www.bankier.pl, www.bossa.pl.

Początkowy skład portfela został ustalony na podstawie struktury akcjonariatu oraz cen w dniu 31.12.2009 roku. Indeks zostanie policzony dla dwóch przypadków. W pierwszym ustala się zmiany kwartalne następujące po sesji w trzeci piątek marca, czerwca, września oraz grudnia, zaś korekta będzie przeprowadzana w oparciu o dane z ostatniej sesji lutego, maja, sierpnia oraz listopada[6]. W drugim przypadku zakłada się tylko jedną rewizję w ciągu roku po trzecim piątku grudnia na podstawie danych z ostatniej sesji listopada. Dopuszcza się również nadzwyczajne zmiany w składzie wskaźnika wynikające wprowadzenia do obrotu akcji nowej spółki rodzinnej, lub wycofania jednego z uczestników indeksu (np.: spowodowane znalezieniem się na liście alertów). Wartość bazowa indeksu została przyjęta na poziomie 1000 punktów.

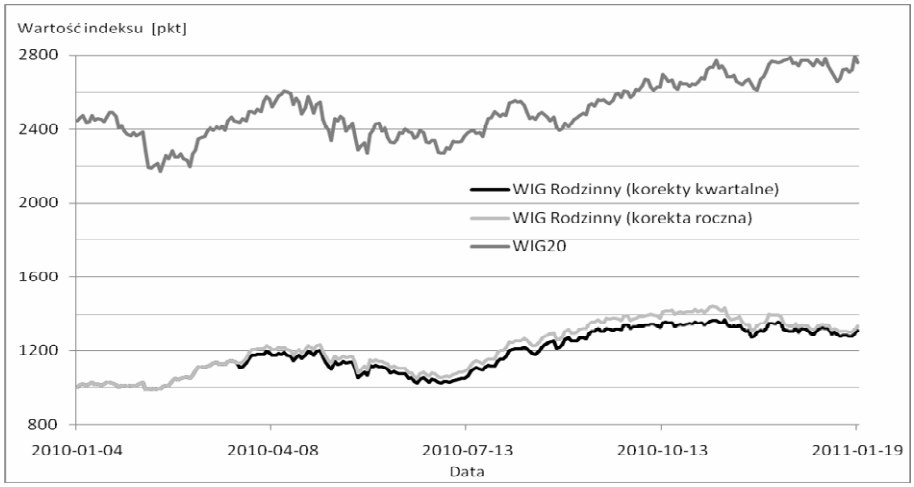
Sposób liczenia indeksu jak i sposób korekcji udziału poszczególnych uczestników jest zgodny z metodologią przedstawioną w materiałach udostępnionych przez GPW [GPW w Warszawie, 2008, ss. 9–19]. Przebieg indeksu w okresie 4.01.2010 – 19.01.2011 przedstawiają rysunki numer 1 i 2.

Zarówno indeksy spółek rodzinnych, odpowiedzialnych społecznie, jak i WIG20 podlegają tym samym tendencjom rynkowym, co można zauważyć po podobnym kształcie przebiegów i kierunkach zmian następujących w tych samych momentach czasu.

mniej 5% wszystkich akcji. W przypadku przekroczenia sumarycznego udziału spółek z danego sektora, wagi są przypisywane proporcjonalnie w ramach 30% limitu.

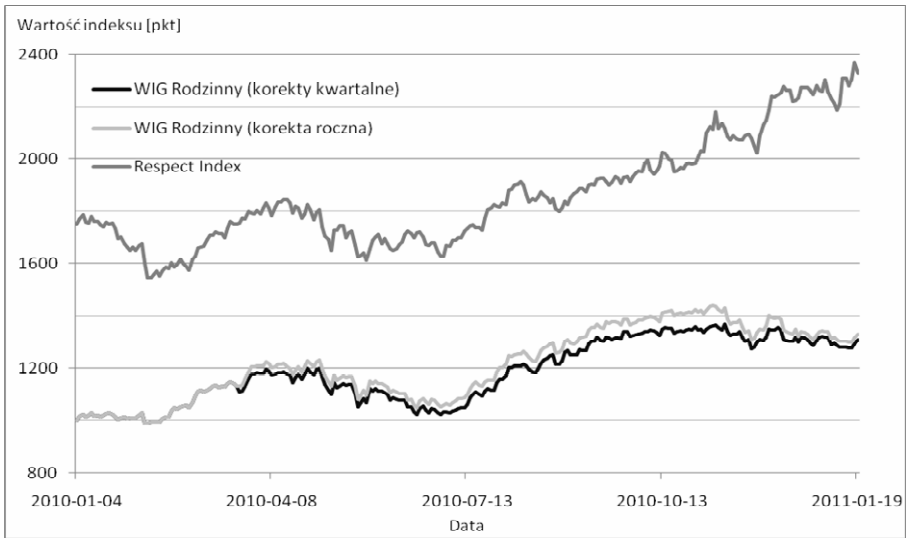
[6] Przyjęte terminy przeglądu indeksu są identyczne, jak dla indeksu WIG, WIG-PL oraz indeksów sektorowych.

Rys. 1. Porównanie przebiegu indeksów rodzinnych z WIG20



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.bossa.pl.

Rys. 2. Porównanie przebiegu indeksów rodzinnych z Respect Index



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.bossa.pl.

Zmiany indeksów rodzinnych są jednak mniejsze, co może świadczyć o mniejszych wahaniach kursów. Nie bez znaczenia jest również sama konstrukcja wskaźnika. WIG20 również jest indeksem cenowym posiadającym ograniczenie udziału pojedynczego uczestnika wskaźnika, nie ma jednak ograniczenia pro-

centowego, a ilościowe spółek z danego sektora. Takie rozwiązanie w przypadku indeksu spółek rodzinnych jest niemożliwe, ze względu na zbyt dużą koncentrację dużych spółek w jednym sektorze. O ile w obecnej sytuacji ograniczenie udziału pojedynczego uczestnika dało przy takim rozwiązaniu maksymalny udział spółek medialnych równy 40% to dołączenie kolejnej mogłoby doprowadzić do całkowitego zdominowania indeksu przez ten sektor. Oczywiście powstanie kolejnej dużej spółki w Polsce w tym sektorze jest mało prawdopodobne, ale na GPW w Warszawie są również notowane firmy pochodzące spoza granic.

Jednocześnie można dopuścić możliwość wprowadzenia w przyszłości indeksu rodzinnego opartego na największych spółkach familijnych. Można się, bowiem spodziewać coraz większej liczby takich podmiotów na warszawskiej giełdzie. Szansę w debiucie na indeksie upatrują zarówno przedsiębiorcy dotąd niezwiązani z rynkiem publicznym, jak i właściciele rodzinnych biznesów notowanych na New Connect. Różnice między indeksami rodzinnymi, różniącymi się częstotliwością rewizji indeksu są niewielkie. Jest to spowodowane rzadkimi zmianami zachodzącymi w akcjonariacie przekraczającym 5% udziałów. Składa się on w przypadku firm rodzinnych głównie z jej założycieli i ich potomków. W przypadku dużych firm rodzinnych zauważalny jest również udział towarzystw inwestycyjnych i emerytalnych, a więc docelowej grupy dużych inwestorów instytucjonalnych, których horyzont inwestycyjny jest zbieżny z długofalową strategią rozwoju spółek rodzinnych. Stąd w przypadku wprowadzenia indeksu rodzinnego na GPW można się spodziewać zwiększenia płynności walorów wchodzących w jego skład, jednak nie powinno to mieć z powyższych względów większego znaczenia na wzrost dynamiki zmian okresowych wskaźnika. Dlatego wskazanym byłoby ograniczenie ilości korekt do jednej w ciągu roku. Zmniejszyłoby to częstość zmian portfela i ułatwiło replikację dla potencjalnie utworzonych na bazie takiego indeksu funduszy ETF.

Tab. 3. Wzrost wartości wybranych indeksów w okresie 04.01.2010 – 19.01.2011

Indeks	WIG Rodzinny (korekta roczna)	Respect Index	WIG Rodzinny (korekty kwartalne)	mWIG40	WIG	WIG-PL	sWIG80	WIG20
Stopa zwrotu	33,16%	33,01%	30,83%	19,26%	17,47%	17,21%	12,84%	12,39%

Źródło: opracowanie własne na podstawie www.money.pl.

Samo ich powstanie jest zaś bardzo prawdopodobne, gdyż w analizowanym okresie indeks „blue chipów"osiągnął stopę zwrotu z portfela 12,39%, podczas gdy indeksy rodzinne odpowiednio 30,83% dla indeksu z rewizją kwartalną i 33,16% dla indeksu z rewizją roczną. Jedynie indeks spółek odpowiedzialnych społecznie osiągnął porównywalnie wysoki wzrost wartości w rozpatrywanym okresie.

5. Podsumowanie

Witold Orłowski określił przedsiębiorstwa rodzinne mianem „drożdży gospodarki" [PricewaterhouseCoopers 2008, ss. 3]. Nie można się nie zgodzić z tym stwierdzeniem. Jak pokazują przykłady krajów zachodnich, w których przedsiębiorczość prywatna miała szansę na dłuższy rozwój, firmy rodzinne są nie tylko najliczniejszą, ale także najsilniejszą grupą przedsiębiorców. To firmy rodzinne stawały się podstawą wielkich marek, znanych na całym świecie, jak Siemens, Porsche czy WAL-MART.

Tak jak gospodarka nie może istnieć bez firm rodzinnych, tak firmy rodzinne na pewnym etapie powinny dokonać rewizji ram prowadzonego biznesu i otworzyć się na źródła finansowania wykorzystywane w dojrzałych gospodarkach rynkowych. Bez nich przedsiębiorstwa rodzinne utracą szansę rozwoju skazując się jedynie na trwanie. Również rynek kapitałowy potrzebuje nowych podmiotów, o silnych fundamentach, dbających o przestrzeganie wartości i ukierunkowanych na długofalową strategię rozwoju. Przykłady spółek rodzinnych, które dotychczas zaryzykowały debiut giełdowy pokazały, że warto. Dwie z nich należą do indeksu największych i najpłynniejszych walorów GPW w Warszawie – lidera wśród giełd regionu. Poprzez upublicznienie swojej działalności spółki oprócz kapitału, zapewniają sobie również większą wiarygodność wśród partnerów biznesowych, prestiż, a także możliwość wypromowania się. Inne źródła finansowania zewnętrznego nie dają takich możliwości.

Przedstawiona analiza funkcjonowania indeksu spółek rodzinnych pokazuje, że także z punktu widzenia dawców kapitału większa powszechność emisji papierów wartościowych wśród firm familijnych, jako metody pozyskiwania finansowania może być atrakcyjna. Osiągnięte stopy zwrotu są bardzo wysokie. Jednocześnie stabilność struktury udziałów takiego portfela nie tylko zmniejsza ryzyko, ale również koszty jego replikacji. Oczywiście, okres działania spółek rodzinnych (zbyt krótki), w jakim była prowadzona analiza, nie może być podstawą do zbyt dalekich uogólnień. Otrzymane wyniki powinny jednak skłonić do głębszej analizy nad potrzebą wprowadzenia takiego instrumentu oraz możliwości jego wykorzystania.

Literatura

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

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

Jeżak J. (red.) (2005), *Struktura i formy sprawowania władzy w spółkach kapitałowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

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

Poutziouris P., Smyrnios K. Klein S. (2006), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing Limited, Glosss. 558–571.

Kowalewski G. (2005), *Zarys metod badania koniunktury gospodarczej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.

Achleitner A., Kaserer Ch., Kauf T., Volk S. (2010), *DAXplus family – Primer on a family firm stock index in Germany*, Technische Universitat Munchen, Munchen.

Deutsche Borse (December 2010), *Guide to the Strategy Indices of Deutsche Borse version 2.2,* Deutsche Borse AG, Frankfurt/Main.

PricewaterhouseCoopers (2008), *Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers,* PricewaterhouseCoopers.

KPMG, GPW w Warszawie (2006), *Kierunek giełda: Przebieg procesu wchodzenia spółek na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2004–2006,* KPMG sp. z o.o., GPW w Warszawie.

GPW w Warszawie (2008), *Indeksy Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie,* GPW w Warszawie.

Anagnostopulu A. (10-01-2011), *Tarczyński: Sprawdź, co masaż robi ze strusia,* http://manager.money.pl/strategie/case_study/artykul/tarczynski;sprawdz;co;masarz;robi;ze;strusia,168,-1,749736.html.

Stoch M. (25-11-2010), *Kiedy biznes się rozrasta, trzeba wypuścić sznurki z ręki,* http://manager.money.pl/ludzie/wywiady/artykul/kiedy;biznes;sie;rozrasta;trzeba;wypuscic;sznurki;z;reki,173,1,715949.html.

Bartman K. (14-04-2009), *Rodzina pomoże firmie w kryzysie,* Gazeta Prawna, http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/310808,rodzina_pomoze_firmie_w_kryzysie.htm.

Schaeffer D. (28-08-2010), *Niemieckie firmy rodzinne wchodzą na rynki akcji i obligacji,* http://forsal.pl/artykuly/444841,niemieckie_firmy_rodzinne_wchodza_na_rynki_akcji_i_obligacji.html.

Adamczyk C. (13-01-2011), *Hossa na giełdzie sprzyja, choć nie wszystkim w równym stopniu*, http://www.rp.pl/artykul/592857.html.

www.gpw.pl,

www.money.pl,

www.bankier.pl,

www.bossa.pl.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 323–336

Agnieszka Ścianowska
SWSPiZ w Łodzi

Metoda wewnętrznych ratingów jako czynnik umożliwiający określenie ceny kredytu adekwatnej do ryzyka działania firm rodzinnych

Summary

The aim of the article is to show that clients' expectations are the most important determinants of the strength client- bank relations. To fulfill their clients expectations banks have to make market segmentation. It is very helpful instrument to make good market research. The segment of client which should gain more banks' managers attention is the group of family firm. The cost of credits offered to this group of client should be estimated very preciously. The instrument that makes it possible is the internal rating model introduced by the New Capital Accord. Thanks to internal rating mode bank can divide their clients in groups which are different as far as the level of risk is concerned. This is the basis to describe them with different risk wages and ultimately to offer them the price of credit adequate to their risk level.

1. Wprowadzenie

W związku z charakterystyczną cechą usług bankowych, wynikającą z faktu że ofertę usługową banku i jej konkretną postać rynkową współtworzą klienci, na banki nałożone zostaje ograniczenie „w postaci niepewności dotyczącej popytu i przebiegu produkcji, co stanowi zasadniczą różnicę w stosunku do produkcji dóbr rzeczowych" [por. Rüegsegger 1996, s. 48]. Inną cechą charakterystyczną rynku usług bankowych są coraz bardziej wyrafinowane i podlegające coraz szybszym zmianom oczekiwania klientów, co stanowi przyczynę przypisywania coraz większej roli kształtowaniu silnych relacji pomiędzy klientami

i bankiem. Warunkiem tworzenia silnych relacji jest zatem wysoka jakość usług, wynikająca ze stworzenia oferty dostosowanej do potrzeb klienta, gdyż tylko wówczas „bank jest postrzegany w oczach klienta jako kompetentny i wyróżniający się na tle grupy pozostałych banków,"[por. Heintzeler,2001, ss. 244–249] co zapewnia mu wysoką pozycję konkurencyjną.

2. Segmentacja klientów jako instrument umożliwiający badanie oczekiwań klientów

Podstawowym instrumentem, pomocnym w badaniu „konkretnego rynku pod względem potencjalnych i aktualnych klientów, ich struktury, postaw, zapotrzebowania na usługi bankowe i wobec powyższego – możliwości ich zbytu" [por. Beuschgen 1997, s. 70], jest segmentacja klientów. Głównym zadaniem jakie powinna ona spełniać jest wyodrębnienie homogenicznych, pod względem pożądanych, z punktu widzenia celu marketingowego, cech grup klientów.

Koncepcją, która punktem wyjścia i weryfikatorem działalności podmiotów gospodarczych czyni oczekiwania ostatecznych odbiorców, jest koncepcja marketingu rozumiana jako „działalność mająca na celu poznanie i dostosowanie się do potrzeb rynku oraz oddziaływanie na popyt i podaż, przy uwzględnieniu potrzeb wymagań i preferencji finalnych nabywców"[por. Dietl 1985, ss. 18–20]. Zachowania i potrzeby nabywców stanowią przedmiot badań marketingowych, których zadaniem jest dostarczenie przesłanek dla sformułowania decyzji marketingowych i opracowania strategii marketingowej banku. „Jest ona rozumiana jako zbiór decyzji, sposobów i środków realizacji celów marketingowych i przyjmuje zazwyczaj postać marketingu-mix"[por Grzegorczyk 1999, s. 53]. Jej elementami są wówczas: produkt, cena, system dystrybucji i system popierania sprzedaży. Postulowana przez niektórych autorów konieczność uwzględnienia kolejnego elementu marketingu-mix, jakim są pracownicy, wydaje się szczególnie zasadna w przypadku banków, których personel pozostaje w ciągłym kontakcie z klientami i w zasadniczym stopniu kreuje wyobrażenie o firmie.

Natomiast sama procedura opracowywania strategii marketingowej obejmuje: planowanie produktu bankowego, ceny produktu oraz jego dystrybucji i promocji. Spełnienie oczekiwań klientów jest możliwe wówczas gdy bank posiada umiejętność myślenia w kategoriach wymagań rynku, elastyczną strukturę organizacyjną oraz umiejętność przekształcania szans związanych z wymaganiami w przewagę konkurencyjną

Umiejętność myślenia w kategoriach wymagań rynku, oznacza „rozpoznawanie specyficznych wymagań klientów i zaspokojenie ich lepiej niż mogą

uczynić to konkurenci" [Mazurkiewicz 2002, s, 19]. Dysponowanie przez bank taką umiejętnością pozwala znaleźć szansę rynkową (szanse), którą można określić jako „specyficzne wymaganie zgłaszane przez segment, którego zaspokojenie daje bankowi możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej. Szans rynkowych jest zatem tyle ile uda się wyodrębnić różnych segmentów ujawniających wymagania, stanowiące potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej" [Mazurkiewicz 2002, s. 20].

Istnieją dwa rodzaje szans rynkowych. Pierwszy z nich wynika z prawa podziału wymagań, zgodnie z którym na rynku znajdującym się w fazie wzrostu „pojawia się co jakiś czas nowy segment, o którym konkurenci dowiadują się niekoniecznie od razu. Właśnie taki segment stanowi szansę rynkową dla banku, prezentuje bowiem przez jakiś czas niezaspokojone wymaganie" [Mazurkiewicz 2002, s. 57]. Drugi rodzaj szansy rynkowej stanowią segmenty reprezentujące tzw. utajony popyt. Są to segmenty obsługiwane już od jakiegoś czasu przez konkurentów jednak takie, których wymagania nie są zaspokajane w sposób zadowalający przez obsługujące je banki.

3. Segment firm rodzinnych jako szansa rynkowa dla banków

Jednocześnie zważywszy na fakt, że podstawowym celem segmentacji jest wyodrębnienie homogenicznych grup klientów, bank powinien uwzględnić różnorodność podmiotów działających w ramach grupy przedsiębiorstw. Szczególnie bacznie banki powinny się przyjrzeć sektorowi MMSP, który wytwarza 47,4% polskiego PKB (w tym firmy mikro – 30,1%, małe – 7,3% oraz średnie – 10%) [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008, 2009]. W ramach tego sektora jako segment docelowy banki powinny wyodrębnić grupę firm rodzinnych. Mogą one stanowić szansę rynkową dla banku z kilku powodów. Jednym z nich jest znacząca rola jaką firmy rodzinne odgrywają w społecznym procesie produkcji oraz duże perspektywy rozwoju. Firmy rodzinne stanowią 36% sektora MMSP przy czym wśród mikroprzedsiębiorstw stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14% [Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008, 2009]. Można szacować, że firmy rodzinne należące do sektora MMSP wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych) [Kowalewska i inni 2009, s. 8] Zatrudniają one około 1 miliona 300 tysięcy pracowników, co daje około 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP.

Mimo że badania ilościowe na reprezentatywnej próbie przedsiębiorstw sektora MMSP nie wykazały istotnych różnic między przedsiębiorczością rodzinną a pozostałymi firmami sektora MMSP banki, aby móc przekształcić ten segment klientów w szansę rynkową, powinny uwzględnić ich specyfikę, co pozwala zaoferować adekwatne do potrzeb produkty. Jakkolwiek firmy te nie wyróżniają się na tle sektora MMSP pod względem cech strukturalnych dotyczących wielkości przedsiębiorstwa, liczby zatrudnionych pracowników, geograficznego obszaru działalności, wielkości obrotów, podejmowanych działań inwestycyjnych oraz planów inwestycyjnych, za problemy specyficzne dla przedsiębiorczości rodzinnej można uznać: transfer generacyjny własności, wprowadzanie do firmy kolejnych pokoleń oraz wprowadzanie do przedsiębiorstwa rodzinnego zewnętrznych menedżerów. Zważywszy na fakt że wysoki koszt kredytu, związany z jego oprocentowaniem, wysokością opłat i prowizji [Korenik 2006, s. 92] jest jedną z najczęściej wymienianych przez firmy z sektora MSP barier rozwoju. Zaoferowanie tym firmom kredytu po cenie adekwatnej do ryzyka ich działalności pozwala na znaczące wykorzystanie potencjału związanego z tym segmentem rynku. Potencjał ten poza znaczącym udziałem firm rodzinnych w wytwarzaniu PKB można wiązać także z wyraźnie większą skłonnością firm rodzinnych niż nierodzinnych do finansowania inwestycji za pomocą kredytu.

4. Ocena ryzyka kredytowego w ramach Nowej Umowy Kapitałowej

Możliwości różnicowania ceny kredytu w zależności od sytuacji finansowej i specyfiki firmy banki otrzymały dzięki zmianom wynikającym z Nowej Umowy Kapitałowej. Dzięki postanowieniom w niej zawartym, obliczając kwotę kapitału potrzebną do zabezpieczenia ryzyka kredytowego, banki mogą wybierać pomiędzy metodą standardową i metodą ratingów wewnętrznych. W drugim przypadku poziom ryzyka kredytowego jest pochodną zdolności kredytowej konkretnego klienta.

W metodzie standardowej, obowiązującej powszechnie, określonym grupom należności kredytowych przypisuje się odpowiednie procentowe wagi ryzyka, w zależności od rodzaju kredytobiorcy i sposobu zabezpieczania należności (0%, 20%, 35%, 50%, 100%, 1250%). Metoda podstawowa ratingów wewnętrznych pozwala bankom na użycie własnego, wewnętrznego systemu ratingowego do oceny kredytobiorców i wyznaczania dla nich prawdopodobieństwa zaprzestania obsługi długu lub znaczącego pogorszenia sytuacji kredyto-

biorcy, przy założeniu że parametry prawdopodobnej straty będą dostarczane przez nadzorcę. W metodzie zaawansowanej banki również ten parametr wyznaczają samodzielnie. „Podstawową zaletą metody wewnętrznych ratingów jest dokładniejsze niż w metodzie standardowej określenie poziomu ryzyka kredytowego ekspozycji. W metodzie standardowej przy udzielaniu kredytu po stwierdzeniu, że klient posiada zdolność kredytową bank tak samo kwalifikuje kredytobiorcę z bardzo dobrą jak i bardzo słabą zdolnością kredytową.

Natomiast w metodzie wewnętrznych ratingów pozytywną decyzję kredytową różnicuje się jeszcze na przyjętej skali jakości kredytobiorców" [Żółtkowski 2007, s. 71]. Mogą oni być kwalifikowani jako posiadający: bardzo wysoką, wysoką, średnią i zadowalającą bądź słabą zdolność kredytową. W zależności od tej klasyfikacji bank szacuje ryzyko oczekiwanej straty na ekspozycji. „Wykorzystanie metody ratingów wewnętrznych dla oceny zdolności kredytowej poszczególnych klientów z sektora firm rodzinnych pozwala na zaoferowanie kredytobiorcom z wysoką zdolności kredytową niższego oprocentowania kredytu, co wynika z niskiego poziomu oczekiwanej straty na tych ekspozycjach" [Żółtkowski 2007, s. 71]. Zaproponowanie lepszych warunków cenowych firmom rodzinnym z dużą zdolnością kredytową stanowi spełnienie jednego z najważniejszych wymagań stawianych przez klientów produktom kredytowym. Bank uzyskuje dzięki temu przewagę konkurencyjną, obecną w świadomości klientów, jaką jego kredyty mają nad kredytami innych banków obsługujących ten segment.

Zaspokajanie potrzeby firm rodzinnych w postaci zdobycia dodatkowych środków na działalność, po cenie uwzględniającej sytuację firmy jest korzystne również dla banku. Metoda ratingów zewnętrznych pozwala bowiem uniknąć sytuacji, w której dla klientów o bardzo niskiej zdolności kredytowej bank określa zbyt niską „cenę nie pokrywającą wartości straty oczekiwanej od klientów z tym poziomem ryzyka kredytowego" [Żółtkowski 2007, s. 72].

W metodzie ratingów wewnętrznych podobnie jak w metodzie standardowej wykonuje się kilka kroków. W pierwszym etapie określa się wartość ekspozycji analogicznie jak w metodzie standardowej. Modyfikacja dotyczy możliwości uwzględniania wartości zabezpieczeń, które obniżają wartość ekspozycji. Na drugim etapie dokonuje się przypisania ekspozycji do odpowiedniej klasy. Występuje mniejsza liczba klas ekspozycji (7) bo klasy z metody standardowej (16) „łączone są w większe grupy podobnych ekspozycji. W dużych portfelach kredytowych w klasach ekspozycji można wyodrębniać jednorodne podklasy, które pozwalają na lepszą charakterystykę grupy ekspozycji" [Żółtkowski 2007, s. 73].

Wyodrębniając grupę firm rodzinnych, jako podklasę posiadającą swoją specyfikę, banki mogą przekształcić ten segment w swoją szansę rynkową, rów-

nież dlatego że bardziej szczegółowa charakterystyka tego segmentu pozwala na bardziej precyzyjną ocenę wiarygodności kredytowej poszczególnych kredytobiorców i samodzielne wyznaczenie zróżnicowanych procentowych wag ryzyka. Większy udział banku w wyznaczaniu procentowych wag ryzyka jest możliwy dzięki bardziej szczegółowej, w porównaniu z metodą standardową, ocenie wiarygodności kredytowej poszczególnych klas klientów, będącej przedmiotem kolejnego etapu. W ostatnim etapie następuje obliczenie wymogu kapitałowego, podobnie jak przy metodzie standardowej, ale przy wykorzystaniu określonych przez bank bardziej zindywidualizowanych wag ryzyka.

Ponieważ portfel kredytowy banku dzieli się na kilka klas według kryterium ryzyka kredytowego, więc dla każdej klasy oddzielnie bada się częstotliwość wystąpienia przypadków braku spłaty. „Na tej podstawie można określić prawdopodobieństwo default (PD) czyli prawdopodobieństwo, z jakim kredyty z określonej klasy przestają być obsługiwane w ciągu jednego roku" [Żółtkowski 2007, ss. 75–76].

Ponieważ jednocześnie w każdej klasie ekspozycji i w całym portfelu ekspozycje muszą być podzielone według poziomów ryzyka kredytowego czyli według poziomów ratingu, stosowanie przez bank metody ratingów wewnętrznych i wyodrębnienie grupy firm rodzinnych oznacza dzielenie kredytobiorców również wewnątrz tej klasy ekspozycji, na grupy jednorodne ze względu na PD.

Tabela 1. Klasy ekspozycji wyodrębnione w metodzie standardowej i metodzie ratingów wewnętrznych

Klasy ekspozycji wyodrębnione w metodzie standardowej	Klasy ekspozycji wyodrębnione w metodzie ratingów wewnętrznych
1	2
Ekspozycje wobec rządów i banków centralnych	Ekspozycje wobec rządów i banków centralnych
Ekspozycje wobec jednostek samorządu terytorialnego oraz władz lokalnych	Ekspozycje wobec instytucji
Ekspozycje wobec organów administracji i jednostek nieprowadzących działalności gospodarczej	Ekspozycje wobec przedsiębiorstw
Ekspozycje wobec wielostronnych banków rozwoju	Ekspozycje detaliczne
Ekspozycje wobec organizacji międzynarodowych	Ekspozycje kapitałowe
Ekspozycje wobec instytucji	Ekspozycje sekurytyzacyjne
Ekspozycje wobec przedsiębiorców	Inne aktywa nie będące ekspozycjami kredytowymi

Tabela 1 (cd.)

1	2
Ekspozycje detaliczne	
Ekspozycje zabezpieczone na nieruchomościach	
Ekspozycje przeterminowane	
Ekspozycje należące do nadzorczych kategorii wysokiego ryzyka	
Ekspozycje z tytułu obligacji zabezpieczonych	
Ekspozycje restrukturyzacyjne	
Ekspozycje krótkoterminowe wobec instytucji i przedsiębiorców	
Ekspozycje z tytułu jednostek uczestnictwa w instytucjach zbiorowego inwestowania	
Inne ekspozycje	

Źródło: opracowanie własne na podstawie Żółtkowski W., *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce*, CeDeWu.Pl Wydawnictwa fachowe, Warszawa, 2007, s. 66, 73.

„W celu oszacowania średniego PD dla każdej kategorii ratingów banki muszą wykorzystać informacje i techniki uwzględniające długoterminowe obserwacje. W tym celu sięgają po dane dotyczące wewnętrznych obserwacji przypadków zaniechania spłaty, powiązania z danymi zewnętrznymi i po statystyczne modele przypadków zaniechania spłaty. Warunek dysponowania danymi dotyczącymi długoterminowych obserwacji sytuacji firm rodzinnych jest możliwy do spełnienia przez banki lokalne, których klientami są firmy z bliskiego otoczenia. Działające w środowisku lokalnym firmy rodzinne anonimowe dla dużych banków są bowiem rozpoznawalne dla pracowników tej grupy banków. Lepsza znajomość klienta ułatwia także wyznaczenie średniej stopy straty lub średniej stopy odzyskania, będące przedmiotem działania w kolejnym etapie. Stopa odzyskania jako „różnica pomiędzy środkami odzyskanymi z zabezpieczeń i kosztami prowadzenia windykacji, podzielona przez wartość ekspozycji" informuje o efektywności odzyskania należności poprzez zabezpieczenia.

Ponieważ kredyt zaklasyfikowany jako default zwykle może być w części odzyskany, dzięki zabezpieczeniom i procesowi windykacji, trzeba to uwzględnić przy wyznaczaniu ryzyka. Średnia stopa odzyskania jest zatem istotnym parametrem przy określaniu poziomu ryzyka który można wyznaczyć poprzez eksperckie szacowanie wcześniejszych trendów i korygować w procesie obserwacji nowych zdarzeń. „Ostatni parametr związany jest z faktem, że obsługa

kredytu jest rozciągnięta w czasie i należy uwzględnić to, że momencie zaprzestania obsługi kredytu, pewna jego część zwykle już jest spłacona. Przy wyznaczaniu ryzyka trzeba zatem uwzględnić wartość kredytu na dzień powstania default" [Żółtkowski 2007, s. 76]. Przez EAD (Exposure At Default) można zatem oznaczyć średnią kwotę kredytu w momencie zaprzestania jego obsługi. W praktyce oznacza to wartość kredytu w czasie gdy bank zauważa, że klient ma kłopoty z terminowym regulowaniem zobowiązań.

Sedno metody ratingów wewnętrznych stanowią modele ratingowe. „Służą one do samodzielnego szacowania w banku wag ryzyka i weryfikowania przy ich pomocy wartości aktywów, co pozwala na obliczanie wymogu kapitałowego z tytułu ryzyka kredytowego. Wprowadzenie metody wewnętrznych ratingów wymaga od banku opracowania metody wyceny ryzyka kredytowego, która jest sformalizowana, standardowa, stosowana jednolicie wobec wszystkich klientów i pozwala na stosowania miar ryzyka kredytowego wyrażonych w liczbach" [Żółtkowski 2007, s. 82]. Wymaga to:

- skonstruowania systemu ratingowego, segregującego kredytobiorców w klasach ekspozycji w całym portfelu, według poziomu ryzyka kredytowego, na grupy jednorodne względem PD;
- wyznaczenia PD dla każdego poziomu ratingu;
- ustalenia metody oszacowania ryzyka portfela kredytowego i ewentualnego badania dodatkowych parametrów (np. uwzględnienia korelacji pomiędzy zdarzeniami default w portfelu)

Stosowanie IRB wymaga gromadzenia w banku danych: charakteryzujących dłużników, pokazujących ekspozycje spełniające kryteria niewypłacalności, dotyczących daty i okoliczności zdarzeń niewypłacalności, pokazujących historyczne relacje PD [Żółtkowski 2007, s. 83]. Podstawowym i najtrudniejszym warunkiem wdrożenia systemu ratingowego jest rejestracja danych i zgromadzenie pełnej wiedzy o kredytobiorcy. Banki powinny gromadzić dane dotyczące źródła odzyskanych środków, czasu trwania windykacji oraz jej kosztów. System ratingu musi uwzględniać dwa czynniki-ryzyko kredytobiorcy i ryzyko transakcji. Klasa jakości dłużników oznacza kategorię ryzyka kredytowego na skali ratingowej. Skala ratingu powinna być tak zbudowana, aby kredytobiorcy byli w miarę równomiernie rozmieszczeni na każdym poziomie ryzyka kredytowego. Dlatego każdy rating jest indywidualnym modelem banku. Budowanie modelu ratingowego polega na przekształceniu określonych informacji o kredytobiorcy na miary ryzyka kredytowego wyrażone w liczbach. W praktyce stosuje się punktowe modele oceny parametrów finansowych (oceny ilościowe) i punktowe

oceny zachowań kredytobiorcy i jego pozycji na rynku (oceny jakościowe) [Żółtkowski 2007, s. 84].

W obszarze oceny ryzyka kredytowego ekspozycji związanych z działalnością gospodarczą stosuje się rating składający się z dwóch części – oceny sytuacji finansowej klienta na podstawie danych sprawozdawczych i oceny jakościowej, częściowo subiektywnej [Żółtkowski 2007, s. 85]. Część ilościowa zawiera analizę bilansu i rachunku wyników w celu obliczenia pewnej liczby wskaźników finansowych z zakresu płynności finansowej, rentowności zadłużenia, sprawności działania. Wielkości, do których odnosi się wskaźniki danej firmy mogą wynikać z analizy własnego portfela kredytowego lub z danych zewnętrznych, np.: dane GUS o gospodarce [Żółtkowski 2007, s. 86] Niezwykle istotne jest porównywanie wartości najistotniejszych wskaźników, których wartość dobrze sygnalizuje o zagrożeniu brakiem spłaty, z danymi charakteryzującymi podobne ekspozycje.

5. Ocena ryzyka kredytowego klientów z sektora firm rodzinnych

Ponieważ firmy rodzinne jako podmioty działające na niewielką skalę nie prowadzą pełnej księgowości szczególnie istotna jest w ich przypadku część jakościowa ratingu. Polega ona na ocenie przez inspektora kredytowego takich elementów jak: organizacja firmy, jakość informacji, kwalifikacje osób zarządzających, branża w której działa firma, pozycja na lokalnym rynku, dywersyfikacja po stronie dostaw i sprzedaży itp. Zwykle występuje około 10 takich i podobnych kryteriów. Ważne jest ograniczenie subiektywności ocen. W tym celu przygotowuje się do każdego pytania scenariusze opisujące sytuacje wzorcowe, a ich wybór decyduje o liczbie przyznanych punktów [Żółtkowski 2007, s. 86].

W różnych obszarach kredytowania należy stosować w ratingu odpowiednie wagi dla oceny ilościowej i jakościowej. Analiza portfela kredytowego banku może podpowiadać, którym wskaźnikom należy nadać większe znaczenie, a które są mniej istotne [Żółtkowski 2007, s. 87]. Aby uzyskać pozytywny efekt dywersyfikacji ryzyka liczba ekspozycji w danej klasie lub puli powinna być dostatecznie duża co umożliwia kwantyfikację charakterystyk straty na poziomie klasy lub puli. Oznacza to, że podział musi uwzględniać zróżnicowanie portfela, a jednocześnie w każdej puli ilość ekspozycji powinna umożliwiać analizę na poziomie statystycznym. W tym celu trzeba wskazać na odpowiednie kryteria łączące ekspozycje pod względem ryzyka kredytowego.

Trzeba tak skonstruować skalę ratingu klientów aby uwzględnić charakter wszystkich poziomów ryzyka kredytowego, istniejących i planowanych ekspozycji. W bankach, które teraz nie obsługują i w przyszłości nie planują obsługiwania międzynarodowych korporacji najwyższa grupa kredytobiorców z małym ryzykiem może być zarezerwowana dla będących w dobrej sytuacji finansowej średniej wielkości przedsiębiorstw krajowych lub nawet dla najlepszych małych przedsiębiorstw z rynku lokalnego [por, Żółtkowski, 2007, s.92] Jak wspomniano wcześniej firmy rodzinne będące klientami banków lokalnych mogą uzyskać pozytywną decyzję kredytową, bazującą w dużej mierze na ocenie jakościowej. Banki dokonując analizy poziomu ryzyka kredytowego w tym obszarze powinny premiować podmioty z tego sektora niższym oprocentowaniem kredytu, ze względu na dużą elastyczność działania oraz obecność pozafinansowych motywów uruchomienia działalności. Duża elastyczność działania jest cechą charakterystyczną firm będących w początkowych fazach rozwoju. Ich właściciele ze względu na małe przywiązanie do typu wykonywanej działalności często deklarują otwartość na ewentualną zmianę charakteru firmy (przebranżowienie). Natomiast niższe ryzyko finansowania działalności uruchomionej na podstawie motywów pozafinansowych wynika z pozytywnego wpływu głębokiej, wewnętrznej motywacji do zakładania biznesu lub też różnych sprzyjających okoliczności zewnętrznych na funkcjonowanie firmy. Firmy rodzinne będące przedłużeniem pasji i zamiłowań właściciela lub też sposobem na funkcjonowanie zawodowe, zgodne z własnymi potrzebami i indywidualnym rytmem życia, są zatem podmiotami bardziej stabilnymi w stosunku do pozostałych firm sektora MMSP.

Indywidualne podejście i szczegółowa analiza sytuacji firm rodzinnych, jako warunki niezbędne stworzenia odpowiedniej skali ratingu, stanowiącej bazę dla adekwatnych do profilu ryzyka klienta wag procentowych ryzyka, jest możliwe dzięki wyróżnieniu w ramach tego sektora sześciu podgrup, wymienionych w tabeli nr 2. Na ich wyodrębnienie pozwalają kryteria związane z: wartościowaniem i eksponowaniem rodzinności jako atrybutu firmy (1), procesami sukcesyjnymi – dokonanymi lub planowanymi, których odbiciem jest dwu – lub więcej pokoleniowa struktura własności i/lub zarządzania(2), wpływem rodziny i osób spoza rodziny na zarządzanie(3), wielkością i wiekiem firmy(4), posiadaniem sformalizowanej strategii rozwoju (5). Dokonując oceny firm z segmentu pierwszego określanego nazwą „Zdobywanie pozycji" banki powinny przypisać im wyższą wagę ryzyka ze względu na towarzyszącą ich działalności niepewność co do planów sukcesji, niewielką liczbę osób zatrudnionych, a także brak sformalizowanych strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Również krótki okres działalności, który średnio wynosi 7 lat; ale w przypadku 16% firm mniej niż 3 lata,

zwiększa ryzyko kredytowania tych podmiotów. Ponadto ich właściciele rzadko są przeświadczeni, że atrybut „rodzinności" pomaga w biznesie.[por., Kowalewska i inni, 2009, s. 31] „Przedsiębiorstwa rodzinne posługują się najczęściej strategiami rodzącymi się w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Dlatego przybierają one formy intuicyjne i nie mają sformalizowanej misji, wizji czy planu strategicznego. Jednak jeśli pozytywna decyzja o kredytowaniu działalności firm rodzinnych z tego sektora jest podejmowana w warunkach osłabienia koniunktury gospodarczej, tego rodzaju podmioty mogą wykazać się większa odpornością na osłabienie popytu. W tych warunkach brak sformalizowanej strategii może oznaczać umiejętność elastycznego planowania przejawiającą się w zdolności do działania bez wyników szczegółowych analiz oraz gotowości do zmian strategii. W przedsiębiorstwach rodzinnych, zwłaszcza w początkowych fazach ich rozwoju, o skuteczności strategii decyduje szybka ocena pojawiających się możliwości.[por., Kowalewska i inni, 2009, s. 123] Uwzględnienie tych atrybutów elastycznego działania firm z sektora „Zdobywanie pozycji" jest szczególnie ważne zważywszy na fakt, że stanowią one najliczniej reprezentowany segment firm rodzinnych (45%).

Określając zdolność kredytową firm z segmentu drugiego „Kolektywność i kiełkowanie sukcesji" banki powinny przyznać im niższe wagi ryzyka, ze względu na większa stabilność ich funkcjonowania w porównaniu z firmami z sektora pierwszego. Są to bowiem firmy które posiadają formalnie określoną strategię rozwoju oraz bardzo silną wolę sukcesji. Należy zatem korzystnie ocenić wpływ na poziom ryzyka kredytowanego przedsięwzięcia dłuższego okresu obecności firmy na rynku. Przekazanie takiej firmy następcom jest obarczone mniejszym niebezpieczeństwem. Jednocześnie fakt, że sukcesor otrzymuje względnie stabilny podmiot, którego funkcjonowanie będzie w stanie zapewnić mu (i jego rodzinie) bezpieczeństwo ekonomiczne, może stanowić czynnik uzasadniający przypisanie kredytobiorcom z tego segmentu niższej wagi ryzyka i udzielenie kredytu po niższym koszcie.[por., Kowalewska i inni, 2009, s. 131]

Szacując ryzyko kredytowania firm z segmentu „Profesjonalizacja zarządzania", który stanowi około 12% firm rodzinnych, banki mogą przypisać im mniejsze wagi ryzyka w stosunku do firm z dwóch pierwszych segmentów, ze względu na profesjonalizację zarządzania. Proces ten dzięki łączeniu kadry z rodziny i spoza rodziny pozwala na uzyskanie wyższych kompetencji, większej autonomii pracowników jak i poprawy wizerunku i komunikacji zewnętrznej. Zasilanie przedsiębiorstwa kompetentnymi pracownikami spoza rodziny, aż do pełnej profesjonalizacji, a więc łącznie ze stanowiskiem zarządzającego całym podmiotem [por. Kowalewska i inni 2009, s. 104] stanowi pozytywny wyróżnik tej grupy na tle całego sektora firm rodzinnych, w których opór przed

dopuszczaniem do zarządzania zewnętrznych menedżerów występuje ze szczególnie dużą siłą. Natomiast atutem kolejnych trzech podsegmentów firm rodzinnych jest ponadprzeciętne przekonanie o pozytywnym wpływie „rodzinności" na prowadzenie biznesu. Można mówić zatem o istnieniu w tej grupie podmiotów tzw. kultury uczącego się familizmu. Pozytywny aspekt wykorzystywania silnych stron rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa przejawia się w dążeniu do wysokiego zaangażowania pracowników, budowaniu silnych więzi pomiędzy firmą a jej interesariuszami oraz przyjmowaniu elastycznych zasad działania dla dobra przedsiębiorstwa [por., Kowalewska i inni, 2009, s. 41]. Ze strony banku, który oceni pozytywnie wpływ kultury uczącego się familizmu na ryzyko kredytobiorców z segmentów: „Entuzjaści rodzinności"; „Zmiana warty"; „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjonaliści" ważne jest monitorowanie czy rodzina jako element przewagi konkurencyjnej, zmienia się wraz z rozwojem biznesu. Nadmierne utrwalenie rozwiązań prawnych dotyczących sukcesji, własności oraz zarządu przedsiębiorstwem może bowiem prowadzić do skostnienia podmiotu i obniżenia jego efektywności [por., Kowalewska i inni 2009, s. 41]. Ponadto w przypadku grupy „Entuzjastów rodzinności", która stanowi około 13% sektora firm rodzinnych, banki powinny skorygować pozytywny wpływ silnych związków pomiędzy rodziną i przedsiębiorstwem, o negatywne skutki krótkiego okresu ich funkcjonowania na rynku, bądź o pozytywny wpływ niesformalizowanych strategii rozwoju które w nich dominują. To, który element przeważy przy przydzielaniu firmy do danej klasy ratingowej powinno być uzależnione od indywidualnej sytuacji podmiotu.

Tabela 2. Segmentacja firm rodzinnych i kryteria jej wyodrębnienia

Kryteria wyodrębnienia	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	2	3	4	5	6
„Zdobywanie pozycji"	Nie eksponowane	Nieobecne	nieobecne	Młody wiek nieduża wielkość	Brak strategii
„Profesjonalizacja zarządzania"	Nieobecne	Dokonane lub planowane	nieobecne	Dość długi okres istnienia	Sformułowana strategia
„Kolektywność i kiełkowanie sukcesji"	nieobecne	Nieobecne	obecne	Dość znacząca wielkość	–
„Entuzjaści rodzinności"	obecne	–	Nieobecne	Młody wiek	Niesformułowana

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4	5	6
„Zmiana warty"		Dokonane	Niewielki	Dość długi okres istnienia	–
„Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjonaliści"	obecne	–	–	długi okres istnienia, znacząca wielkość	Sformułowana strategia

(1) Wartościowanie i eksponowanie rodzinności jako atrybutu firmy; (2) Dokonane lub planowane procesy sukcesyjne; (3) wpływ rodziny i osób spoza rodziny na zarządzanie; (4) Wielkość i wiek firmy; (5) posiadanie sformalizowanej strategii rozwoju.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Krynicki T., Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP. Warszawa, grudzień 2009 r.

Firmy należące do segmentu określanego mianem „Zmiana warty", stanowiącego 10% firm rodzinnych, będą zajmowały relatywnie wysoką pozycję na skali ratingu, ponieważ poza atrybutem pozytywnego wpływu „rodzinności" na prowadzenie biznesu, posiadają one kolejne mocne strony w postaci: dokonanego procesu sukcesji i relatywnie długiego okresu funkcjonowania. Ocena ratingowa może być skorygowana w dół ze względu na niewielki wpływ pracowników spoza rodziny na proces decyzyjny w firmie. Ostatnia grupa firm rodzinnych określana jako „Świadomi rodzinności wielopokoleniowi tradycjonaliści" (5%) poza świadomym wykorzystywaniem rodzinności w relacjach biznesowych, cechuje się najdłuższym okresem obecności na rynku (średni „wiek" wynosi 17 lat; połowa jest obecna na rynku ponad 20 lat) i stosunkowo dużymi rozmiarami działalności. Ich atrybutem jest także sformalizowana strategia rozwoju. Będą to zatem firmy najwyżej usytuowane na skali ratingowej.

Jeżeli bank chce zastosować wagi ryzyka adekwatne do ryzyka kredytowania poszczególnych podmiotów z sektora firm rodzinnych powinien również mieć na uwadze bariery rozwoju charakterystyczne dla całego sektora takie jak:

- Bariery profesjonalizacji związane z ograniczaniem roli najemnych menedżerów przez członków rodziny właścicielskiej.
- Bariery sukcesji mogące prowadzić do częstych kryzysów towarzyszących zmianie pokolenia zarządzającego firmą rodzinną.

- Bariery kulturowe – nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej oraz w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.
- Bariery stylu kierowania – omnipotencja i autokratyzm zarządzającego założyciela biznesu rodzinnego.
- Bariery rozwoju strategicznego – cele rodziny dominującej mogą znaleźć się w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu [por., Kowalewska i inni 2009, s. 39].

Indywidualne podejście i szczegółowa analiza sytuacji firm rodzinnych należących do poszczególnych segmentów jest możliwe tylko w najbliższym otoczeniu klienta jednak marża na kredycie może być wyższa.

Bibliografia

Beuschgen H., *Przedsiębiorstwo bankowe*, Warszawa, Poltext 1997.

Dietl J., *Markteing*, PWE,Warszawa 1985.

Grzegorczyk W., *Marketing bankowy. Podręcznik*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 1999.

Heintzeler F., *Zukunft der Bank – Bank der Zukunft*, Die Bank 04/2001, s. 244–249

Korenik D. *Innowacyjne usługi banku*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2006

Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Krynicki T., *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, realizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP. Warszawa, grudzień 2009 r.

Sułkowski Ł, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.

Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002.

Rüegsegger U., *Prozesskostenrechnung in Banken unter besonderer Berücksichtigung der Eigenkapitalkosten*, Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart, Wien 1996.

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

Żółtkowski W., *Zarządzanie ryzykiem bankowym w praktyce*, CeDeWu.Pl Wydawnictwa fachowe, Warszawa 2007.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 337–350

Magdalena Miszczuk[*]
Politechnika Lubelska

System podatkowy a małe firmy rodzinne

Tax System and Small Family Companies

Abstract

In regulations concerning income tax, its lump-sum form, value added tax, and property tax there are no regulations which would directly apply to small family companies. However you can find solutions in tax regulations which can be desirable for the family companies. These mentioned solutions concern in particular simplification in making tax settlement or reducing the tax burden for taxable persons in relation to other groups of entrepreneurs. Regulations concerning the tax card, subjective exempt from taxation in value added tax, and lower rates in property tax in some subjects of taxation are also worth-mentioning.

1. Wstęp

Firmy rodzinne, definiowane jako podmioty, będące własnością jednej osoby lub członków jednej rodziny, mają znaczący udział w aktywności gospodarczej zarówno krajów wysoko rozwiniętych jak i rozwijających się [M. Wallman, 2008, s. 229]. Tak jak każde przedsiębiorstwo, z tytułu swojej działalności podlegają obowiązkowi opodatkowania, jednak w ramach systemów podatkowych mogą być wobec nich stosowane pewne preferencje, na przykład w postaci obniżek stawek podatkowych [G. Reinecke, S. White 2004, ss. 109–110]. W polskim systemie podatkowym nie ma szczególnych przepisów, które w sposób specyficzny regulowałyby opodatkowanie firm rodzinnych. Jednak w przepisach podatkowych można znaleźć uregulowania, które ulgowo traktują małe przed-

[*] Katedra Finansów i Rachunkowości, Wydział Zarządzania Politechniki Lubelskiej.

siębiorstwa i mogą odnosić się również do małych firm rodzinnych. Wprawdzie firmy rodzinne to nie tylko małe lub mikro przedsiębiorstwa, ale zdecydowanie one przeważają [Dehnel, 2010, ss. 5–6]. W literaturze przedmiotu podkreśla się również, iż polityka fiskalna jest czasami barierą w rozwoju małych, w tym rodzinnych firm [Bławat, 2004, ss. 68–69]. Szereg przepisów podatkowych jednak uwzględnia specyfikę małych przedsiębiorców. Celem artykułu jest zatem zidentyfikowanie w ramach ogólnych uregulowań podatkowych tych, które są korzystne dla małych firm rodzinnych a więc powodują uproszczenie rozliczeń podatkowych bądź też zmniejszenie obciążeń. Autorka jednocześnie zdaje sobie sprawę, iż rozwiązania te mogą wykorzystywać również małe przedsiębiorstwa nierodzinne.

W opracowaniu skupiono się na rozwiązaniach w zakresie podatku dochodowego od osób fizycznych (w tym również jego formach ryczałtowych), podatku od towarów i usług oraz podatku od nieruchomości. W tym ostatnim podatku nie ma wprawdzie szczególnych rozwiązań, które są skierowane bezpośrednio do małych przedsiębiorstw, ale z uwagi na specyfikę ustalania jego stawek warto również wskazać niektóre przepisy tego podatku.

Wybór tych trzech podatków wynika z tego, że są to podatki powszechnie obciążające przedsiębiorców, w tym również małe firmy rodzinne. Pozostałe podatki natomiast nie obciążają przedsiębiorców w ogóle (podatek od spadków i darowizn) bądź też dotyczą specyficznej działalności (akcyzowy, od środków transportowych, tonażowy, od gier ale też rolny i leśny) lub w swoich rozwiązaniach nie zawierają przepisów korzystniejszych dla małych przedsiębiorców (podatek od czynności cywilnoprawnych). W rozważaniach pominięto przepisy podatku dochodowego od osób prawnych, gdyż te odnoszące się do małych podatników są identyczne jak w podatku dochodowym od osób fizycznych.

Obok cytowanej literatury w pracy wykorzystano przepisy zawarte w ustawach podatkowych:

- Ustawie z dnia 26 lipca 1991 o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz. U. z 1991 r., nr 80, poz. 350 z późniejszymi zmianami),
- Ustawie z dnia 20 listopada 1998 o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz. U. z 1998 r., nr 144, poz. 930 z późniejszymi zmianami),
- Ustawie z dnia 11 marca 2004 o podatku od towarów i usług (Dz. U. z 2004 r., nr 54, poz. 535 z późniejszymi zmianami),
- Ustawie z dnia 12 stycznia 1991 o podatkach i opłatach lokalnych (Dz. U. z 1991 r., nr 9, poz. 31 z późniejszymi zmianami).

2. Podatek dochodowy od osób fizycznych płacony na ogólnych zasadach

Podatek dochodowy od osób fizycznych obciąża dochody tych osób uzyskiwane z różnych źródeł, również z działalności gospodarczej. Przy czym może to być działalność prowadzona samodzielnie jak również w formie spółki nie posiadającej osobowości prawnej, a więc spółki cywilnej, jawnej, partnerskiej, komandytowej i komandytowo-akcyjnej. Każdy ze wspólników wówczas opodatkowany jest z tytułu jego udziału w zyskach. Formę takich spółek mogą przybierać oczywiście firmy rodzinne.

Bez względu na to, czy działalność gospodarcza prowadzona jest jednoosobowo czy w formie spółki, podatnik może skorzystać z wielu odliczeń od dochodu (podstawy opodatkowania) czy od kwoty podatku. Odliczenia te mają charakter zarówno osobisty jak i zawodowy. Do osobistych odliczeń można zaliczyć możliwość pomniejszenia dochodu o kwotę składki na ubezpieczenie społeczne, odpisy z tytułu ulgi rehabilitacyjnej, wydatków na Internet, darowizny na cele pożytku publicznego lub kultu religijnego. Oprócz tego charakter osobisty mają odliczenia od podatku z tytułu składki na ubezpieczenie zdrowotne, ulga na dzieci wynikająca z wykonywania władzy rodzicielskiej a także przekazywany 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego. Lista odliczeń zawodowych od dochodu czy od podstawy podatku jest dużo mniejsza i obejmuje możliwość pomniejszenia dochodu o kwotę straty z roku poprzedniego (lat poprzednich) oraz wydatków na zakup nowych technologii. Wśród odliczeń zawodowych nie ma tych, które odlicza się od podatku [Felis, Jamroży, Szlęzak-Matusewicz, 2010, s. 108]. Szczególnym przywilejem dla osób fizycznych opodatkowanych podatkiem dochodowym na ogólnych zasadach jest możliwość wspólnego rozliczenia się z małżonkiem (lub dzieckiem, gdy podatnik samotnie je wychowuje). Takie rozliczenie korzystne jest wtedy, gdy małżonek (lub dziecko) nie osiąga dochodów lub jego dochody mieszczą się w innym przedziale niż podatnika.

Sprzyjające prowadzącym działalność gospodarczą, ze względu na całkowite opodatkowanie podatkiem dochodowym, jest wyłączenie niektórych dochodów z opodatkowania progresywną skalą i zastosowanie procentowych ryczałtów. Dotyczy to dochodów uzyskanych między innymi z takich źródeł jak: odsetki do środków zgromadzonych na niezawodowym rachunku podatnika, dywidendy, odsetek i dyskonta od papierów wartościowych, z odpłatnego zbycia papierów wartościowych lub instrumentów pochodnych, wygranych w konkursach, grach i zakładach wzajemnych, dochód ze sprzedaży nieruchomości [Szczodrowski, 2007, ss. 148–149].

Dużym mankamentem opodatkowania dochodu na ogólnych zasadach jest konieczność prowadzenia szczegółowej ewidencji. Podatnicy jednak mogą prowadzić księgę przychodów i rozchodów zamiast ksiąg rachunkowych, jeśli ich przychody w poprzednim roku podatkowym były mniejsze niż równowartość 120 000 euro. Jednocześnie podatnik, ze względu na wiek, stan zdrowia oraz rodzaj i rozmiary wykonywanej działalności, może ubiegać się o zwolnienie z obowiązku prowadzenia księgi przychodów i rozchodów. Dotyczy to jednak podatnika prowadzącego działalność samodzielnie. Obok tej księgi osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą muszą też prowadzić kartę przychodów pracowników, ewidencję środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych, ewidencję wyposażenia, przeprowadzać na koniec roku podatkowego spis z natury: towarów, materiałów, półproduktów, wyrobów gotowych, braków i odpadów a także do dnia 30 kwietnia po roku podatkowym składać zeznanie podatkowy za dany rok.

Innym ważnym zagadnieniem w kalkulacji obciążeń podatkiem dochodowym na ogólnych zasadach są koszty uzyskania przychodów. Wprawdzie ustawa definiuje je jako wszelkie koszty poniesione w celu uzyskania przychodów, jednak wymienia około 60 rodzajów wydatków, których nie można do tych kosztów zaliczyć [Szczodrowski, 2007, ss. 146–148]. W związku z tym podatnik może mieć czasami wątpliwości czy właściwie rozliczył się z podatku.

Podatnicy podatku dochodowego wpłacają zaliczki na ten podatek. Można wyróżnić trzy sposoby odprowadzania zaliczek [Felis, Jamroży, Szlęzak-Matusewicz, 2010, ss. 117–122] Pierwszy, polegający na ich comiesięcznym odprowadzaniu, może zastosować każdy podatnik. Z drugiego, kwartalnego sposobu wpłacania zaliczek mogą skorzystać mali podatnicy oraz ci, którzy rozpoczynają w danym roku podatkowym działalność gospodarczą. Możliwość kwartalnego zaliczkowania jest zdecydowanie korzystna dla przedsiębiorców czy firm rodzinnych, gdyż pozwala dysponować środkami pieniężnymi przeznaczonymi dla fiskusa przez okres trzech miesięcy. Natomiast trzeci sposób upraszcza zaliczkowanie miesięczne i skierowane jest do tych podatników, którzy prowadzili działalność w roku poprzedzającym rok podatkowy. Zatem nie mogą skorzystać z tej formy zaliczkowania podatnicy rozpoczynający działalność w roku podatkowym i w roku poprzedzającym ten rok. Przedsiębiorca, wybierając ten sposób wpłacania zaliczek na podatek dochodowy, płaci je co miesiąc obliczając podatek od 1/12 dochodu wykazanego w zeznaniu podatkowym za rok poprzedni lub w roku poprzedzającym rok podatkowy o dwa lata, gdy nie wykazał w roku poprzednim dochodu. Podatnik musi zdecydować się na taki sposób zaliczkowania do 20 lutego roku podatkowego i nie może w cią-

gu roku go zmienić. W związku z tym może on okazać się niekorzystny, gdy w roku podatkowym podatnik osiągnie niższy dochód.

Na szczególną uwagę zasługuje specyficzny kredyt podatkowy, z jakiego może skorzystać podatnik. Dotyczy to jednak tych podatników, którzy rozpoczęli po raz pierwszy działalność gospodarczą. Mogą oni skorzystać ze zwolnienia z dokonywania wpłat kwot ryczałtu w roku podatkowym, jeśli w roku poprzednim rozpoczęli działalność i prowadzili ją co najmniej 10 miesięcy lub rozpoczęcie działalności nastąpiło dwa lata wcześniej. Ponadto muszą spełnić następujące warunki:

- średni miesięczny przychód w okresie przed zwolnieniem nie mógł być mniejszy niż 1000 euro
- są małym przedsiębiorcą i zatrudniają co najmniej 5 osób
- nie korzystają w swojej działalności ze środków trwałych czy innych składników majątku o znacznej wartości (gdy stanowią równowartość co najmniej 10 000 euro) udostępnionych im nieodpłatnie od osób zaliczonych do I i II grupy podatkowej w podatku od spadków i darowizn
- złożą do urzędu skarbowego pisemne oświadczenie o korzystaniu z tego zwolnienia do 31 stycznia roku podatkowego.

Zwolnienie to jest swoistym kredytem podatkowym, gdyż po roku korzystania ze zwolnienia, podatnik płaci w okresie następnych 5 lat po 20% należnego podatku za okres zwolnienia. Przepis jest atrakcyjny dla nowo powstałych przedsiębiorstw. Jednak dla małych firm rodzinnych, korzystających czasami z maszyn i urządzeń pozostawionych im przez poprzedników może mieć ograniczone znaczenie [Felis, Jamroży, Szlęzak-Matusewicz, 2010, ss. 75–77].

Podatnicy podatku dochodowego prowadzący działalność gospodarczą mogą skorzystać też z proporcjonalnej 19% skali. Takie rozliczenie z fiskusem jest korzystne, gdy przedsiębiorca osiąga dochody roczne powyżej kwoty 96384, 15 zł i nie korzysta z różnych odliczeń[1] nie przysługujących w przypadku jednej 19% stawki.

[1] Podatnik stosujący 19% stawkę w podatku dochodowym od osób fizycznych może jedynie odliczyć straty z lat poprzednich oraz składki na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne.

2. Ryczałt od przychodów ewidencjonowanych

Ryczałt ewidencjonowany jest prostszą formą opodatkowania dochodu niż ogólne zasady przy zastosowaniu skali progresywnej. Nie wszyscy przedsiębiorcy mogą jednak z niego skorzystać. Przepisy ustawy ograniczają możliwość rozliczania się w tej formie dla tych przedsiębiorców, którzy rozpoczynają działalność w danym roku lub ich przychody w roku poprzedzającym rok podatkowy nie przekroczyły 150 000 euro. W zależności od kursu euro kwota ta wyrażona w złotych kształtuje się różnie w poszczególnych latach. Na przykład dla roku 2009 przychody w poprzednim roku nie mogły przekroczyć 506 625 zł, ale dla 2010 roku (z uwagi na duży wzrost kursu euro) było to już 633 420 zł.

Obok ograniczenia, wynikającego z kwoty przychodów, ustawodawca wykluczył niektóre rodzaje działalności. Ryczałtu od ewidencjonowanych przychodów nie stosuje się między innymi do podatników: osiągających w całości lub części przychody z tytułu prowadzenia aptek, lombardów, kantorów wymiany walut, handlu częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych, wytwarzających wyroby opodatkowane podatkiem akcyzowym (z wyjątkiem wytwarzania energii ze źródeł odnawialnych), prowadzących działalność w zakresie wolnych zawodów (z wyjątkiem lekarzy, stomatologów, lekarzy weterynarii, techników dentystycznych, felczerów, położnych, pielęgniarek, tłumaczy oraz nauczycieli udzielających lekcji na godziny), ale także świadczących niektóre usługi, jak na przykład: pośrednictwa finansowego, prawnicze, rachunkowo-księgowe, detektywistyczne, reklamowe, badania rynku. Liczne wyłączenia z ryczałtu nie uniemożliwiają wykorzystania tej formy opodatkowania dochodu w wielu firmach rodzinnych. Opodatkowane mogą być szeroko rozumiane przychody z działalności usługowej, wytwórczej, robót budowlanych, działalności handlowej i gastronomicznej. Warto jednak dodać, że podatnik może prowadzić różną działalność i być na ryczałcie, ale pod warunkiem, że jednocześnie nie będzie wykonywał takiej działalności, która jest wykluczona z ryczałtu ewidencjonowanego [Felis, Jamroży, Szlęzak-Matusewicz, 2010, ss. 54–55].

Główną wadą ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych jest jednak brak możliwości odliczania kosztów uzyskania przychodów. Powoduje to niekiedy nieproporcjonalnie duże obciążenie podatnika podatkiem dochodowym w stosunku do ogólnych zasad. Stawki bowiem odnoszą się do przychodów i wynoszą: 20% przychodów osiąganych w zakresie wolnych zawodów, które mogą być opodatkowane w tej formie, 17% lub 8,5% w zakresie usług, 5,5% – w zakresie działalności wytwórczej, robót budowlanych i przewozu ładunków transportem samochodowym, 3% – w zakresie działalności gastronomicznej i usługowej w zakresie handlu. Z przytoczonych stawek wynika, iż działalność w zakresie

wolnych zawodów jest opodatkowana wyżej niż przy zastosowaniu skali progresywnej. Podobnie jest w przypadku działalności usługowej opodatkowanej stawką 17%. Wprawdzie stawka jest mniejsza niż 18% to jednak nie ma możliwości odliczenia kwoty 556,02 zł od podatku i oczywiście przychody nie mogą być pomniejszone o koszty uzyskania przychodów. Pozostałe stawki 8,5%, 5,5% i 3% mogą okazać się atrakcyjniejsze niż skala progresywna, ale w przypadku niskich kosztów.

Podatnik opodatkowany ryczałtem może skorzystać z niektórych odliczeń, podobnie jak ten opodatkowany na ogólnych zasadach. Przychód może pomniejszyć o:

- straty z lat ubiegłych (w przypadku, gdy wcześniej był na ogólnych zasadach i stratę poniósł z tej samej działalności);
- składkę na ubezpieczenie społeczne;
- darowizny na cele pożytku publicznego czy kultu religijnego;
- wydatki na cele rehabilitacyjne dla podatnika lub osób na utrzymaniu podatnika;
- wydatki z tytułu korzystania z sieci Internet.

Z kolei od podatku korzysta z odliczenia składki na ubezpieczenie zdrowotne. Nie może jednak skorzystać z ulgi z tytułu wykonywania władzy rodzicielskiej wobec dziecka czy dzieci i wspólnie rozliczyć się z małżonkiem.

Przytoczone powyżej warunki i ograniczenia w opodatkowaniu ryczałtem od przychodów ewidencjonowanych raczej zniechęcają niż zachęcają do jego stosowania. Niemniej jednak w porównaniu z ogólnymi zasadami opodatkowania dochodu taki sposób rozliczenia z fiskusem może być atrakcyjny dla firm rodzinnych. Najważniejszym udogodnieniem dla podatników jest uproszczona ewidencja. W odróżnieniu od tych podatników, którzy muszą prowadzić pełną księgowość obowiązki ryczałtowca są ograniczone. Niemniej jednak do obowiązków podatnika opłacającego ryczałt od przychodów ewidencjonowanych należy [Felis, Jamrozy, Szlęzak-Matusewicz, 2010, ss. 62–75]:

- prowadzenie ewidencji przychodów odrębnie za każdy rok (istnieje możliwość rezygnacji z prowadzenia ewidencji, jeśli ryczałtowiec jest też podatnikiem VAT i prowadzi odpowiednią ewidencję dla obliczania podatku od towarów i usług);
- posiadanie i przechowywanie dowodów zakupu towarów;
- prowadzenie wykazu środków trwałych oraz wartości niematerialnych i prawnych;

- prowadzenie ewidencji wyposażenia (obejmującej rzeczowe składniki majątku, które nie są środkami trwałymi a ich wartość początkowa nie przekracza 1500 zł);
- prowadzenie kart przychodów pracowników zatrudnionych przez podatnika;
- składanie co roku zeznania podatkowego do dnia 31 stycznia po roku podatkowym;
- obliczanie i odprowadzanie ryczałtu do urzędu skarbowego w terminie do dnia 20 następnego miesiąca a za grudzień w terminie zeznania podatkowego, możliwe jest też kwartalne rozliczanie podatku, ale dla podatników, których przychody nie przekroczyły 25 000 euro w roku poprzedzającym rok podatkowy;
- sporządzanie na koniec roku podatkowego spisu z natury towarów handlowych, materiałów, półproduktów, wyrobów gotowych, braków i odpadków.

Podobnie jak podatnicy opodatkowani na ogólnych zasadach, przedsiębiorca będący na ryczałcie ewidencjonowanym może skorzystać z kredytu podatkowego na takich samych warunkach.

3. Karta podatkowa

Zryczałtowany podatek dochodowy w formie karty podatkowej najlepiej, spośród innych form opodatkowania dochodu, wychodzi naprzeciw firmom rodzinnym w zakresie uproszczeń w rozliczeniach i niekiedy w obciążeniach. Kartę podatkową mogą opłacać podatnicy prowadzący działalność:

- usługową i wytwórczo-usługową obejmującą typowe usługi o charakterze rzemieślniczym, jak na przykład ślusarskie, rusznikarskie, złotnictwa-jubilerstwa, grawerstwa, wyrobu pieczątek, kowalskie, zegarmistrzowskie, czy też inne pracochłonne, wymagające niekiedy dużej precyzji i dokładności (np. elektromechanika, cerowanie i naprawa odzieży, mechanika maszyn, naprawa przedmiotów artystycznych i zabytkowych);
- w zakresie handlu detalicznego żywnością, napojami, wyrobami tytoniowymi oraz kwiatami (z wyjątkiem napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%), artykułami nieżywnościowymi (z wyjątkiem handlu paliwami silnikowymi, środkami transportu, częściami i akcesoriami do pojazdów mechanicznych);
- gastronomiczną, jeżeli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%;

- w zakresie usług transportowych, wykonywanych przy użyciu jednego pojazdu;
- w zakresie usług rozrywkowych (m.in. prowadzenie automatów zręcznościowych, karuzeli, imprez samochodowych, zręcznościowych, strzelnic, huśtawek, kolejek torowych, zjeżdżalni);
- w zakresie sprzedaży posiłków domowych w mieszkaniach, jeśli nie jest prowadzona sprzedaż napojów o zawartości alkoholu powyżej 1,5%;
- w wolnych zawodach w zakresie ochrony zdrowia ludzkiego i usług weterynaryjnych;
- w zakresie opieki domowej nad dziećmi i osobami chorymi;
- w zakresie usług edukacyjnych, polegającą na udzielaniu lekcji na godziny.

Zakres przedmiotowy karty podatkowej zatem obejmuje taką działalność gospodarczą, która wykonywana jest na ogół przez firmy rodzinne. Obciążenie podatkiem dochodowym, płaconym w formie karty podatkowej, zależy od różnych elementów: rodzaju działalności gospodarczej, liczby zatrudnionych pracowników, wielkości miejscowości, w której działalność jest prowadzona, liczby stanowisk w przypadku prowadzenia parkingów, liczby urządzeń w odniesieniu do usług rozrywkowych oraz liczby godzin, w których wykonywany jest wolny zawód, usługi edukacyjne czy opieka domowa nad dziećmi i osobami chorymi [Felis, Jamrozy, Szlęzak-Matusewicz, 2010, s. 39]. Stawka podatku rośnie, gdy działalność wykonywana jest w większej miejscowości. Większa jest również, gdy podatnik zatrudnia więcej pracowników. Do liczby zatrudnionych nie wlicza się jednak małżonka podatnika, co pozwala w wielu przypadkach zmniejszyć obciążenie podatkowe z uwagi na liczbę zatrudnionych.

Podatnicy podlegają opodatkowaniu w formie karty podatkowej jeśli spełniają łącznie następujące warunki:

- złożą wniosek do naczelnika urzędu skarbowego o zastosowanie opodatkowania w tej formie, nie później niż do 20 stycznia roku podatkowego, a w przypadku działalności noworozpoczynanej – przed jej rozpoczęciem;
- we wniosku zgłoszą prowadzenie działalności podlegającej opodatkowaniu kartą podatkową;
- przy prowadzeniu działalności nie korzystają z usług osób nie zatrudnionych przez siebie na podstawie umowy o pracę, oraz z usług innych przedsiębiorstw i zakładów (z wyjątkiem usług specjalistycznych);
- nie prowadzą, poza jednym z rodzajów działalności podlegającej opodatkowaniu kartą podatkową, innej pozarolniczej działalności gospodarczej;
- małżonek podatnika nie prowadzi działalności w tym samym zakresie;

- nie wytwarzają wyrobów opodatkowanych podatkiem akcyzowym;
- pozarolnicza działalność gospodarcza zgłoszona we wniosku nie jest prowadzona poza terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Spośród tych warunków, z punktu widzenia małych firm rodzinnych, na uwagę zasługują dwa. Pierwszy to ten, który dotyczy osób zatrudnianych przez podatnika. Ze względu na to, iż liczba zatrudnionych wyznacza wysokość podatku, to istotne jest, że przepisy zezwalają na nie wliczanie członków rodziny pozostających we wspólnym gospodarstwie domowym. Odnosi się to jednak tylko do działalności usługowej i wytwórczo-usługowej[2]. Drugi warunek natomiast związany jest z ograniczeniem możliwości skorzystania z karty podatkowej w przypadku, gdy małżonek prowadzi działalność w tym samym zakresie. Nie jest to oczywiście korzystne dla podatnika, ale zważywszy na to, iż małżonek (a także niepełnoletni członkowie rodziny) nie wliczany jest do zatrudnienia, to z punktu widzenia firm rodzinnych taki przepis jest w zasadzie nieistotny.

Karta podatkowa jest szczególnie atrakcyjna dla małych firm pod względem rozliczania podatku dochodowego. Zgodnie z ustawą podatnicy wpłacają podatek do dnia 7 każdego miesiąca za miesiąc poprzedni a za grudzień do dnia 28 grudnia roku podatkowego. Wpłatę podatku pomniejszają o część składki na ubezpieczenie zdrowotne. Nie mają obowiązku natomiast wpłacać zaliczek na podatek, składać zeznań podatkowych a także prowadzenia ksiąg. Podatek jest zatem niezależny od osiąganych przychodów czy ponoszonych kosztów. Do obowiązków podatnika należy natomiast wystawianie na żądanie klienta rachunków i faktur z tytułu świadczonej usługi lub sprzedaży towaru, roczną deklarację o wysokości składki na ubezpieczenie zdrowotne zapłaconą przez podatnika oraz prowadzenie ewidencji zatrudnienia. Z tą ostatnią wiąże się też obowiązek prowadzenia kart przychodów pracowników. Mogą być one prowadzone ręcznie lub za pomocą technik informatycznych. Oczywiste są też obowiązki podatnika jako pracodawcy odprowadzającego zaliczki na podatek dochodowy od wypłaconych wynagrodzeń oraz składek na ubezpieczenie społeczne i zdrowotne [Felis, Jamroży, Szlęzak-Matusewicz, 2010, s. 48–49].

W przypadku, gdy podatnik utraci uprawnienie do rozliczania się z podatku dochodowego w formie karty podatkowej (np. z tytułu zwiększenia zatrudnienia powyżej limitu, który dopuszcza opodatkowanie w tej formie) i za dalszą część roku płaci podatek dochodowy według progresywnej skali, to za podstawę obliczania podatku przyjmuje się tylko dochód, który uzyskał podatnik po

[2] Jednak z tytułu zatrudnienia pełnoletnich członków rodziny (z wyjątkiem małżonka) stawka jest podwyższana od 10% do 40% w zależności, ile zatrudnionych (liczonych do stawki podatku) zatrudnia podatnik.

utracie karty podatkowej. Takie rozwiązanie zmniejsza obciążenie podatkiem płaconym n ogólnych zasadach [Felis, Jamroży, Szlęzak-Matusewicz, 2010, s. 50].

4. Podatek od towarów i usług

Podatek od towarów i usług obciąża podatników prowadzących działalność gospodarczą bez względu na ich formę organizacyjną i rozmiary działalności. Niemniej można wskazać takie rozwiązania w tym podatku, z których mogą skorzystać przedsiębiorcy, w tym małe firmy rodzinne.

Przedmiotem podatku jest odpłatna dostawa towarów i odpłatne świadczenie usług na terytorium kraju, eksport towarów, import towarów, wewnątrzwspólnotowe nabycie towarów i wewnątrzwspólnotowa dostawa towarów. Podstawa opodatkowania określona jest jako obrót, czyli kwota należna z tytułu sprzedaży pomniejszona o kwotę należnego podatku. Obowiązek podatkowy powstaje z chwilą wydania towaru lub wykonania usługi. Te podstawowe elementy podatku od wartości dodanej nie są różnicowane ze względu na to, kto jest podatnikiem podatku. Inaczej jest w przypadku stawek podatkowych.

Stawki podatku w 2011 roku zostały zmienione. W miejsce 22% podstawowej wprowadzono na okres 3 lat stawkę w wysokości 23%. Stawki 3% i 7 % zostały zastąpione stawkami 5% i 8%. Przy okazji zmian stawek obniżonych w stosunku do podstawowej zmniejszeniu uległo opodatkowanie podstawowych produktów żywnościowych (stawka z 7% spadła do 5%), takich jak: chleb, nabiał, przetwory mięsne oraz zbożowe. Tradycyjnie takie produkty wytwarzają czy sprzedają, obok dużych przedsiębiorstw, małe firmy rodzinne.

Ważną sprawą w podatku od towarów i usług jest prowadzenie w sposób właściwy ewidencji. Z uwagi na konstrukcję podatku i możliwość odliczania podatku naliczonego w towarach i usługach zakupionych przez podatnika, taka ewidencja może być zbyt skomplikowana dla przedsiębiorcy świadczącego na przykład takie usługi jak szewstwo, tapicerstwo, szklarstwo, kowalstwo i inne podobne. Taki podatnik czy mała firma rodzinna może jednak skorzystać ze zwolnienia. Zwolnienie podmiotowe w 2011 roku może dotyczyć podatnika, u którego wartość sprzedaży opodatkowanej nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym 150 000 zł lub rozpoczyna działalność w roku podatkowym a przewidywana przez niego wartość sprzedaży nie przekroczy w odpowiedniej proporcji do okresu prowadzonej działalności tej kwoty. Kwota ta była dosyć systematycznie podwyższana, gdyż w roku 2010 wynosiła 100 000 zł a w 2008 i 2009 – 50 000 zł [Dorozik, Dziedziczak, Walczak, 2010, s. 532]. Warto dodać, iż do kalkulacji tej wartości sprzedaży nie wlicza się kwoty podatku.

Korzystanie ze zwolnienia, chociaż wygodne ze względu na ewidencję może wiązać się z większym obciążeniem podatnika z uwagi na brak możliwości odliczenia podatku naliczonego we wcześniejszych fazach obrotu. Kalkulacja dochodu netto w dyspozycji podatnika[3] w porównaniu do udziału procentowego kosztów w wartości przychodów przeprowadzona przez K.Biernackiego pozwala stwierdzić, że w przypadku, gdy koszty te w stosunku do przychodów są na poziomie wyższym niż około 46% to bardziej opłacalne jest opodatkowanie podatkiem od towarów i usług niż zwolnienie [Biernacki, 2010, ss. 541–542]. Zatem podatnik, który może korzystać ze zwolnienia podmiotowego w podatku od towarów i usług powinien zrezygnować z takiego prawa w przypadku znaczącego udziału kosztów w przychodach.

Podobnie jak w podatku dochodowym, w podatku od towarów i usług mali podatnicy mają możliwość innego rozliczania się niż pozostali podatnicy. Mogą oni bowiem wybrać metodę rozliczania, w której obowiązek podatkowy powstaje z dniem uregulowania całości lub części należności, nie później niż 90 dnia, licząc od dnia wydania towaru (wykonania usługi) [Felis, Jamroży, Szlęzak-Matusewicz, 2010, s. 232].

5. Podatek od nieruchomości

Podatek od nieruchomości jest podatkiem lokalnym i odprowadzanym do budżetu gminy. Przedmiotem tego podatku są grunty, budynki i budowle związane z działalnością gospodarczą. Podstawą opodatkowania dla gruntów jest powierzchnia, dla budynków powierzchnia użytkowa i dla budowli wartość stanowiąca podstawę obliczania w danym roku amortyzacji (lub z ostatniego roku, jeśli budowla została już zamortyzowana). Stawki podatki dla gruntów i budowli przyjmują wartości kwotowe, jedynie dla budowli występuje tylko stawka procentowa. Najwyższe stawki mają zastosowanie do gruntów i budynków zajętych pod działalność gospodarczą.

Gminy mogą obniżać maksymalne stawki ogłaszane co roku przez Ministra Finansów i różnicować je w zależności od lokalizacji, rodzaju prowadzonej działalności, przeznaczenia czy sposobu wykorzystania gruntu. Istnieje też możliwość obniżki opodatkowania w przypadku, gdy nieruchomości mieszkalne zajęte pod działalność gospodarczą przez część roku nie były do tej działalności wykorzystywane. Wówczas podatnik wyższą stawkę płaci tylko za te miesiące, w których prowadzono działalność gospodarczą [Felis, Jamroży, Szlęzak-

[3] Dochód netto do dyspozycji podatnika oznacza kwotę, którą będzie podatnik dysponował po opodatkowaniu również podatkiem dochodowym.

Matusewicz, 2010, s. 279]. Takie przepisy mogą być wykorzystywane przez małe firmy rodzinne w przypadku prowadzenia sezonowo działalności lub zaprzestania działalności z przyczyn zdrowotnych.

Na uwagę zasługują też preferencyjne stawki dla budynków zajętych na działalność gospodarczą w zakresie udzielania świadczeń zdrowotnych i obrotu kwalifikowanym materiałem siewnym. Rady gmin mogą ponadto wprowadzić inne zwolnienia przedmiotowe na swoim terenie. Muszą jednak wtedy uwzględnić przepisy dotyczące udzielania pomocy publicznej [M. Miszczuk 2009, ss. 56–57].

6. Wnioski

Ustawodawca w przepisach podatkowych nie zawarł bezpośrednich uregulowań odnoszących się do firm rodzinnych. Jednak analizując szczegółowo przepisy ustaw można znaleźć szereg regulacji, które mogą być wykorzystane przez takie firmy, a korzystanie z tych przepisów pozwoli na obniżkę opodatkowania, uprości sposób rozliczeń z fiskusem, albo rozłoży w dłuższym okresie czasu płatności podatkowe. Duże możliwości w tym zakresie wynikają z opodatkowania dochodu. Podatnik znając przepisy podatku dochodowego od osób fizycznych i jego form ryczałtowych może wybrać tą, która pozwoli na płacenie najniższego podatku. Kryterium jego wyboru może być też jak najprostszy sposób rozliczenia się z fiskusem. Skorzysta wówczas z karty podatkowej lub ryczałtu od przychodów ewidencjonowanych, a w podatku od towarów i usług wybierze zwolnienie podmiotowe.

Rozwiązania w zakresie podatku od towarów i usług sprzyjające małym firmom rodzinnym są bardzo ograniczone. Trudno bowiem uznać możliwość skorzystania ze zwolnienia w tym podatku za atrakcyjne dla małych firm rodzinnych, jeśli skala działalności zwolnionej jest bardzo mała. W podatku od nieruchomości natomiast w zasadzie nie można znaleźć przepisów korzystniejszych dla małych firm rodzinnych niż dla pozostałych podatników. Chociaż samorząd lokalny ostatecznie ustalając stawki może to opodatkowanie zmniejszyć.

Reasumując można stwierdzić, że przepisy podatkowe dają różne możliwości małym firmom rodzinnym (małym przedsiębiorcom) korzystania z preferencji w opodatkowaniu. Wybór formy opodatkowania w podatku dochodowym od osób fizycznych przesądza o wysokości tego podatku. Lokalizacja w gminach stosujących wobec przedsiębiorców stymulującą politykę podatkową przekłada się na niższe opodatkowanie podatkiem od nieruchomości. Wybór zwolnienia lub rezygnacja z niego może przełożyć się na większe środki pieniężne pozostające w dyspozycji podatnika.

Bibliografia

Biernacki K., (2010), *Konsekwencje zwolnienia w podatku od towarów i usług – wybrane aspekty* [w:] J.Sobiech (red.), *Kierunki zmian w finansach przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Zeszyty Naukowe nr 142, Poznań.

Bławat F., (red.), (2004), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

Dehnel G., (2010), *Rozwój mikroprzedsiębiorczości w Polsce w świetle estymacji dla małych domen*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Dorozik L., Dziedziczak I., Walczak B., (2010), *Kierunki zmian w podatku od towarów i usług VAT w latach 2007–2010 z punktu widzenia przedsiębiorstw*, [w:] J.Sobiech (red.), *Kierunki zmian w finansach przedsiębiorstwa*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Zeszyty Naukowe nr 142, Poznań, ss.524–534.

Felis P., Jamrozy M., Szlęzak-Matusewicz J., (2010), *Podatki i składki w działalności przedsiębiorców*, Difin, Warszawa.

Miszczuk M., (2009), *System podatków i opłat samorządowych w Polsce*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.

Reinecke G., White S., (2004), *Policies for small enterprises. Creating the right environment for good jobs*, International Labour Office, Geneva.

Szczodrowski G., (2007), *Polski system podatkowy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Wallman M., (2008), *Family matters – the complexities of relationships in the small family firm* [in:] J.E. Wasilczuk, K. Zięba (eds), *SMEs in modern economics. Selected issues*, Gdansk University of Technology, Gdansk, pp. 229–247.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 351–361

Rafał Balina[*]
SGGW w Warszawie

Wybrane aspekty podejmowania decyzji inwestycyjnych na rynku kapitałowym

Selected aspects of making investment decision on the capital market

Abstract

Paper presents the basic concepts of using investment strategies on the capital market by investors. Article presents selected investment strategies, which are easy to use and are characterized by low level of risk and can be successfully use by person engaged in family-owned companies to finance further activities.

1. Wstęp

Nieodzownym elementem, który towarzyszy każdemu przedsiębiorstwu, niezależnie czy jest to firma rodzinna czy międzynarodowa korporacja, jest problem pozyskiwania źródła finansowania jej działalności i rozwoju w przyszłych okresach. Firmy w tym celu mogą wykorzystywać kredyty, zakupy z odroczonym terminem płatności, leasing lub mogą inwestować zgromadzony kapitał, w celu jego pomnożenia, na rynku kapitałowym poprzez właściwe zarządzanie swoimi pieniędzmi, które jest możliwe między innymi dzięki stosowaniu strategii inwestycyjnych. Wykorzystanie rynku kapitałowego jako źródła do finansowania dalszego rozwoju firm rodzinnych powinno opierać się na wykorzystaniu do tego celu sprawdzonej strategii inwestycyjnej popartej badaniami rynku, dokonanymi przez znawców tematu, ponieważ większość z osób prowadzących rodzinne firmy nie ma rozbudowanej wiedzy na temat rynku kapitałowego.

[*] Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw.

Artykuł ma na celu zaprezentowanie podstawowych pojęć dotyczących inwestowania na rynku kapitałowym oraz przedstawienie wybranych przez Autora strategii inwestycyjnych, które charakteryzują się niskim stopniem skomplikowania oraz stosunkowo niskim poziomem ryzyka związanym z inwestowania na rynku kapitałowym. W artykule dokonano przeglądu literatury w danym zakresie pod kontem możliwości wykorzystania strategii inwestycyjnych przez osoby prowadzące firmy rodzinne.

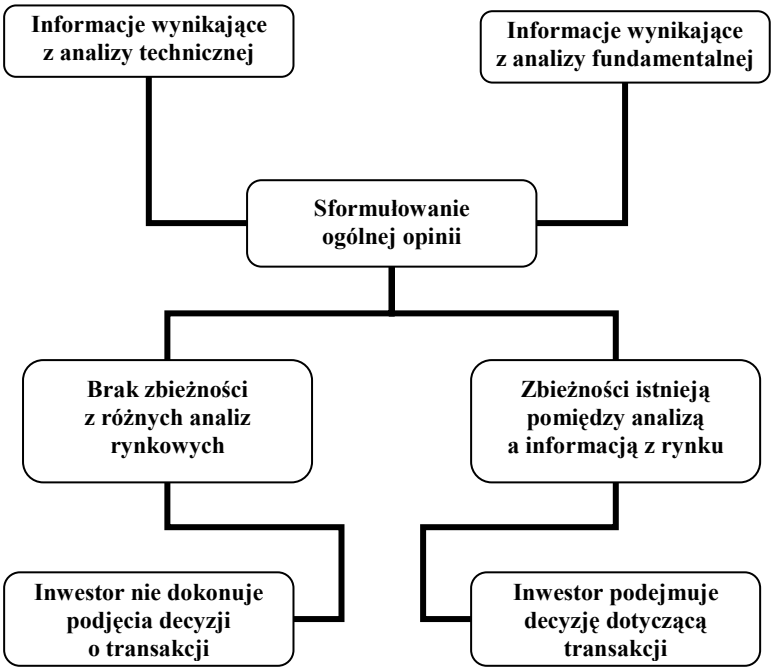
2. Zasady konstruowania strategii inwestycyjnych

Strategie można interpretować pod wieloma względami jednak w zasadzie wszystkie sprowadzają się do stwierdzenia, że jest to zespół pewnych norm i zasad postępowania w określonych sytuacjach. Strategia definiowana jest jako ogólny plan zawierający decyzje dotyczące alokacji zasobów, priorytetów i działań niezbędnych do osiągnięcia celów strategicznych [Griffin 1988, s. 207]. Według Kotler'a [2005, s. 106] strategia to plan gry, który umożliwia osiągnięcie celów. Drucker natomiast uznaje, że strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, w przypadku gdy zaistnieje taka konieczność [Koźmiński 1997, s.123]. Według Murphy'ego [1995, s. 331] strategia inwestycyjna to wzór powtarzających się zachowań kupna, sprzedaży bądź oczekiwań przy podejmowaniu decyzji na rynku finansowym. Strategie postępowania na rynku finansowym można zdefiniować jako zespół reguł i wzorów zachowania, za pomocą których inwestor zamierza realizować swe zlecenia kupna i sprzedaży na danym rynku [Tramp 2000, s. 67]. Również można określić strategię inwestycyjną używając militarnej definicji sformowanej przez B.H. Liddell Hart'a jako sztukę rozdziału i użycia środków wojennych [Liddell Hart 1959, s. 259], w naszym wypadku pieniędzy, dla urzeczywistnienia celów polityki, czyli założonego przez nas celu. W literaturze można odnaleźć wiele innych definicji strategii inwestycyjnej. Jednak nie jest tak bardzo ważne jak określimy dane pojęcie tylko co wchodzi w jego skład. Każdy inwestor posiada indywidualny system wartości, na podstawie którego buduje strategię inwestycyjną, ale pomimo tych indywidualnych preferencji wszystkie strategie składają się z tych samych elementów. Strategia powinna jasno i precyzyjnie określać zasady zajmowania pozycji oraz zasady zamykania pozycji. Ponadto każda strategia powinna zawierać element, który określa zasady ustanawiania początkowych zleceń STOP czyli określenie momentu, w którym inwestor się pomylił. Strategia inwestycyjna powinna zawierać założenie mówiące o kontroli kapitału, które pozwoli na określenie czy po dokonaniu inwestycji rynek podąża zgodnie z przewidywaniem czy nie.

Podstawowym narzędziem do osiągnięcia sukcesu na rynku kapitałowym jest zbudowanie i sprawne posługiwanie się strategią inwestycyjną [X-Book, s.42]. Aby zrealizować założony cel należy opracować ścisły plan działania w ramach przyjętej strategii. Budowanie jej w głównej mierze opiera się na zbiorze informacji, dlatego tak ważne jest aby informacje, z których korzysta inwestor były prawdziwe, rzetelne i zdobyte w legalny sposób. Jednak zanim przystąpi on do ich gromadzenia powinien wybrać podejście techniczne w ramach, którego będzie budował strategię. Według Pachoty [1994, s. 78] inwestor może to uczynić wykorzystując analizę warunków ekonomicznych i politycznych kraju oraz spółek w które zamierza zainwestować. W takim podejściu inwestor będzie potrzebował informacji na temat koniunktury gospodarczej, klimatu gospodarczego, danych dotyczących spółki i tym podobne. Drugim wariantem z którego może skorzystać inwestor jest analiza przebiegu zmienności kursów akcji. W tym wypadku inwestor będzie potrzebował informacji z rynku dotyczących danych historycznych na temat kursów akcji. Przed dokonaniem zbioru niezbędnych informacji do podejmowania decyzji inwestycyjnych, należy wybrać jedno z dwóch podejść. Sposób podejmowania decyzji inwestycyjnych przez inwestorów niezależnie od wykorzystywanego podejścia można przedstawić w sposób schematyczny. Z rysunku 1 wynika, że pierwszym etapem jest zebranie informacji w zależności od stosowanego podejścia. Następnie na podstawie uzyskanych informacji formułuje się ogólną opinię na temat danego waloru. W dalszej kolejności weryfikuje się je o najświeższe informacje uzyskane z rynku, opinię specjalistów i własną wiedzę. Jeżeli informacje uzyskane w toku analizy fundamentalnej, technicznej lub połączenia obu zostaną potwierdzone przez rynek to inwestor podejmuje decyzję. W przypadku gdy nie nastąpi potwierdzenie analiz sporządzonych przez inwestora, inwestor nie podejmuje żadnej akcji dotyczącej podjęcia decyzji o transakcji.

Niezależnie od specyfiki rynku, na którym działa inwestor strategia inwestycyjna, jak i sam proces konstruowania strategii inwestycyjnej, powinna się składać z trzech etapów [Tharp 2000, s. 35–100]: określenia celów inwestycyjnych, pracy nad systemem oraz pomiarze i ocenie wyników.

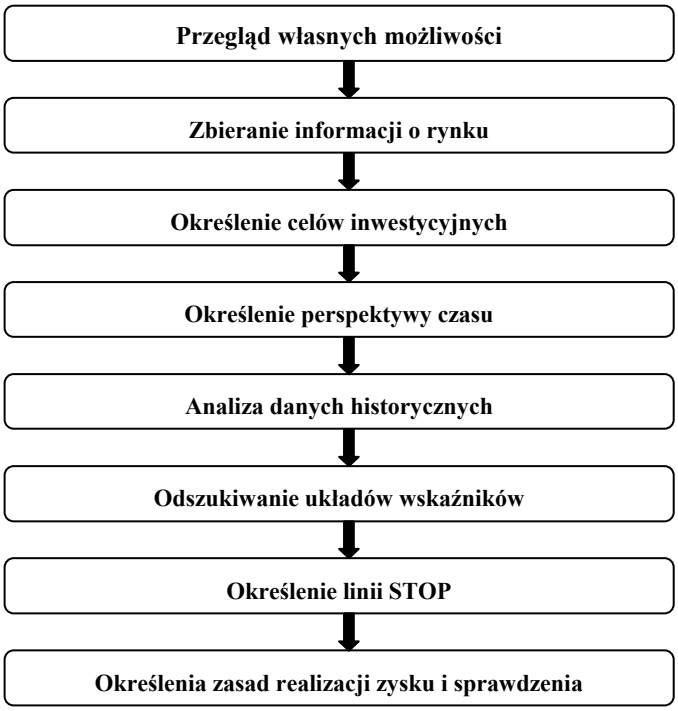
Rys. 1. Schemat podejmowania decyzji inwestycyjnych przez inwestorów



Źródło: opracowanie własne.

Określenie celów inwestycyjnych nie przypadkowo jest pierwszym elementem budowania strategii inwestycyjnej. Jest on najważniejszy, gdyż determinuje wszystkie kolejne etapy budowy strategii. Na tym etapie należy określić zakładaną roczną stopę zwrotu, maksymalny poziom ryzyka oraz maksymalny spadek kapitału, który może być tolerowany. Ponadto należy określić jak sprawdzić skuteczność skonstruowanej strategii inwestycyjnej oraz jaki poziom kapitału początkowego jest wystarczający dla inwestora. Inwestor odpowiada na postawione powyżej pytania indywidualnie. Dlatego ważne jest poznanie własnych możliwości jeśli chodzi o granie na giełdzie. Ponieważ podejmując jakąkolwiek aktywność w grze giełdowej należy postępować zgodnie z samym sobą, a nie wbrew sobie, ponieważ może to przynieść niekorzystne skutki. Poznanie samego siebie przejawia się w bardzo błahych na pozór sprawach takich jak: ilość czasu, który inwestor może poświecić dziennie na zajmowanie się rynkiem, ilość codziennych spraw, którymi inwestor musi się zająć, znajomość obsługi komputera, statystyki, wskaźników, rynku i tym podobnych. Praca nad systemem składa się z kilku przedstawionych na rysunku 2 etapów.

Rys. 2. Etapy konstruowania strategii inwestycyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie Tharp 2000, s. 35–100.

Pierwszym etapem jest przegląd własnych możliwości, czyli zestawienie własnych wad i zalet związanych z rynkiem kapitałowym i grą na nim. Aby stworzyć system, który ma odnieść sukces musi on być odpowiedni dla jego użytkownika. Żeby tego dokonać trzeba poznać samego siebie. Drugim etapem jest zbieranie informacji o rynku, na którym inwestor będzie się poruszał. Po poznaniu rynku należy ponownie przystąpić do określenia celów inwestycyjnych lub weryfikacji wcześniej wyznaczonych sobie celów do danego rynku i jego charakterystyki. Następnie należy określić perspektywę czasu. Czyli jak długo inwestor zamierza przebywać na rynku. Czy chce inwestować krótko- czy długoterminowo. Piątym ważnym elementem jest odnalezienie na podstawie danych historycznych, momentów w których znaczącym zmianom uległy kursy walorów oraz analizowanie różnic i podobieństw między nimi. Następnie na podstawie analizy wskaźnikowej oraz wykresów, inwestor powinien odszukać formacje, które dawały informacje o występującym ruchu tak, aby w przyszłości móc wykorzystać je do własnych celów. Na tym etapie na podstawie danych

przeszłych i sytuacji jakie miały miejsce w poprzednich okresach oraz na podstawie wiedzy określa się szczegółowe zasady otwierania i zamykania pozycji na danym rynku. Poznając już przesłanki do zajęcia pozycji należy następnie określić tak zwaną linię STOP, która ma na celu określenie maksymalnej straty jaką inwestor może ponieść lub zadowalającego poziomu zysku dla inwestora. Ostatnim etapem budowy strategii inwestycyjnej jest określenie zasad realizacji zysku i obliczenie skuteczności systemu. Na podstawie tego etapu dokonuje się weryfikacji przydatności systemu oraz podejmuje się decyzje o tym jak zmodyfikować system tak aby był jeszcze skuteczniejszy i przynosił jeszcze większe korzyści dla inwestora. Pomiar i ocena wyników polega na obliczeniu zysku bądź straty uzyskanej przy wykorzystaniu zbudowanej strategii inwestycyjnej. Dopiero ten ostatni element daje inwestorowi odpowiedź na pytanie czy osiągnął założony cel czy też powinien zmienić swoją strategię, aby była bardziej efektywna.

Zasady budowania strategii inwestycyjnych są dość jasno określone w literaturze. Jednak nie wystarczy raz zbudować strategię inwestycyjną i w nieskończoność ją stosować. Nawet najlepszą strategie dającą świetne wyniki należy modyfikować tak, aby była bardziej uniwersalna i dawała jeszcze lepsze wyniki. Powinno się ją dostosowywać do panujących warunków na rynku, który ulega ciągłym zmianom. W związku z tym ważnym elementem konstruowania strategii inwestycyjnych jest wybór wskaźników wykorzystywanych do konstrukcji strategii inwestycyjnej. Nieodpowiedni ich dobór może przyczynić się do nie osiągnięcia założonego celu, a w najgorszym wypadku do poniesienia straty.

3. Zasady konstruowania strategii inwestycyjnych

Poniżej przedstawiono dość proste ale i interesujące strategie inwestycyjne wykorzystywane w praktyce głównie przez analityków rynków kapitałowych. Strategie te zostały usystematyzowane w dwóch grupach. Pierwszą z nich są strategie oparte na analizie technicznej a drugą grupę stanowią strategie wykorzystujące w meritum swojego funkcjonowania analizę fundamentalną oraz szeregi informacji płynących z rynku. Popularne strategie inwestycyjne wykorzystujące analizę techniczną, można podzielić na trzy grupy, przedstawiono je w tabeli 1.

Tabela 1. Podział strategii inwestycyjnych

Rodzaj strategii	Cechy charakterystyczne
Podążanie za trendem	Inwestor oczekuje na określony ruch cenowy, a następnie na podstawie założenia, że trend będzie kontynuowany, otwiera pozycje zgodną z kierunkiem podążania kursu.
Gra przeciwko trendowi	Inwestor wyczekuje na moment, w którym dokona się znaczący ruch cenowy, a następnie przy założeniu, że musi dojść do korekty otwiera pozycje o przeciwnym kierunku.
Rozpoznawanie formacji	Inwestor analizuje wykresy i odnajduje w nich pewne formacje, które dostarczają informacji na temat dalszego zachowania się rynku i na podstawie tej wiedzy dokonuje zakupu bądź sprzedaży papieru.

Źródło: opracowanie własne, Schwager 2002, s. 595.

Podążanie za trendem jako strategia inwestycyjna zakłada, że najlepszym sposobem na zarobienie pieniędzy jest „zgadzanie się z rynkiem". Inwestor decyduje się na zajęcie pozycji, gdy widzi, że dany instrument rozpoczyna lub rozpoczął trend. Istnieje wiele metod, które pomagają rozpoznać moment rozpoczęcia lub trwania trendu, na przykład wskazania średnich ruchomych, wybicie przebiegu kursu z kanału czy ukształtowanie się odpowiednich formacji cenowych.

Przykładem powszechnie stosowanej strategii wykorzystującej grę przeciwko trendowi jest tak zwane „łapanie dołków". Metoda ta polega na prognozowaniu ruchu rynku wykorzystując w istocie psychikę człowieka. Zakłada ona, że każdy inwestor chce kupować taniej i sprzedawać drożej. Niestety w praktyce nie zawsze jest to możliwe. Dlatego też inwestorzy próbują wykorzystywać narzędzia analizy technicznej do prognozowania momentów zwrotnych zachowania się instrumentu, aby móc kupić jak najtaniej. Gdy inwestor dokona zakupu w najbardziej pożądanym przez siebie momencie czeka na odpowiedni moment sprzedaży i realizuje zysk. W praktyce wielu inwestorów korzysta z analizy wykresów, na podstawie której dokonują otwarcia bądź zamknięcia pozycji rynkowej. Wykorzystują oni do tego celu formacje cenowe, które na wykresie zobrazowane są jako charakterystyczny układ kursu papieru wartościowego. Na podstawie zauważonego układu inwestor może przewidzieć czy kurs danego waloru będzie rósł czy będzie spadał w najbliższym czasie i na tej podstawie podejmuje decyzje inwestycyjne.

Strategią, która powszechnie wykorzystywana jest przez inwestorów jest strategia zamykania pozycji, określana przez graczy „szybko ograniczaj straty

i pozwalaj zyskom rosnąć" lub „szybko przyznawaj się do błędu i długo rozkoszuj się sukcesem". Strategia ta polega na ustaleniu maksymalnej straty, aby ochronić swój kapitał. Sprowadza się to do określenia ruchomej stopy ograniczającej straty oraz zapobiegającej oddawania zbyt dużej części zysku. Najważniejsze jej założenie polega na poruszaniu się wraz z kursem, ale tylko wtedy, gdy następuje ruch zgodny z kierunkiem pozycji.

Jedną z prostszych strategii inwestycyjnych wykorzystywanych na wielu rodzajach rynków jest strategia wykorzystująca analizę techniczną, która opiera się na wskazaniach średniej ruchomej. Ma ona tę zaletę, że pozwala na określenie trendu panującego na rynku, ponadto wskazuje nastroje jakie panują wśród inwestorów w danym okresie. Potwierdzeniem takiego stanu rzeczy jest sytuacja, że kiedy średnie wykazują kierunek wzrostowy nastroje wśród graczy stają się bardziej optymistyczne, jednak kiedy zniżkują, na rynku zaczyna panować nastrój pesymistyczny. Przytoczna strategia opiera się przede wszystkim na średnich ruchomych i dodatkowo na poziomach wsparcia i oporu, które wyznacza się na podstawie pivot point, które obliczane są jako średnia arytmetyczna z ceny maksymalnej, ceny minimalnej i ceny zamknięcia. Podstawowym założeniem tej strategii jest to, że gra się na wykresach jedno lub cztero godzinnych, pivot point wyznacza się codziennie, okresy obliczania średnich wynoszą dla średnich ruchomych odpowiednio 5 i 25 okresów, które pojmowane są jako jedna sesja. Sygnałem zajęcia pozycji kupna w tej strategii jest przecięcie średniej z dwudziestu pięciu okresów ze średnią z pięciu okresów. Gdzie średnia pięciodniowa przecina średnią dwudziesto pięciodniową od dołu. Zaistniałą sytuację potwierdza się dodatkowo poprzez analizę poziomu pivot point. Przyjmuje się, że aby sygnał wejścia w pozycję mógł zostać uznany za prawie pewny, to kurs po przecięciu się owych średnich powinien przebić linię wyznaczoną przez pivot points o minimum 10 pipsów, który stanowi najmniejszą jednostkę o którą może zmienić się kurs waloru. Sygnał do likwidacji pozycji wyznacza się w tej strategii na podstawie linii wsparcia i oporu. Jeżeli otwarto pozycję długą to sygnałem do sprzedaży będzie górna linia pivot point, czyli tak zawalna linia oporu. Jeżeli w kręgu zainteresowania inwestora leży pozycja krótka stosowana jest analogiczna strategia tylko, że w odwrotnym położeniu sygnałów.

Strategią inwestycyjną, która należy już do grupy strategii fundamentalnych, często wykorzystywanych przez inwestorów jest strategia opierająca się o inwestycje w papiery wartościowe emitowane na rynku pierwotnym. Dotychczas inwestowanie, w emisje w ofercie publicznej, dawało na ogół zyski. Dobrym kryterium w tej metodzie może być prognoza zysku już w trakcie pierwszego notowania. Uwzględnia się tu prognozę średniego wskaźnika ceny do zysku dla całej giełdy. Na podstawie prospektu oraz rozeznania w branży, któ-

rą dana spółka reprezentuje, można przewidzieć również, jaki wskaźnik osiągnie spółka. Jeżeli spółka debiutuje przy wskaźniku mniejszym do średniego wskaźnika w branży na giełdzie, to albo giełda wejdzie w fazę spadku, albo kurs spółki wzrośnie [Tarczyński 2002, s.9]. Jest to sygnał do zakupu akcji z wysokim prawdopodobieństwem osiągnięcia zysku. W sytuacji, gdy ocena papieru na rynku będzie miała wskaźnik ceny do zysku na poziomie niższym od średniego wskaźnika w branży, czyli gdy stosunek ceny emisyjnej jednej akcji do zysku jaki osiągnęła emitująca jednostka znajduje się na poziomie niższym od analogicznie obliczonego wskaźnika dla całej branży nie należy dokonywać zakupu papieru. Wadą tego systemu inwestycyjnego jest to, że inwestowanie na rynku pierwotnym powoduje zamrożenie gotówki na pewien okres.

Wyjątkowo ciekawą strategią fundamentalną stosowaną przez inwestorów jest strategia wykorzystująca „efekt spółek pominiętych przez analityków" [Cichosz 2006, s. 4]. W swojej budowie wykorzystuje ona to, że wszystkie spółki giełdowe nie cieszą się takim samym zainteresowaniem ze strony analityków, gdyż jest to trudne do zrealizowania nawet przez wyspecjalizowane instytucje. W praktyce analitycy zajmują się dużymi spółkami, o ugruntowanej pozycji rynkowej i poddają je ocenie. Jednakże na rynku funkcjonuje wiele małych spółek wykazujących tendencje wzrostową, które nie są przedmiotem analizy analityków. Istnieje opinia, że spółki pominięte przez analityków uzyskują wyższe stopy zwrotu od spółek, które są przedmiotem uwagi co najmniej kilku instytucji wystawiających rekomendacje [Cichosz 2006, s. 3]. Według Arie'la i Sterbel'a [1983, s. 38] spółki można podzielić na trzy grupy, ze względu na zainteresowanie nimi analityków. Pierwszą grupę stanowią spółki o dużym zainteresowaniu, drugą o umiarkowanym zainteresowaniu a trzecią zupełnie pomijane. Tymczasem wyniki wskazują, że spółki pomijane przez analityków mają wyższą stopę zwrotu w porównaniu do spółek cieszących się dużym i średnim zainteresowaniem inwestorów instytucjonalnych. Bardzo ważne jest aby, podczas wyboru spółki, leżącej poza kręgiem zainteresowań analityków, zwracać uwagę na solidność wyników finansowych uzyskiwanych przez tę firmę oraz pozycję na rynku, w celu minimalizacji ryzyka.

Strategia typu „odchylenie od oczekiwanych wyników" jest systemem inwestycyjnym wykorzystywanym przez graczy giełdowych wykorzystujących analizę fundamentalną jako główne źródło informacji o rynku. Jest ona ciekawą strategią, opierającą się przede wszystkim na średnich oczekiwaniach rynku co do wyników kwartalnych, uzyskiwanych przez podmioty notowane na giełdzie i rzeczywistymi wynikami jakie uzyskują spółki. O tym w jakim stopniu rzeczywiste wyniki będą różnić się od oczekiwanych może informować przeciętna stopa zwrotu. Jeżeli wyniki uzyskiwane przez jednostki notowane na giełdzie są

wyższe od oczekiwanych, to występuje tak zwany pozytywny efekt odchylenia od oczekiwanych wyników kwartalnych. W takim wypadku akcje spółki podążają w górę. W odwrotnej sytuacji, gdy oczekiwane wyniki były wyższe od uzyskanych przez firmę dochodzi do negatywnego efektu, a ten z kolei może ciągnąć akcje spółki w dół aż do poziomu, w którym osiągnięta będzie równowaga między ceną płaconą za akcje a wynikami jakie osiągnęła spółka. Taki stan rzeczy potwierdzają badania przeprowadzone przez Rendlemana, Jonesa i Latane'a [Cichosz 2006. s. 2], polegające na obserwacji akcji w okresie od 20 dni przed ogłoszeniem wyników kwartalnych, do 90 dni po ich ogłoszeniu. Badania te wykazały, że 31% zmian cen miało miejsce przed dniem publikacji danych, 18% w dniu publikacji, i 51% ruchu cen odzwierciedlających nieoczekiwane wyniki miały miejsce w dniach po ogłoszeniu danych na temat wyników kwartalnych uzyskanych przez firmę. Wyniki tych badań obrazują strategię „odchyleń od oczekiwanych wyników kwartalnych (z ang. *earnings suprise*). Jest ona prosta w swojej budowie i wykorzystuje zależności gospodarczo-ekonomiczne, które mówią że rynek dąży do równowagi i na ogół nie pozwala na przeszacowania lub niedoszacowania cen.

4. Podsumowanie

Każda z przedstawionych w artykule strategii inwestycyjnych zawiera w sobie minimum cztery podstawowe elementy jakimi są: zasady zakupu, sprzedaży, ograniczanie ryzyka oraz kontrola. Jeżeli zostałby pominięty chociażby jeden z tych elementów strategia straciłaby swoją przydatność, ponieważ przestałaby być kompletnym przepisem na zaistniałą sytuację. Jednak należy pamiętać, że nie ma jednej uniwersalnej strategii dla wszystkich, ponieważ każdy inwestor jest inny. Różnice te wynikają między innymi z charakteru, podejścia do gry na giełdzie, postawionych sobie celów czy poziomu posiadanej wiedzy. Co dla jednego inwestora może być celem priorytetowym dla innego może być celem drugorzędnym lub małym krokiem w drodze do celu. W wyniku tego powstała cała gama strategii inwestycyjnych, które w swych założeniach wykorzystują różnorakie informacje oraz wskaźniki, pozwalające dopasować ją do wymagań inwestora.

Bibliografia

Arbel A., Strobel P. (1983), *Pay Attention to Neglected Firms!*, „Jurnal of Portfolio Management 9", Nr 2.

Berenstein J. (2002), *Inwestor jednosesyjny. Daytrading: systemy inwestycyjne, strategie, wskaźniki i metody analityczne,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Bennet D. (2000), *Ryzyko walutowe – instrumenty i strategie zabezpieczające,* Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Bień W. (1996), *Rynek Papierów Wartościowych,* DIFIN, Warszawa.

Cichosz M. (2006), *Profesjonalne strategie inwestycyjne dla każdego,* Dom Maklerski WBK, Warszawa.

Głuchowski J., Szambelańczyk J. (1999), *Bankowość. Podręcznik dla studentów,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

Griffin R. W. (1998), *Podstawy zarządzania organizacjami,* PWN, Warszawa.

Jajuga T., Jajuga K. (1996), *Inwestycje, instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa,* PWN, Warszawa.

Kotler P. (2005), *Marketing,* REBIS, Poznań.

Kowalczyk J. (1993), *Finanse firmy,* ZCO, Warszawa.

Koźmiński A. K. (1997), *Zarządzanie: teoria i praktyka,* PWN, Warszawa.

Liddell Hart B. H. (1959), *Strategia: działanie pośrednie,* MON, Warszawa.

Murphy J. J. (1995), *Analiza techniczna,* WIG Press, Warszawa.

Pachota J. (1994), *Fortuna czeka na giełdzie czyli co każdy gracz wiedzieć powinien,* CROM, Wrocław.

Schwager J. D. (2002), *Analiza techniczna rynków terminowych,* WIG Press, Warszawa.

Surdel P. (2004), *Analiza techniczna,* Internetowe Wydawnictwo Złote Myśli.

Tadiom J. M. W. (1999), *Rozszyfrować rynek – prognozowanie, inwestowanie, wskaźniki, statystyka,* WIG Press, Warszawa.

Tarczyński W., Kunasz M. (2002), *Rynek kapitałowy – co inwestor wiedzieć powinien,* WZARR SA, Szczecin.

Tramp K. (2000), *Giełda wolność i pieniądze – poradnik spekulanta,* WIG Press, Warszawa.

Wojciechowski I. (1999), *Opcje na wybrane instrumenty finansowe jako narzędzie ograniczające ryzyko,* Zakamycze, Kraków.

X-Book czyli dlaczego derywaty są tak interesujące, (2007) Dom Maklerski X-Trade Brokers, Warszawa.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 363–376

Helena Kościelniak, Agnieszka Wróblewska-Kazakin
Politechnika Częstochowska

Rola kredytu handlowego w finansowaniu firm rodzinnych na przykładzie mikroprzedsiębiorstw województwa śląskiego

Abstract

Enterprises offering trade credit are performing the role of suppliers of capital and indeed they are supplementing the capital gap of their clients. In hereby working out they made an attempt at determining the scale of using and giving trade credit by family companies. Conducted analysis basing on literature studies was deepened for research findings which were taken amongst micro-enterprises of the Silesian province.

1. Wstęp

Zarządzanie firmami rodzinnymi w globalnym otoczeniu, kształtowanie perspektyw osiągania sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu, oznacza szereg wyzwań dla tych podmiotów gospodarczych. Dotyczą one zarówno poprawnej identyfikacji i wykorzystania czynników, które mogą wpłynąć na wyniki ich działalności oraz podejmowania działań, które umacniają i systematycznie poprawiają osiągniętą pozycję na rynku. W warunkach nowej rzeczywistości gospodarczej – jak podkreśla Malara [2008, s. 30] – należy liczyć się z problemem odchodzenia od klasycznych źródeł sukcesu przedsiębiorstwa; przestaje wystarczać dotychczasowa szybkość działania oraz tak zwana zaradność w rozwiązywaniu bieżących problemów przedsiębiorstwa. Wymagana jest elastyczność działania, umiejętność formułowania rozwiązań przydatnych zarówno w krótkim, jak i w długim (strategicznym horyzoncie czasowym). Istotną kwestią jest nie tylko poprawność planów działalności produkcyjnej i usługowej, czy też

fachowość w opracowywaniu ofert zróżnicowanych horyzontalnie i wertykalnie, ale głównie umiejętność reagowania na dynamikę zmian w otoczeniu w zakresie techniki, technologii, potrzeb, oczekiwań klientów i kooperantów oraz uregulowań prawnych działalności.

Niepokojącym zjawiskiem w procesie zarządzania w rodzinnych przedsiębiorstwach jest opóźnianie spłat należności handlowych. Z badań przeprowadzonych przez firmę Euler Hermes [Informacja prasowa z dn. 30.11.2006 r.] nad grupą małych i średnich firm w Polsce wynika, że największy wpływ na przepływy środków pieniężnych w przedsiębiorstwie mają opóźnienia płatnicze klientów. Ponad 80 % codziennych transakcji pomiędzy przedsiębiorcami dokonywanych jest bowiem na warunkach kredytowych. Z kolei, według badań Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan [2008, s. 25], aż 51,3% MSP wymienia zatory płatnicze jako czynnik w dużym stopniu utrudniający rozwój firmy i wpływający na jego sytuację ekonomiczną. Potwierdzają to zjawisko dane GUS [2009], z których wynika, że największy udział w strukturze aktywów obrotowych stanowią należności krótkoterminowe, reprezentując około 47 % ich ogólnej wartości.

2. Firmy rodzinne jako specyficzna forma działalności w sektorze MSP

Grupa małych i średnich przedsiębiorstw to dominujące środowisko, w którym funkcjonują firmy rodzinne. W literaturze brak jest jednak definicji firmy rodzinnej, która miałaby jednolity, spójny i interdyscyplinarny charakter, akceptowany przez większość analityków. Pojęcie to funkcjonuje w języku potocznym, przyjmuje jednak różne znaczenia, w zależności od rodzaju prowadzonych badań. Trudności wynikają z tego, że firmy rodzinne to przedsiębiorstwa bardzo zróżnicowane pod względem formalnym. Według Safina [2006, ss. 1–2] zalicza się do nich podmioty o różnych formach prawnych, własnościowych, różnej wielkości i różnych metodach zarządzania, a poza tym łączą się w nich dwie grupy pojęć o różnych rodowodach, historii i odbiorze społecznym, tj. rodzina i przedsiębiorstwo. 90 % firm rodzinnych to mikroprzedsiębiorstwa, co dziesiąta firma rodzinna zatrudnia od 10 do 49 pracowników, a tylko jedna na sto zalicza się do przedsiębiorstw średniej wielkości [PARP, 2009, s. 26]. Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności, aż 44 % firm rodzinnych stanowią przedsiębiorstwa handlowe [PARP, 2009, s. 62].

Mimo, że większość problemów firm rodzinnych jest tożsama z problemami MSP, to występują w nich pewne odrębności. Analiza danych jakościowych

zebranych przez autorów niniejszego artykułu na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych i wywiadów indywidualnych z właścicielami firm rodzinnych wskazuje na nieuświadomione problemy specyficzne dla tej struktury działalności gospodarczej, począwszy od samej organizacji pracy poprzez niechęć do zatrudniania na stanowiskach kierowniczych osób spoza rodziny, a skończywszy na finansowym zarządzaniu przedsiębiorstwem. W konsekwencji braku profesjonalizacji biznesu przy jednoczesnym braku wiedzy zatrudnionych członków rodziny na temat podstaw zarządzania przedsiębiorstwem pojawiają się problemy m. in. z płynnością finansową, co hamuje rozwój firmy i może prowadzić do jej niewypłacalności w dłuższym okresie czasu.

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez firmę PricewaterhouseCoopers [2007, s. 28] wśród 1454 podmiotów gospodarczych z 29 krajów, należących do grupy małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, najważniejszym wewnętrznym problemem tych firm są niedobory i trudności ze znalezieniem wykwalifikowanych pracowników, na który wskazało 42% analizowanych przedsiębiorstw. Drugą przeszkodę stanowią specyficzne problemy tego typu przedsiębiorstw, którą zasygnalizowało 28 % ankietowanych. Już na trzecim miejscu znalazło się pojęcie przepływu środków pieniężnych, z którym to problemem boryka się aż 26 % firm rodzinnych. Problem płynności finansowej jest zatem znacznie poważniejszy niż problem samej rentowności, na którą zwróciło uwagę 20 % ankietowanych. Istotną barierą funkcjonowania firm rodzinnych okazały się również trudności w dostępności do środków finansowych, czego obawia się 12 % badanych firm. Dlatego też najpowszechniejszą formą finansowania działalności tych przedsiębiorstw okazuje się kredyt handlowy. W dalszej części artykułu uwagę poświecono zatem roli kredytu handlowego na tle innych zewnętrznych źródeł finansowania działalności gospodarczej, mających decydujący wpływ na poziom płynności finansowej firm rodzinnych.

3. Kredyt handlowy jako źródło finansowania działalności MSP

Do czynników finansowych wpływających na poziom płynności finansowej w sektorze MSP, a kształtujących zobowiązania krótkoterminowe należą przede wszystkim: zaciągnięty kredyt handlowy, krótkoterminowy kredyt bankowy, kredyt wekslowy, faktoring, kredyt odbiorcy, krótkoterminowe papiery komercyjne, pożyczka oraz zobowiązania stałe. W literaturze przedmiotu omawiane są one jako źródła krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstw. Są to zobowiązania firmy, których termin zapłaty jest krótszy niż rok. Jedynie w przedsiębiorstwach, w których cykl kapitału obrotowego przekracza jeden rok, do źródeł

tych można zaliczyć zobowiązania o dłuższym terminie płatności, nie przekraczającym jednak cyklu kapitału obrotowego [Czekaj, Dresler 2002, s. 162].

Kubiak [2005, s. 19] wymienia z kolei kryteria oceny atrakcyjności poszczególnych źródeł krótkoterminowego finansowania. Są to: dostępność, koszt i elastyczność. Najważniejszym kryterium z punktu widzenia MSP jest dostępność danego źródła. Określona jest ona przez wymagania stawiane biorcy przez dawcę źródła finansowania w ramach obowiązujących przepisów prawnych. Kolejnym jest koszt wykorzystania tych źródeł, czyli wartość opłat związanych z przyznaniem kredytu czy pożyczki, ale również koszt utraconych korzyści w postaci opustów cenowych wynikający z ich zaciągania. Istotnym parametrem jest także elastyczność, która oznacza szybkość pozyskania danego źródła, wielkość dostępnych środków, czas spłaty, łatwość zmniejszania i zwiększania wartości zadłużenia oraz możliwość renegocjacji terminu spłaty.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają specyficzną pozycję pod względem dostępności do poszczególnych źródeł finansowania w odniesieniu do dużych firm. Z jednej strony mają utrudniony albo wręcz niemożliwy dostęp do niektórych form finansowania, np. emisje na rynku giełdowym, z drugiej jednak istnieją źródła przeznaczone wyłącznie lub głównie dla nich, dlatego duże firmy nie stanowią przeszkody dla sektora MSP w ich pozyskaniu.

Najłatwiej osiągalnym ze względu na brak formalności, a przez to najpowszechniejszym źródłem krótkoterminowego finansowania działalności w sektorze MSP jest kredyt handlowy. Kredyt handlowy nazywany również kredytem kupieckim [Krzemińska 2000, s. 145] czy towarowym [Szczepański, Szyszko 2007, s. 429] udzielany jest nabywcy przez sprzedawcę produktów lub usług w transakcjach między przedsiębiorcami i ma formę odroczenia terminu zapłaty w stosunku do daty sprzedaży. Kredyt handlowy może być rozpatrywany z punktu widzenia dostawcy jako udzielony kredyt handlowy albo z punktu widzenia odbiorcy jako zaciągnięty kredyt handlowy. W przypadku przedsiębiorstwa udzielającego kredytu, skutkiem odroczenia zapłaty za dostarczone towary są należności handlowe.

W tym miejscu interesuje nas jednak zaciągnięty kredyt handlowy stanowiący źródło krótkoterminowego kredytowania, uwidaczniany w sprawozdawczości księgowej jako zobowiązania z tytułu dostaw i usług. Kredyt handlowy jest dość łatwo dostępnym źródłem finansowania działalności przedsiębiorstwa. Kredytowanie odbiorców w warunkach wciąż rosnącej konkurencji stało się bowiem istotnym elementem obrotu gospodarczego i w zasadzie warunkiem *sine qua non* w realizowaniu transakcji handlowych. Dostawcy wykorzystują często kredyt handlowy jako instrument przyczyniający się do zwiększenia war-

tości sprzedaży, traktując ryzyko finansowania odbiorcy jako rzecz drugorzędną [Kubiak 2005, s. 34].

Należy podkreślić, że w strukturze krótkoterminowych źródeł finansowania podmiotów z sektora MSP rola kredytu handlowego jest znacznie bardziej istotna niż kredytu bankowego. Firma, w której głównym źródłem finansowania są kredyty handlowe, ma z reguły utrudniony dostęp do innych źródeł krótkoterminowego finansowania swojej działalności. Banki często nie udzielają kredytów przedsiębiorcom, których zobowiązania krótkoterminowe przekraczają majątek obrotowy [Graczyk 2006, s. 9]. W porównaniu z kredytem bankowym, pozyskanie kredytu handlowego nie wiąże się z żadnymi formalnymi wymogami sprawdzania wiarygodności kredytowej kontrahenta. Rzadko też wierzyciel żąda zabezpieczenia kredytu. Mógłby on uzyskać pewną kontrolę nad dłużnikiem zawierając umowy factoringu oraz włączając go do procesu ubezpieczenia kredytu handlowego. W większości przypadków jednak dostawca nie stara się o informacje dotyczące sytuacji finansowej, ekonomicznej czy własnościowej swoich kontrahentów. Opiera się jedynie na zaufaniu, co w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej nie powinno stanowić miary wystarczającej do oceny klienta. Z tej formy finansowania mogą zatem korzystać niemal wszyscy nabywcy dokonujący względnie stałych zakupów. Ograniczenie może stanowić jedynie zła reputacja w zakresie regulowania zobowiązań. Ryzyko utraty ciągłości dostępu do tego źródła finansowania jest więc stosunkowo niewielkie. Dopóki współpraca miedzy dostawcą a odbiorcą układa się dobrze, przedsiębiorstwo może działać jedynie z kredytem handlowym. Jeśli jednak dostawcy w pewnym momencie zaostrzą warunki sprzedaży, może to doprowadzić do utraty płynności finansowej, a w konsekwencji do zmniejszenia, a nawet zaprzestania działalności kredytobiorcy.

Pomimo braku znaczących barier formalnych w uzyskaniu kredytu handlowego, nie jest to jednak tanie źródło finansowania działalności. Z reguły dostawcy oferują wysokie opusty cenowe przy płatności gotówką, a wówczas koszt kredytu handlowego może okazać się wyższy od innych źródeł krótkoterminowego finansowania. Jednak według badań GUS to właśnie kredyt handlowy jest dominującym w strukturze zobowiązań krótkoterminowych MSP i stanowi ważne źródło w finansowaniu majątku tych podmiotów.

W poniższej tabeli (zob. tab. 1) przedstawiono wielkość i udział zobowiązań z tytułu dostaw i usług jako skutek zaciągniętego kredytu handlowego na tle innych zobowiązań krótkoterminowych w MSP. Dla porównania określono też udział procentowy kredytów i pożyczek w zobowiązaniach krótkoterminowych ogółem.

Jak wynika z danych tabeli 1, dominującym źródłem krótkoterminowego finansowania zarówno małych, jak i średnich przedsiębiorstw są zobowiązania z tytułu dostaw i usług, stanowiące zaciągnięty kredyt handlowy. Analizując w kolejnych latach ich udział procentowy w zobowiązaniach krótkoterminowych, obserwuje się jednak systematyczny spadek na rzecz kredytów i pożyczek, których udział procentowy w pasywach bieżących wzrasta. Wysuwa się stąd istotny wniosek, że przedsiębiorcy na spłacenie własnych zobowiązań wobec dostawców zaciągają krótkoterminowe kredyty bankowe i pożyczki, gdyż nie są w stanie ich pokryć ze środków pieniężnych. Środki te są bowiem zamrożone w należnościach handlowych.

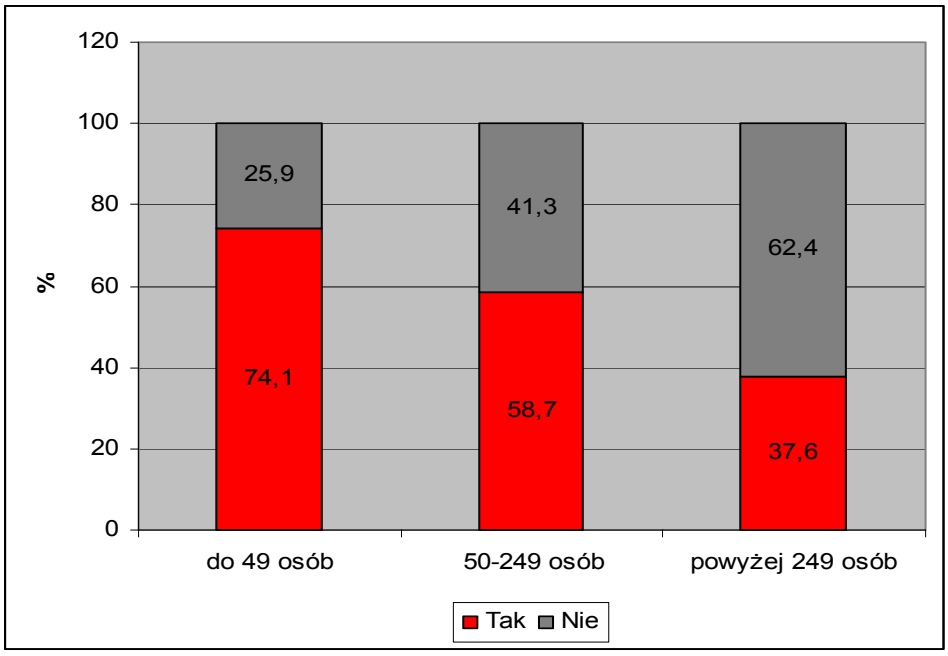
Tabela 1. Zobowiązania z tytułu dostaw i usług na tle innych zobowiązań krótkoterminowych w MSP w latach 2005–2008 w mld PLN (dane GUS)

Lata	2005		2006		2007		2008	
Przedsiębiorstwa wg liczby zatrudnionych	do 49 osób	50–249 osób	do 49 osób	50–249 osób	do 49 osób	50–249 osób	do 49 osób	50–249 osób
Zobowiązania krótkoterminowe, w tym:	68,60	113,68	71,13	127,79	77,99	143,37	97,13	151,72
kredyty i pożyczki	16,75	29,67	17,08	33,82	21,85	40,59	27,80	48,33
zobowiązania z tytułu dostaw i usług	38,19	61,83	39,04	68,58	41,80	76,45	49,47	79,37
Udział % zobowiązań z tytułu dostaw i usług w zobowiązaniach krótkoterminowych	**55,67**	**54,39**	**54,89**	**53,67**	**53,60**	**53,32**	**50,93**	**52,31**
Udział % kredytów i pożyczek w zobowiązaniach krótkoterminowych	**24,42**	**26,10**	**24,01**	**26,47**	**28,02**	**28,31**	**28,62**	**31,85**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2005 r., tablica 35, GUS, Warszawa 2005; Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2006 r., tablica 35, GUS, Warszawa 2006; Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2007 r., tablica 35, GUS, Warszawa 2007; Bilansowe wyniki finansowe podmiotów gospodarczych w 2008 r., tablica 35, GUS, Warszawa 2008.

Sytuację powyższą potwierdzają wyniki badań w ramach projektu KRD i KPF [2009, s. 84], według których aż 70,2 % polskich firm wymienia zaległe należności jako barierę dla działalności przedsiębiorstwa. Problem ten dotyka przede wszystkim sektor MSP. Badania Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan [2008, s. 25] wskazują, że 51,3 % MSP wymienia zatory płatnicze jako czynnik w dużym stopniu utrudniający rozwój firmy i wpływający na jego sytuację ekonomiczną. Na poniższym wykresie zobrazowano, jaki procent przedsiębiorców uznaje, że zaległe należności stanowią barierę dla ich działalności (zob. wykres 1). Należy tu jeszcze zaznaczyć, że należności stanowią skutek udzielonego odbiorcom kredytu handlowego.

Wykres 1. Zaległe należności barierą dla działalności firmy, według liczby zatrudnionych

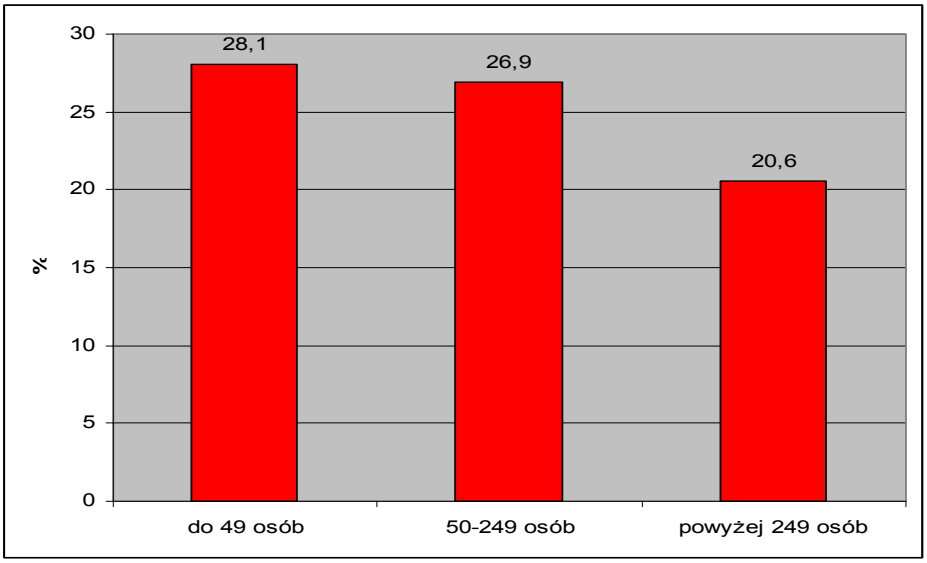


Źródło: Kompleksowy raport o długach, nr 6, grudzień 2009, projekt badawczy KRD i KPF, s. 85.

Z powyższego wykresu wynika, że aż 74,1% małych przedsiębiorców deklaruje, że zaległe należności stanowią istotną barierę dla ich działalności. W przypadku średnich firm odsetek ten wynosi 58,7%. Wśród przedsiębiorstw dużych odpowiedź pozytywną wskazało zaledwie 37,4% firm. Zatem problem należno-

ści przeterminowanych dotyczy przede wszystkim sektora MSP, który stosuje dość liberalną politykę kredytową w stosunku do odbiorców, chcąc w ten sposób sprostać wciąż narastającej konkurencji. Jednocześnie aż 65% firm mających problemy z odzyskaniem należności i deklarujących, że takie należności są dla nich barierą w prowadzeniu działalności, określa, że skutkiem problemów z zaległymi należnościami jest niemożność regulowania terminowo własnych zobowiązań, co pogarsza wizerunek firmy i skutkuje gorszymi warunkami finansowymi dostaw od kontrahentów. Można powiedzieć, że w łańcuchu logistycznym tworzy się łańcuch zaległych płatności. Zjawisko to nazwano w literaturze „łańcuchem niepłatności", który wpływa negatywnie na obrót pieniężny całego kraju [Redel 2003, s. 169]. Poniżej przedstawiono, jaki odsetek w należnościach ogółem tworzą należności przeterminowane (zob. wykres 2).

Wykres 2. Odsetek należności przeterminowanych w portfelu należności przedsiębiorstwa, według liczby zatrudnionych



Źródło: Kompleksowy raport o długach, nr 5, sierpień 2009, projekt badawczy KRD i KPF, s. 102.

Z powyższego wynika, że im mniejsze przedsiębiorstwo, tym w większym stopniu dotyka je problem zaległych płatności od odbiorców. W małych przedsiębiorstwach odsetek należności przeterminowanych w wierzytelnościach ogółem wynosi 28,1%, w średnich jest on nieznacznie mniejszy i wynosi 26,9%, a w dużych firmach stanowi 20,6%. Wyniki te potwierdzają gorszą pozycję kon-

kurencyjną sektora MSP w stosunku do dużych przedsiębiorstw. Oznacza to jednocześnie stosowanie w tym sektorze bardziej liberalnej polityki kredytowania odbiorców i niestosowanie prawnych form zabezpieczania wierzytelności.

4. Kredyt handlowy w firmach rodzinnych woj. śląskiego

Według badań PARP [2009, s. 63] odnośnie udziału firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw według województw, w województwie śląskim odsetek ten wynosi 38%. Analizując z kolei udział poszczególnych województw w strukturze firm rodzinnych, województwo śląskie zajmuje drugie miejsce z udziałem 12% za województwem mazowieckim (14%) [PARP, 2009, s. 65].

Na potrzeby przeprowadzonych autorskich badań empirycznych przyjęto definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, zgodnie z którą jest to firma, gdzie członkowie rodziny posiadają większościowe udziały w przedsiębiorstwie, a właściciele na co dzień zajmują się zarządzaniem. Badaniem objęto próbę 27 mikroprzedsiębiorstw prywatnych, posiadających siedzibę działalności na obszarze województwa śląskiego, spełniających kryteria przyjętej definicji firmy rodzinnej w latach 2005–2008. Jako kryterium podziału na mikro, małych i średnich przedsiębiorców przyjęto wielkość zatrudnienia, zgodnie z przepisami ustawy z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r., nr 173 poz. 1807 z późn. zm.).

Za mikroprzedsiębiorcę uznaje się zatem przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników. Dla potrzeb kompleksowej analizy i oceny roli kredytu handlowego w działalności firm rodzinnych koniecznym było przeanalizowanie danych ze sprawozdań finansowych oraz uzyskanie dodatkowych informacji od przedsiębiorców na temat struktury należności handlowych, stosowanych terminów zapłaty, okresów opóźniania płatności przez odbiorców, stosowanych warunków umów oraz sposobów windykacji należności.

Tabela 2. Udział procentowy należności krótkoterminowych w aktywach obrotowych

	2005	2006	2007	2008
Mikro	**50,85**	**45,25**	**43,82**	**51,60**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych przedsiębiorstw.

Powyższy wskaźnik pozwala na ocenę istotności problemu związanego z udzielaniem przez przedsiębiorcę kredytu handlowego i jego wpływu na finansowanie bieżącej działalności firmy. Jak wynika z przeprowadzonych badań, udział należności krótkoterminowych w majątku obrotowym analizowanych przedsiębiorstw waha się w granicach 50 % na przełomie wszystkich lat.

Tabela 3. Cykl rotacji należności z tytułu dostaw i usług w dniach

	2005	2006	2007	2008
Mikro	**55,03**	**65,81**	**53,83**	**56,30**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowych badanych przedsiębiorstw.

Wskaźnik rotacji należności w dniach, zwany również wskaźnikiem cyklu inkasa należności informuje, jak długo przeciętnie firma oczekuje na wpływ środków pieniężnych za sprzedane produkty, towary i materiały. Według W. Gabrusewicza [1996, s. 179], cykl rozliczeń z kontrahentami powinien wahać się granicach 30 dni. Jeżeli przekracza on trzy miesiące, może to skutkować powstawaniem zatorów płatniczych w przedsiębiorstwie. Wskaźnik ten służy przede wszystkim badaniu płynności finansowej, określa bowiem sprawność spłaty udzielonego kredytu handlowego.

W badanych mikroprzedsiębiorstwach przeciętny czas rozliczenia należności handlowych wynosi na przełomie analizowanego okresu 58 dni, co wskazuje na stosowanie w praktyce wydłużonych terminów zapłaty i jednocześnie konieczność korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania w celu odnawiania zapasów. Podobne wyniki badań uzyskała firma Euler Hermes [2009], przedstawiając je w raporcie dotyczącym moralności płatniczej według województw. Długość średniego okresu rotacji należności wyniosła w lipcu 2009 roku w przedsiębiorstwach województwa śląskiego 61 dni. Wielkość ta uplasowała je na drugiej pozycji, za przedsiębiorstwami województwa mazowieckiego.

Wyniki badań (zob. tab. 4) wskazują, że ponad 50 % sprzedaży w analizowanych firmach rodzinnych dokonywanej jest na warunkach kredytowych. Jest to zjawisko o tyle niepokojące, że chodzi tu nie o udział procentowy liczby odbiorców, którym dostawca udziela kredytu handlowego, ale o wartość przychodów ze sprzedaży, będącej w tym przypadku wielkością udzielonego kredytu handlowego.

Tabela 4. Opinie respondentów dotyczące udziału procentowego wartości sprzedaży dokonywanej na warunkach kredytowych

Wielkość przedsiębiorstwa	Udział % wartości sprzedaży dokonywanej na warunkach kredytowych
Mikro	**51,25 %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 5. Wskaźnik polityki kredytowej

Wielkość przedsiębiorstwa	Wskaźnik polityki kredytowej
Mikro	**1,98**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Wskaźnik polityki kredytowej informuje, w jakim stopniu średni rzeczywisty termin płatności od nabywców odbiega od średniego umownego terminu zapłaty. Służy on do oceny terminowości spłat udzielonego kredytu handlowego kontrahentów firmy. W badanych firmach rodzinnych wskaźnik ten kształtuje się niekorzystnie, gdyż prawie dwukrotnie rzeczywisty termin płatności odbiorców tych firm jest wyższy od terminów określonych w warunkach umów.

Na podstawie danych tabeli 6 należy stwierdzić, że przedsiębiorcy są bardzo pesymistyczni w powyższej kwestii, gdyż w 80 % uznali, że ryzyko niewypłacalności odbiorców w najbliższym czasie nie ulegnie zmianie albo jeszcze bardziej wzrośnie.

Tabela 6. Opinie respondentów odnośnie kierunku zmian ryzyka niewypłacalności dłużników

W jakim kierunku będzie zmierzało ryzyko niewypłacalności dłużników w ciągu kolejnych 12 miesięcy?	Ilość przedsiębiorstw mikro
a) Zmniejszy się	20%
b) Pozostanie bez zmian	40%
c) Wzrośnie	40%
Razem	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Podstawową zasadą prawa cywilnego jest zasada swobody umów, ustanowiona w przepisach ustawy z dnia 23 kwietnia 1964 roku – Kodeks cywilny (Dz. U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 z późn. zm.). Oznacza ona, zgodnie z przepisem art. $353^{1,}$ że strony zawierające umowę mogą ułożyć stosunek prawny według swego uznania, byleby jego treść lub cel nie sprzeciwiały się właściwości (naturze) stosunku, ustawie ani zasadom współżycia społecznego. Przedsiębiorcy, którzy chcą usankcjonować współpracę ze swoimi odbiorcami, powinni dbać o to, aby jednak zawierać umowy w formie pisemnej. Dzięki temu mogą oni łatwiej dochodzić swoich praw, ale przede wszystkim mogą egzekwować regulowanie w terminie zobowiązań.

Według przeprowadzonych badań (zob. tab. 7), przeciętnie jedynie 11% kontrahentów badanych firm rodzinnych ma zawarte umowy współpracy w formie pisemnej.

Tabela 7. Opinie respondentów dotyczące udziału procentowego liczby odbiorców, z którymi przedsiębiorca zawiera umowy współpracy w formie pisemnej

Wielkość przedsiębiorstwa	Udział % liczby odbiorców, z którymi przedsiębiorca zawiera umowy współpracy w formie pisemnej
Mikro	**11 %**

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Tabela 8. Opinie respondentów dotyczące dochodzenia odsetek za opóźnienie w płatności faktur

Czy przedsiębiorca dochodzi odsetek za opóźnienie w płatności faktur ?	Ilość przedsiębiorstw mikro
a) tak, zawsze	0%
b) często	20%
c) czasami	0%
d) rzadko	60%
e) nie, nigdy	20%
Razem	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Uprawnienie wierzyciela do dochodzenia odsetek za opóźnienie spłat należności handlowych ustanowione zostało w przepisie art. 359 KC. Zgodnie z przepisem § 1, odsetki od sumy pieniężnej należą się tylko wtedy, gdy to wynika z czynności prawnej albo z ustawy, z orzeczenia sądu lub z decyzji innego właściwego organu. Zgodnie z przepisem § 2, jeżeli wysokość odsetek nie jest w inny sposób określona, należą się odsetki ustawowe. Uprawnienie oznacza, że wierzyciel może z niego skorzystać, ale nie musi.

Z analizy danych tabeli 8 wynika, że w grupie badanych przedsiębiorstw nie ma takiego, które z przyznanego mu przez ustawodawcę uprawnienia zawsze korzysta. Mikroprzedsiębiorcy w większości odpowiadali, że rzadko dochodzą odsetek za opóźnienie w płatności faktur. W 20 % nie korzystają w ogóle z takiej możliwości.

5. Zakończenie

Pomimo, że w obrębie badanych firm rodzinnych istnieje świadomość narastania problemów związanych z gospodarowaniem należnościami handlowymi i ich roli jako kredytu handlowego w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem, firmy te nie podejmują w większości żadnych działań związanych z oceną i sterowaniem tymi składnikami majątku obrotowego. Problem ten traktują jako prawidłowość występującą w ramach gospodarki rynkowej, wskazując na łańcuch zaległych płatności jako sytuację powszechną na skalę ogólnokrajową.

Bibliografia

Czekaj J., Dresler Z. (2002), *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii,* PWN, Warszawa.

Euler Hermes (2009), *Raport – Moralność płatnicza według województw w lipcu 2009 r.*, www.eulerhermes.pl.

Euler Hermes (2006), *Ubezpieczenie kredytu wspiera rozwój przedsiębiorstw,* Informacja prasowa z dn. 30.11.2006 r., www. eulerhermes.pl.

Gabrusewicz W. (1996), *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa,* Biuro Usługowo-Handlowe „PRINTER", Poznań.

Graczyk D. (2006), *Akceptowalny poziom ryzyka finansowego,* w: J. Grzywacz, *Zarządzanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie,* SGH, Warszawa.

GUS (2009), *Wyniki finansowe przedsiębiorstw niefinansowych w okresie I–IX 2009 r.*, www.stat.gov.pl.

Kompleksowy raport o długach, nr 6, grudzień 2009, projekt badawczy KRD i KPF, s. 84.

Krzemińska D. (2000), *Finanse przedsiębiorstwa,* Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań.

Kubiak J. (2005), *Hierarchia źródeł krótkoterminowego finansowania przedsiębiorstwa,* AE w Poznaniu, Poznań.

Malara Z. (2008), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań współczesności*, w: praca zbiorowa pod redakcją Z. Dworzeckiego, N. Romanowskiej, *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym,* SGH w Warszawie, Warszawa.

Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan (2008), *Monitoring kondycji sektora MSP, 2006–2008,* Warszawa.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania,* Warszawa.

PricewaterhouseCoopers (2007), *Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/08*.

Redel D. (2003), *Mikroekonomiczne przyczyny zatorów płatniczych w okresie transformacji gospodarczej,* w: *Finanse przedsiębiorstw wobec procesów globalizacji,* Uniwersytet Gdański, Gdańska Akademia Bankowa, Gdańsk-Jurata.

Safin K. (2006), *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne,* AE we Wrocławiu, Wrocław.

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

Szczepański J., Szyszko L. (2007), *Finanse przedsiębiorstwa,* PWE, Warszawa.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 377–395

Emilia Konopska-Struś
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Finansowanie przedsiębiorstw rodzinnych na przykładzie rzemiosła we Wrocławiu

Abstract

Characteristic features of the majority of craft works is the part of the family in the leadership of the economic activity. The capital needed to the opening of the activity and her leadership also comes from craftsman and his family own supplies. In the article are presented the results of investigations relating to the sources of the funding the craft in Wroclaw.

From the economic practice appears, that small enterprises, in this family craft firms, often fund the economic activity from own capital, what can cause the weakness of their position on the market and make the lack of the possibility of competing with different economic subjects.

From external financial sources the craft works most often choose the bank credit and leasing. Beyond banks and leasing firms, the local guarantee and loans funds begins to play the more and more important part in funding small firms.

1. Wstęp

Transformacja gospodarcza, jaka nastąpiła po 1989 r., spowodowała dynamiczny rozwój sektora finansowego, co sprawiło, że obok tradycyjnego kredytu i pożyczki, rozwinęły się nowe formy finansowania działalności gospodarczej, takie jak leasing czy factoring. Z praktyki gospodarczej wynika, że małe przedsiębiorstwa, w tym rodzinne firmy rzemieślnicze, korzystają przede wszystkim z własnych źródeł finansowania[1]. Z zewnętrznych źródeł finansowania najczę-

[1] Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, patrz. tab. 2.

ściej wybierają kredyty bankowe oraz leasing[2]. Poza bankami i firmami leasingowymi, coraz istotniejszą rolę w finansowaniu małych firm zaczynają odgrywać lokalne fundusze poręczeniowe oraz pożyczkowe.

W artykule przeanalizowane zostaną wybrane źródła finansowania, istotne z punktu widzenia zakładów rzemieślniczych, których charakterystyczną cechą, obok udziału kwalifikowanej pracy własnej rzemieślnika, jest pomoc członków rodziny w prowadzeniu zakładu. Warto również podkreślić, że kapitał potrzebny do otwarcia zakładu rzemieślniczego i jego prowadzenia pochodzi z zasobów własnych rzemieślnika i jego rodziny. Poniżej przedstawione zostaną cechy wyróżniające firmy rodzinne na tle innych przedsiębiorstw, które charakterystyczne są również dla rzemiosła. Przedstawione zostaną również wyniki badań ankietowych dotyczące źródeł finansowania rzemiosła we Wrocławiu[3], które można w dużej mierze odnieść do przedsiębiorstw rodzinnych.

1. Firmy rodzinne a rzemiosło

M. Stradomski wskazuje następujące cechy charakterystyczne dla firm rodzinnych:

- zatrudnieni pracownicy – co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność;
- przebieg kariery zawodowej – firma rodzinna w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej przez członków rodziny;
- dziedziczenie – stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie;
- zarządzanie – członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą;
- system wartości i celów – wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w misji przedsiębiorstwa rodzinnego;
- sprzężenie zwrotne – brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą;
- wizja firmy – historia rodziny jest ściśle powiązana z historią firmy;

[2] Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych, patrz tab. 11.

[3] Badania przeprowadziła autorka osobiście na próbie 107 wrocławskich rzemieślników w lipcu 2010 r. Dobór rzemieślników do badań miał charakter celowy, losowy i warstwowy. Podstawowym kryterium wyboru było prowadzenia działalności rzemieślniczej oraz wyrażenie zgody na przeprowadzenie anonimowej ankietyzacji. Badaniami objęto 47 zakładów zrzeszonych w cechach oraz 60 niezrzeszonych.

- odpowiedzialność – członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego [Stradomski 2010, s. 53].

Wymienione powyżej cechy, charakterystyczne dla firm rodzinnych, można w istotnym zakresie odnieść do rzemiosła. Wśród nich, dla rzemiosła szczególnie ważne jest dziedziczenie oraz tradycja rodzinna. Działalność rzemieślnicza, przekazywana jest niejednokrotnie z ojca na syna z dziada na wnuka. W badanej próbie około 40% rzemieślników wskazało tradycje rodzinne jako główny czynnik decydujący o wyborze pracy na własny rachunek.

Tab. 1. Czynniki decydujące o wyborze pracy na własny rachunek

Czynnik	Rzemieślnicy N=107	
	liczba	%
materialny (dobre zarobki)	20	18,69
tradycje rodzinne	42	39,25
chęć pracy na swoim (satysfakcja z samodzielności)	63	58,88
brak innej pracy	13	12,15

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Z tradycją rzemieślniczą wiąże się system wartości i celów, charakterystyczny również dla firm rodzinnych, na który składają się takie elementy jak:

- przywiązanie członków rodziny rzemieślnika do firmy, lojalność i osobiste zaangażowanie;
- przeświadczenie o konieczności utrzymania rodzinnego charakteru zakładu oraz obowiązku przekazania go następnym pokoleniom;
- kultywowanie tradycji i wartości rodzinnych;
- konserwatywne podejście do stosowanych technik produkcji, organizacji i zarządzania.

System wartości może korzystnie wpływać także na bieżącą działalność zakładu rzemieślniczego. Podwładni akceptujący istniejący system wartości są niejednokrotnie bardziej lojalni i sumienni, co wpływa na obniżenie potencjalnych kosztów agencji. Ponadto członkowie rodziny, którzy są zaangażowani w prowadzenie przedsiębiorstwa, są bardziej otwarci i przyjaźnie nastawieni do klientów. Wreszcie rzemiosło podobnie jak inne firmy rodzinne cechuje szacunek i przywiązanie do tradycji, odpowiedzialność w interesach, dbałość o pra-

cowników oraz nastawienie na jakość i długoterminowe cele działania [Stradomski 2010, ss. 53–54].

Biorąc pod uwagę efektywność ekonomiczną firm rodzinnych, w tym także przedsiębiorstw rzemieślniczych, można wyodrębnić pewne cechy charakterystyczne dotyczące pozyskiwania środków na prowadzenie działalności gospodarczej. Zarówno firmy rodzinne jak i rzemieślnicze niechętne korzystają z finansowania zewnętrznego w obawie przed utratą samodzielności i niezależności, co może grozić niedoinwestowaniem firmy. Z przeprowadzonych badań ankietowych wśród wrocławskich rzemieślników wynika, że tylko 27,10% rzemieślników korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania (tabela 2).

Tab. 2. Korzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania

Zewnętrzne źródła finansowania	Rzemieślnicy N=107	
	liczba	%
Korzystają	29	27,10
Nie korzystają	78	72,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Decyzje finansowe przedsiębiorstw rzemieślniczych charakteryzują się pewną specyfiką. Przedsiębiorstwa rzemieślnicze produkują głównie na zamówienie. W rezultacie nie mogą, w przeciwieństwie do dużych przedsiębiorstw, korzystać z efektów korzyści skali produkcji, czego konsekwencją jest to, iż przeciętny koszt jednostkowy jest wysoki. Ponadto przedsiębiorstwa te charakteryzują się ograniczonym dostępem do obcych źródeł finansowania. Często więc powstanie firmy, finansowanie jej bieżącej działalności oraz działalności inwestycyjnej oparte jest na własnych zasobach finansowych właściciela. Pamiętać przy tym należy, że odpowiednia ilość kapitałów zaangażowanych w przedsiębiorstwie umożliwia jego prawidłowe funkcjonowanie, rozwój i konkurowanie na rynku [Słoński 2004, s. 179].

Decyzje finansowe, spełniające kluczową rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem, koncentrują się na takich aspektach jak:

- wybór źródeł pozyskiwania środków finansowych;
- określenie spodziewanych korzyści i kosztów wynikających z ich zaangażowania w majątek firmy;
- ocena ryzyka;
- oszacowanie planowanych i rzeczywistych przychodów przedsiębiorstwa;

- ocena płynności finansowej, rentowności i sprawności zarządczej [Bartkowiak, Flejterski, Pluskota 2006, s. 26].

Charakterystyczne jest to, iż zarówno w przedsiębiorstwach rzemieślniczych jak i rodzinnych, ciężar wszelkich decyzji dotyczących funkcjonowania zakładu, w tym podejmowania decyzji finansowych, spoczywa na właścicielu. Fakt, że rzemieślnicy stosunkowo rzadko korzystają z zewnętrznych źródeł finansowania nie musi oznaczać, że źródła te są dla nich trudno dostępne. Często rzemieślnicy nie mają dostatecznej wiedzy o poszczególnych źródłach finansowania oraz świadomości korzyści jakie mogą wynikać z ich zastosowania. Poniżej zostaną przedstawione poszczególne formy i źródła finansowania przedsiębiorstw rzemieślniczych, ze szczególnym uwzględnieniem zalet i wad najczęściej stosowanych w rzemiośle sposobów finansowania.

3. Formy finansowania przedsiębiorstw rzemieślniczych

Finansowanie przedsiębiorstw dzieli się najczęściej biorąc pod uwagę dawcę kapitału oraz źródło jego pochodzenia. Biorąc pod uwagę dawcę kapitału możemy wyróżnić finansowanie własne i obce. Z finansowaniem własnym mamy do czynienia, gdy dawcą kapitału jest właściciel przedsiębiorstwa. Wielkość tego kapitału stanowi podstawę gwarancyjną przedsiębiorstwa dla jego potencjalnych wierzycieli (banków i innych pożyczkodawców). Daje on ponadto prawo do własności przedsiębiorstwa i możliwość dysponowania nim. Kapitał obcy oddawany jest do dyspozycji przedsiębiorstwa na określony w umowie czas, po którym musi zostać zwrócony. Korzystanie z finansowania obcego wiąże się z koniecznością ponoszenia określonych kosztów (odsetek, prowizji). Ponadto dawcy kapitału mają z reguły wpływ na jego wykorzystanie, nie mogą jednak decydować o funkcjonowaniu samego przedsiębiorstwa. Zarówno kapitał własny jak i kapitał obcy mają odzwierciedlenie w bilansie przedsiębiorstwa.

W podejmowaniu decyzji finansowych ważna jest wiedza o podstawowych różnicach występujących pomiędzy kapitałem własnym i obcym (tabela 3).

Wyszczególnione różnice między kapitałem własnym i obcym pozwalają na określenie ich podstawowych zalet i wad (tabela 4), których znajomość jest również istotna w podejmowaniu decyzji finansowych, szczególnie z punktu widzenia małych przedsiębiorstw rzemieślniczych.

Tab. 3. Różnice między kapitałem własnym i obcym

Wyszczególnienie	Kapitał własny	Kapitał obcy
Zarządzanie firmą	Prawo własności – wpływ na zarządzanie firmą	Brak prawa do zarządzania firmą
Kontrola firmy	Bieżący nadzór nad działalnością firmy w pełnym zakresie	Prawo do kontroli firmy tylko w celu oceny sytuacji finansowej oraz określenia ryzyka kredytowego
Koszt kapitału	Brak kosztów	Udostępnienie kapitału w zamian za oprocentowanie i prowizję
Okres zwrotu kapitału	Kapitał przekazany bez terminu zwrotu w określonym czasie	Kapitał przekazany do dyspozycji firmy zawsze na określony w umowie czas
Cel użycia kapitału	Brak ściśle określonego celu	Przeważnie jest określony cel wykorzystania kapitału
Prawa majątkowe	Prawo do udziału w wyniku finansowym firmy	Brak partycypacji w wyniku finansowym firmy
Należne płatności	Tylko w sytuacji wygenerowania zysku przez firmę	Obowiązek zwrotu kapitału wraz z odsetkami w terminie określonym w umowie bez względu na wyniki finansowe firmy
Ryzyko roszczeń wobec firmy	Niewypłacenie praw majątkowych właścicielom firmy w sytuacji osiągnięcia przez nią straty nie może być przesłanką powstania roszczeń	Niedotrzymanie terminu zwrotu kapitału może być przesłanką postawienia przedsiębiorstwa w stan upadłości
Czas dyspozycji kapitałem	Kapitał własny traktowany jest jako kapitał długoterminowy	Kapitał obcy może być udostępniony na różne okresy; do 1 roku – kapitał krótkoterminowy, powyżej 1 roku – kapitał długoterminowy
Tarcza podatkowa	Brak możliwości wykorzystania tarczy podatkowej	Odsetki i prowizje są kosztem uzyskania przychodów, w związku z tym pomniejszają podstawę opodatkowania.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Bartkowiak [2009, s. 54].

Tab. 4. Wady i zalety finansowania działalności kapitałem własnym i obcym

Kapitał własny		Kapitał obcy	
Zalety	Wady	Zalety	Wady
- brak konieczności zwrotu - wszystkie zyski dla właściciela - ryzyko utraty własnego kapitału zwiększa motywacje do osiągnięcia sukcesu - brak obligatoryjnych płatności okresowych - jego wielkość stanowi gwarancje dla wierzycieli, w związku z czym ułatwia zaciąganie zobowiązań - stabilizuje sytuację ekonomiczno–finansową - ogranicza ryzyko działalności inwestycyjnej i finansowej	- wysokie koszty pozyskania i dysponowania - utrata wpływów z posiadanych oszczędności - konieczność dzielenia się władzą w przypadku dopuszczenia dodatkowych wspólników - relatywnie ograniczone zasoby - wypłaty z zysku nie stanowią kosztu uzyskania, a więc nie pomniejszają podstawy opodatkowania	- własność i kontrola nad firmą - wierzyciele w odróżnieniu od wspólników nie biorą udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem - wierzyciele z góry określają swój poziom zysku nie uczestnicząc w jego dodatkowym wzroście - stosunkowo łatwo dostępny - możliwość zastosowania efektu dźwigni finansowej	- koszt kapitału obcego, szczególnie w przypadku małych przedsiębiorstw, które wciąż postrzegane są przez banki jako klienci obciążeni wysokim ryzykiem kredytowym, jest relatywnie wysoki - konieczność przeznaczenia części zysków na spłatę odsetek - konieczność udzielania informacji poufnych (w tym finansowych) o firmie - wymaga ustanowienia szeregu zabezpieczeń - powoduje wzrost ryzyka funkcjonowania przedsiębiorstwa - umowy mogą ograniczać swobodę wykorzystania kapitału - w przypadku niepowodzenia wierzyciele zaspokajają się z majątku przedsiębiorstwa przed właścicielami - kapitał jest udostępniony tylko na określony czas

Źródło: opracowanie własne na podstawie: E. Latoszek [2008, s. 51]; B. Bartkowiak [2009, s. 55].

Ze względu na źródło pochodzenia kapitału możemy wyróżnić: finansowanie wewnętrzne (samofinansowanie) i zewnętrzne (spoza przedsiębiorstwa). Finansowanie wewnętrzne polega na tym, że przedsiębiorstwo uzyskuje kapitał w drodze przekształcania dóbr rzeczowych w środki finansowe. Zdarza się, że również dopływ środków z zewnątrz jest traktowany jako finansowanie wewnętrzne. Chodzi tu o wpływ środków w postaci zysku z tytułu obrotu bądź wcześniej zaangażowanych środków [Ickiewicz 1992, ss. 12–13].

Uwzględniając pozycję dawcy, w ramach finansowania wewnętrznego, możemy wyróżnić finansowanie własne, obejmujące m.in. finansowanie z zysku, amortyzacji i własnych oszczędności oraz finansowanie obce, które polega na wykorzystywaniu środków zgromadzonych na długookresowych rezerwach (tabela 5).

Tab. 5. Struktura finansowania wewnętrznego w przedsiębiorstwie

Finansowanie wewnętrzne			
Własne			Obce
Oszczędności	Zysk	Amortyzacja	Długookresowe rezerwy

Źródło: opracowanie własne.

W finansowaniu zakładów rzemieślniczych znaczenie własnych źródeł jest bardzo duże. Wynika to z ograniczonego dostępu tych przedsiębiorstw do zewnętrznych źródeł finansowania. Wysoki koszt kredytu, niechęć banków do udzielania kredytów i pożyczek drobnym przedsiębiorcom, wymogi dotyczące zabezpieczenia i ubezpieczenia kredytu oraz trudne procedury bankowe i ubezpieczeniowe to tylko niektóre cechy finansowania zewnętrznego, które ograniczają w praktyce jego dostępność.

Trzeba jednak mieć na uwadze, że korzystanie wyłącznie z własnych zasobów jest uzasadnione tylko wtedy, gdy wystarczą one na finansowanie działalności przedsiębiorstwa. W innym razie, nadmierne dążenie do niezależności finansowej grozi niedoinwestowaniem firmy i może hamować jej rozwój. Ważne jest by dobrze ocenić własne możliwości finansowania i umieć dostrzec korzyści, jakie mogą wyniknąć z sięgnięcia po zewnętrzne źródła finansowania.

Finansowanie zewnętrzne oznacza, że przedsiębiorstwo otrzymuje środki finansowe spoza przedsiębiorstwa. Strukturę finansowania zewnętrznego przedstawia tabela 6.

Tab. 6. Struktura finansowania zewnętrznego w przedsiębiorstwie

Finansowanie zewnętrzne							
Własne		Obce					
Wkłady od dodatkowych wspólników	pożyczki rodzinne	Zobowiązania bieżące	Kredyt handlowy	Kredyt bankowy	Pożyczki z różnych organizacji lub instytucji wspierających małe przedsiębiorstwa	dłużne papiery wartościowe dłużne	Leasing, faktoring

Źródło: opracowanie własne.

Finansowanie własne, w ramach finansowania zewnętrznego, w zależności od formy prawnej przedsiębiorstwa, odbywa się poprzez wkłady od osób fizycznych lub przystąpienie do firmy dodatkowych wspólników. Spotykaną formą finansowania własnego małych przedsiębiorstw są także nieformalne pożyczki rodzinne. Finansowanie to jest jednak z reguły mniej atrakcyjne od finansowania zewnętrznego. Wkłady od dodatkowych wspólników ograniczają samodzielność dotychczasowych właścicieli w podejmowaniu decyzji. Ponadto, możliwości pozyskania dodatkowych wspólników (udziałowców) przez zakłady rzemieślnicze, które są w większości przedsiębiorstwami osób fizycznych, są dużo mniejsze niż w wypadku większych przedsiębiorstw. Wynika to przede wszystkim z trudności zdobycia informacji o tych przedsiębiorstwach oraz wysokich kosztów transakcyjnych związanych z przeniesieniem prawa własności. Korzystniejsze wydają się nieformalne pożyczki rodzinne, które zwiększają kapitał właściciela i nie są wykazywane w odrębnej pozycji bilansu lecz jako część kapitału własnego właściciela.

Finansowanie obce odbywa się w formie zobowiązań bieżących, a więc tych zobowiązań przedsiębiorstwa, które są regulowane czasowo, z pewnym opóźnieniem w stosunku do inkasowanych przychodów ze sprzedaży. Przedsiębiorstwo może obracać tymi środkami do momentu ich wymagalności. Najczęściej są to zobowiązania z tytułu wynagrodzeń, podatków oraz ubezpieczeń.

Popularną formą finansowania zewnętrznego obcego, szczególnie w rzemiośle, jest kredyt kupiecki (handlowy). Kredyt ten stanowi tzw. spontaniczne źródło finansowania majątku obrotowego i jest alternatywą dla krótkoterminowego kredytu bankowego. Może on występować w dwóch formach, jako kredyt dostawcy lub kredyt odbiorcy. Kredyt dostawcy, w odróżnieniu od kredytu

bankowego nie polega na przekazaniu środków płatniczych, ale na wspólnie uzgodnionym czasowym odroczeniu płatności za dostarczone towary lub usługi [Siuta–Tokarska 2007, s. 106]. Kredytodawcą jest tu dostawca towaru lub usługi, a kredytobiorcą odbiorca. Kredyt powstaje w momencie odroczenia płatności za dostawy towarów, energii czy usług przez wierzycieli rzemieślników. Termin płatności odraczany jest z reguły na kilkanaście lub kilkadziesiąt dni. W związku z powyższym stosowany jest on przeważnie w stosunku do stałych i znaczących kontrahentów. Udzielenie tego rodzaju kredytu oparte jest na zaufaniu, dlatego ważna jest tu dobra opinia i solidność potencjalnego kredytobiorcy – rzemieślnika.

Drugą formą kredytu handlowego, również powszechnie stosowanego w rzemiośle, jest kredyt odbiorcy, który udzielany jest, jak sama nazwa wskazuje, przez odbiorcę w postaci zaliczki lub przedpłaty. W tej sytuacji kredytodawcą jest odbiorca towaru lub usługi, a kredytobiorcą producent, sprzedawca. Kredyt powstaje w chwili dokonania przez odbiorcę przedpłaty za towary lub usługi, które zostaną w przyszłości przez rzemieślnika wykonane.

Kredyt kupiecki w porównaniu z kredytem bankowym obwarowany jest mniejszymi wymaganiami kredytodawcy pod względem wiarygodności kredytowej. Koszt kredytu jest zazwyczaj wkalkulowany w cenę produktu lub usługi. Dawcy kapitału nie wymagają zabezpieczeń i praktycznie nie mają możliwości oceny wiarygodności i zdolności kredytowej kredytobiorcy [Bartkowiak, Flejterski, Pluskota 2006, s. 34].

Stosunkowo rzadko stosowaną w rzemiośle formą finansowania zewnętrznego są krótkoterminowe papiery wartościowe dłużne, do których należy zaliczyć przede wszystkim weksle, bony komercyjne oraz obligacje. Trzeba zaznaczyć, że w przypadku przedsiębiorstw rzemieślniczych, które dysponują raczej niewielkimi kapitałami, z wymienionych papierów wartościowych, w praktyce mogą wystąpić jedynie weksle [Sarnowski, Kirejczyk 2007, s. 135].

Jedną z najbardziej popularnych form finansowania zewnętrznego obcego przedsiębiorstw rzemieślniczych są kredyty bankowe. Wynika to ze stałej współpracy przedsiębiorstw z bankami, które zapewniają im bieżącą obsługę finansową taką jak: prowadzenie rachunku bankowego, dokonywanie przelewów, lokowanie wolnych środków i wreszcie pozyskiwanie środków (kredyty).

Współpracę przedsiębiorstwa z bankiem wymuszają także przepisy prawa. Zgodnie z art. 22 ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie gospodarczej[4] w przypadku, gdy stroną transakcji jest inny przedsiębiorca, a wartość transakcji, bez

[4] Dz. U. 2004, nr 173, poz. 1807 z późniejszymi zmianami.

względu na liczbę wynikających z niej płatności, przekracza równowartość 15 tys. euro, podmioty gospodarcze zobowiązane są do dokonywania rozliczeń pieniężnych związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą za pomocą rachunku bankowego. Ponadto zgodnie z art. 61 ustawy z 9 sierpnia 1997 r. ordynacja podatkowa[5] zapłata podatków przez podatników, prowadzących działalność gospodarczą i zobowiązanych do prowadzenia ksiąg rachunkowych lub podatkowej księgi przychodów i rozchodów powinna być dokonywana w formie przelewów bankowych.

Niestety proces kredytowy z reguły jest długotrwały i może zniechęcić wielu przedsiębiorców do ubiegania się o kredyt. Warto też podkreślić, że w opinii banków małe przedsiębiorstwa charakteryzują się najwyższym poziomem ryzyka kredytowego, co z kolei pociąga za sobą wyższy koszt kredytu. Wysoki koszt nie jest jedyną barierą w korzystaniu z kredytów bankowych. Na podstawie badań MSP oraz badań postawy banków wobec tego sektora, przeprowadzonych przez Polską Konfederację Pracodawców Prywatnych w 2007 r., wskazano najważniejsze bariery w korzystaniu przez MSP z kredytów bankowych (tabela 7).

Tab. 7. Najważniejsze bariery w korzystaniu z kredytów bankowych przez MSP

Bariery w korzystaniu z kredytów bankowych	MSP (w%)
Wysokość wymaganych zabezpieczeń	24,6
Wysokość oprocentowania kredytów	22,4
Niechęć banków do udzielania kredytów MSP, wynikająca z wyższego ryzyka	20,4
Brak atrakcyjnej oferty dla MSP	6,9
Wysokość prowizji	5,0
Biurokracja związana z aplikowaniem o kredyt	4,7
Małe znaczenie dotychczasowej historii kredytowej	1,5
Brak indywidualnego podejścia do MSP	1,1
Koszt przygotowania wniosku kredytowego	0,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Raport*…[2009, s. 83].

[5] Dz. U. 1997, nr 137, poz. 926 z późniejszymi zmianami.

Z danych zawartych w tabeli wynika, że główną barierą w korzystaniu z kredytów dla MSP jest wysokość żądanych przez banki zabezpieczeń spłaty kredytów, wysokość oprocentowania kredytów oraz niechęć banków do udzielania kredytów MSP wynikającą z wyższego ryzyka. Wywiady przeprowadzone z rzemieślnikami wrocławskimi w 2010 r. potwierdzają dwie pierwsze bariery, jeśli natomiast chodzi o trzecią z wymienionych barier (niechęć banków do udzielania kredytów), to wręcz przeciwnie, rzemieślnicy podkreślali nadmiar ofert kredytowych ze strony banków.

Alternatywną, wobec kredytu bankowego, formą finansowania zewnętrznego obcego, szczególnie rekomendowaną rzemieślnikom, jest leasing. Znaczenie leasingu jako zewnętrznego źródła finansowania przedsiębiorstw rzemieślniczych będzie systematycznie wzrastać. Wynika to z jednej strony z braku konieczności zadłużania przedsiębiorstwa, co sprawia że rzemieślnicy nie tracą tak cenionej przez nich niezależności. Z drugiej strony leasing nie wymaga jednorazowego zaangażowania znacznych kapitałów. Dodatkowo atrakcyjność leasingu wzmacniają korzystne rozwiązania podatkowe, pozwalające wliczyć w koszty uzyskania przychodu część odsetkową raty leasingowej, a w przypadku leasingu finansowego także amortyzację[6] .

Jednocześnie pamiętać należy, że możliwość korzystania z leasingu jest ograniczona wyłącznie do zakupów inwestycyjnych. Ponadto w trakcie trwania umowy leasingowej przedsiębiorcy nie są właścicielami przedmiotu leasingu, co w przypadku upadłości firmy leasingowej daje prawo jej wierzycielom zaspokojenia swoich roszczeń z użytkowanego środka trwałego. Dodatkowo w przypadku małych przedsiębiorstw płacących podatek w formie karty podatkowej bądź zryczałtowanego podatku, nie będących płatnikami VAT, leasing jest niekorzystny podatkowo. Pamiętać również należy, iż w leasingu istnieje konieczność uiszczania wpłat wstępnych oraz, że jego procedury formalno – prawne są znacznie rozbudowane.

Stosunkowo nowym źródłem finansowania bieżącej działalności firmy jest faktoring. Może być on jednak stosowany w przedsiębiorstwach, które wobec innych przedsiębiorstw są przede wszystkim dostawcami, a to wyłącza przedsiębiorstwa których odbiorcami są konsumenci. Jest on ponadto godny polecenia dla przedsiębiorstw prowadzących sprzedaż z odroczonym terminem płatności, które posiadają niewielki kapitał własny i ograniczony dostęp do kredy-

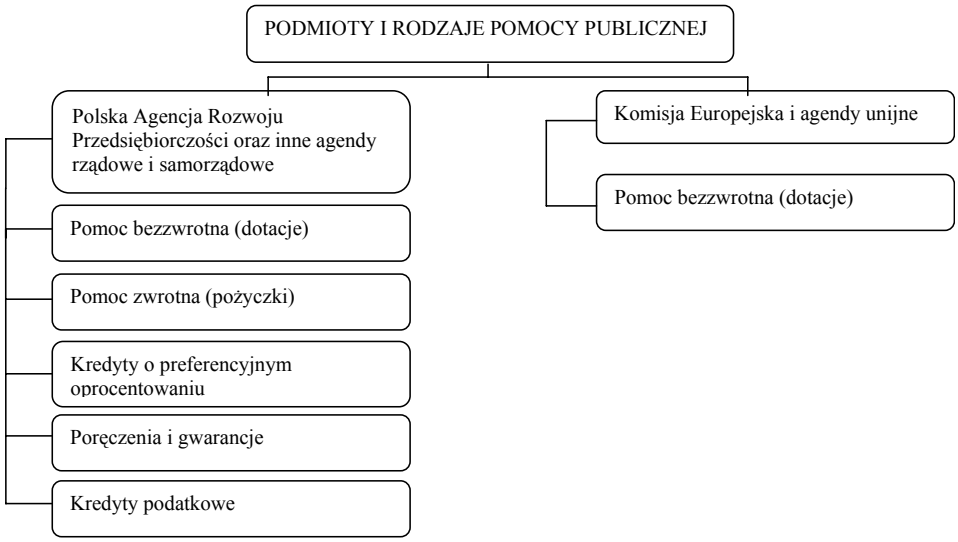
[6] Warunkiem wliczenia w koszty uzyskania przychodu części odsetkowej raty leasingowej oraz amortyzacji jest rozliczanie się z Urzędem Skarbowym na podstawie książki przychodów i rozchodów lub prowadzenie pełnej księgowości (na zasadach ogólnych).

tów bankowych. Z praktyki gospodarczej wynika, że zakłady rzemieślnicze najczęściej prowadzą obrót gotówkowy, ponadto ich klientami są najczęściej konsumenci. Tym samym faktoring nie znajduje u nich najczęściej zastosowania, tym bardziej iż jest on również stosunkowo drogim instrumentem finansowym.

Na zakończenie, warto wspomnieć o rosnącej roli instytucji publicznych w finansowaniu przedsiębiorstw rzemieślniczych. Pomoc ze źródeł publicznych realizowana jest za pośrednictwem powołanych w tym celu funduszy. Istotne jest, iż niektóre z oferowanych źródeł mają charakter pomocy bezzwrotnej (dotacje), inne zaś pomocy zwrotnej w postaci pożyczki [Zadora 2009, s. 102–103]. Główne formy pomocy ze środków publicznych przedstawia rysunek 1.

Szczególną formą finansowania małych przedsiębiorstw, w tym rzemiosła, są dotacje z funduszy publicznych krajowych i unijnych. Finansowanie to wymaga jednak spełnienia warunku częściowego samofinansowania przedsięwzięcia. W Polsce głównym organizatorem dotacji jest Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) [Skowronek-Mielczarek 2005, ss. 111–112].

Rys. 1. Pomoc publiczna – instytucje i formy pomocy



Źródło: H. Zadora [2009, s. 103].

Przedsiębiorstwa rzemieślnicze mają również coraz więcej możliwości korzystania ze środków pochodzących z funduszy unijnych. Podstawowym zadaniem tych funduszy jest podniesienie konkurencyjności małych przedsiębiorstw m.in. poprzez dofinansowywanie konkretnych przedsięwzięć. Generalną zasadą jest tu wymóg częściowego własnego współfinansowania.

W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku zaczęły w Polsce powstawać fundusze pożyczkowe. Fundusze te ukierunkowane są na pomoc głównie mikro i małym przedsiębiorstwom oraz osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą [Bartkowiak, Flejterski, Pluskota 2006, s. 66]. Specjalnie dla małych przedsiębiorstw utworzony został Fundusz Mikro, wyodrębniony z Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Podstawowe jego ograniczenie wynika z faktu, iż udziela on pożyczek wyłącznie przedsiębiorstwom zatrudniającym nie więcej niż dziewięć osób. Dodatkowo nie mogą one spełniać warunków umożliwiających im uzyskanie kredytu bankowego. Preferowane są przy tym pożyczki krótkoterminowe (do 12 miesięcy), na kwotę maksymalnie do 10 tys. zł[7].

Z powyższego wynika, iż obecnie istnieje wiele form finansowania przedsiębiorstw rzemieślniczych, w tym rodzinnych. Każdy przedsiębiorca musi być jednakże świadomy wad i zalet poszczególnych sposobów finansowania działalności.

Wybór sposobu finansowania przedsiębiorstwa uzależniony jest od atrakcyjności poszczególnych źródeł finansowania. W odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw, w tym rzemiosła, zastosowanie ma teoria hierarchii źródeł finansowania stworzona przez S.C. Myersa [1984, ss. 575–592]. Zakłada ona, że przedsiębiorstwa, wybierając sposób finansowania działalności, preferują wewnętrzne źródła finansowania (*internal finance).* Po zewnętrzne źródła finansowania (*external finance)*, sięgają dopiero w ostateczności i wybierają je w kolejności jak najmniejszego uzależnienia od podmiotu, który je przyznaje. Wyniki badań przedstawione poniżej potwierdzają tę teorię.

Na atrakcyjność poszczególnych źródeł finansowania składają się takie czynniki jak: dostępność, koszt i elastyczność [*Raport…*2009, s. 80].

Najważniejszym czynnikiem wyboru, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, jest dostępność poszczególnych źródeł finansowania. Zależy ona przede wszystkim od wymagań stawianych MSP przez podmioty udostępniające kapitał obcy.

[7] Zgodnie z informacjami zamieszczonymi na stronie internetowej Funduszu Mikro, www.funduszmikro.pl.

Tab. 8. Zalety i wady najpopularniejszych sposobów finansowania działalności gospodarczej rzemiosła

Sposób finansowania	Zalety	Wady
Oszczędności	– brak zadłużenia – wszystkie zyski trafiają do właściciela – pozyskanie zaufania przyszłych pożyczkodawców	– ryzyko niedoinwestowania firmy i w konsekwencji utraty całego majątku
Pożyczki od rodziny i przyjaciół	– stosunkowo łatwo i szybko osiągane źródło finansowania – władza w firmie pozostaje nieograniczona – pożyczka nie wymaga kłopotliwych formalności i z reguły nie jest obciążona odsetkami	– w przypadku niespłacenia pożyczki, ryzyko utraty zaufania rodziny i przyjaciół – pomimo nieoficjalnego charakteru pożyczki, rodzina lub przyjaciele mogą rościć sobie prawo do ingerowania w prowadzenie firmy
Pożyczki z banku i innych instytucji	– zachowanie własności firmy – spłata pożyczki jest rozłożona w czasie – odsetki wliczane są do kosztów uzyskania i w związku z tym obniżają podstawę opodatkowania	– z reguły dość wysoki koszt pożyczki (odsetki, prowizja) – konieczność udzielania poufnych informacji o firmie, – zgoda na ewentualną kontrolę pracowników banku w firmie – konieczność dostosowania się do ograniczeń narzuconych przez pożyczkodawcę (wysokość kredytu, termin spłaty, realizacja bezgotówkowa)
Wprowadzenie wspólnika	– zdobycie większego kapitału – ryzyko prowadzenia firmy rozłożone jest na więcej osób – większa zdolność do zaciągania pożyczek	– zysk dzielony jest ze wspólnikiem – konieczność podzielenia się władzą w firmie

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bartkowiak, Flejterski, Pluskota [2006, s. 21].

Koszt pozyskania danego źródła obcego jest również ważnym czynnikiem, szczególnie dla małych firm, które w większym stopniu niż duże przedsiębiorstwa dążą do minimalizacji kosztów działalności.

Elastyczność źródła finansowania oznacza szybkość jego pozyskania, wielkość dostępnych środków, czas spłaty, łatwość zmniejszania i zwiększania zadłużenia, możliwość zmiany terminu spłaty[*Raport*…2009, s. 81].

Chcąc określić stopień dostępności rzemiosła do poszczególnych źródeł finansowania, najpierw należy ustalić w jaki sposób finansują działalność gospodarczą małe i średnie firmy w Polsce. Dane na ten temat zaprezentowano w tabeli 9, która przedstawia sposób finansowania inwestycji przez MSP w latach 2005–2008.

Tab. 9. Sposób finansowania inwestycji przez małe i średnie przedsiębiorstwa

Źródło finansowania inwestycji	Odsetek MSP korzystających ze źródła (w %)		
	2005	2006	2007
Środki własne	69,1	73,1	72,6
Kredyt bankowy	16,6	12,7	17,4
Leasing	10,5	9,0	6,9
Fundusze unijne	1,4	1,9	1,9
Inne	2,4	3,3	1,2

Źródło: Raport… [2009, s. 79].

Z danych w tabeli wynika, że podstawowym źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce, są nadal środki własne. Natomiast dominującym zewnętrznym źródłem finansowania jest kredyt bankowy. Dopiero w następnej kolejności małe i średnie przedsiębiorstwa korzystają z leasingu i funduszy unijnych. Inne formy finansowania działalności są przez małe i średnie firmy stosowane znacznie rzadziej. Nasuwa się pytanie czy wybór określonych źródeł finansowania zewnętrznego przez MSP jest zdeterminowany stopniem dostępności tychże źródeł czy też wynika to z innych czynników. Wśród nich należałoby wymienić przede wszystkim: awersję do ryzyka związanego z korzystaniem z zewnętrznych środków obcych oraz zbyt wysoki koszt pozyskania tych środków, na który składają się nie tylko odsetki i prowizje, ale także koszty zabezpieczeń. W tabeli 10 określono stopień dostępności poszczególnych źródeł finansowania. Zależy ona od fazy rozwoju i wielkości przedsiębiorstwa oraz od rodzaju prowadzonej działalności.

Tab. 10. Dostępność źródeł finansowania dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw

Dostępność	Fazy rozwoju			
	koncepcja i rozruch przedsię-biorstwa	mikro– przedsiębiorstwo	małe przedsię-biorstwo	średnie przedsiębior-stwo
Samofinansowanie	0	3	3	3
Wkłady wspólników	3	3	3	3
Emisja akcji po-przez CeTO	0	0	1	1
Fundusze *Venture Capital*	1	1	2	2
Kredyty bankowe	0	1	2	3
Poręczenia kredytowe	0	2	2	3
Leasing	0	2	3	3
Franchising	0	0	0	3
Obligacje	0	0	1	1
Fundusze pomocowe	0	2	2	2
Kredyt kupiecki	0	3	3	3
Faktoring	0	2	2	3
Inkubatory przedsiębiorczości	3	3	3	0
Pożyczki z sektora pozabankowego (w tym dotacje z urzędów pracy)	0 (osoby bezrobotne mogą uzy-skać dofi-nansowanie z urzędu pracy)	2	2	3
Pożyczki od rodzi-ny i znajomych	3	3	3	3

0 – źródło niedostępne, 1 – źródło trudno dostępne, 2 – źródło średnio dostępne, 3 – źródło łatwo dostępne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Bartkowiak, Flejterski, Pluskota, [2006, s. 39].

Firmy, które rozpoczynają działalność gospodarczą napotykają z reguły na wiele ograniczeń w pozyskaniu zewnętrznych źródeł finansowania. W szczególności jest to zauważalne w odniesieniu do banków, które preferują firmy o ugruntowanej pozycji na rynku, stabilnym rynku zbytu, dysponujące określonym majątkiem i zabezpieczeniem spłaty kredytu. Mniejsze ograniczenia w zakresie dostępności dla małych firm są zauważalne w przypadku leasingu. Pamiętać jednakże należy, że koszt leasingu jest często wyższy od kredytu bankowego [Nesterak 2007, s. 78–79].

Z badań wynika, że wśród rzemieślników korzystających z zewnętrznych źródeł finansowania najpopularniejszy jest kredyt bankowy (zaciągnęło go 79,31%) oraz leasing (41,38%). Sporadycznie rzemieślnicy korzystali z pożyczek pozabankowych, w tym udzielanych przez Fundusz Mikro i Urząd Pracy.

Tab. 11. Zewnętrzne źródła finansowania

Źródła finansowania zewnętrznego	Rzemieślnicy N=29	
	liczba	%
Kredyt bankowy	23	79,31
Leasing	12	41,38
Pożyczki z sektora pozabankowego (w tym Fundusz Mikro, urzędy pracy)	2	6,90

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

4. Uwagi końcowe

Podsumowując, wybór sposobu finansowania pociąga za sobą określone konsekwencje dla przedsiębiorcy. Skorzystanie z zewnętrznych źródeł finansowania zawsze niesie za sobą określone zobowiązania ze strony przedsiębiorstwa, do których należy w szczególności:

- obowiązek wykorzystania pożyczonych środków na ściśle określone we wniosku cele;
- konieczność przedstawienia biznesplanu uzasadniającego ekonomiczne podstawy przyznania dofinansowania, zwłaszcza w przypadku dotacji budżetowych i unijnych;
- współfinansowanie inwestycji ze środków własnych [*Raport*…2009, s. 81].

Nic więc dziwnego, że dla wielu przedsiębiorców finansowanie własne wydaje się korzystniejszym, mniej kłopotliwym rozwiązaniem. Trzeba jednakże pamiętać, że korzystanie wyłącznie z własnych środków grozi niedoinwestowaniem firmy.

Bibliografia

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

Słoński T. (2004), *Finansowanie działalności bieżącej* [w:] W. Pluta (red.), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Bartkowiak B., Flejterski S., Pluskota P. (2006), *Fundusze i usługi pożyczkowe dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Bartkowiak B. (2009), *Fundusze pożyczkowe i doręczeniowe w finansowaniu małych i syrenich przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.

Latoszek E. (2008), *Uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce* [w:] E. Latoszek (red.), *Finansowanie MSP w Polsce ze środków finansowych UE jako czynnik wpływający na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Ickiewicz J. (1992), *Strategia finansowania przedsiębiorstw*, POLTEXT, Warszawa.

Siuta–Tokarska B. (2007), *Długoterminowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] A. Nehring (red), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Sarnowski J., Kirejczyk E. (2007), *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*, ALMAMER Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

Zadora H. (2009), *Finansowe warunki bytu i działania małego przedsiębiorstwa* [w:] H. Zadora (red.), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A. (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Myers S.C. (Jul.,1984), *The Capital Structure Puzzle*, „Journal of Finance", Vol. 39, No. 3, s. 575–592.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008 (2009), Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Nesterak J. (2007), *Długoterminowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] A. Nehring (red.), *Rozwój i konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 397–410

Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka
Politechnika Lubelska

Źródła finansowania działalności przedsięwzięć rodzinnych na terenie Lubelszczyzny

Abstract

Family businesses are one of the oldest ways of doing business. Managing a business belonging to the family is often more difficult than directing another entity.

The purpose of this article is to present the finances barriers existing in the economic market, hinder the development of small and medium-sized businesses, particularly family businesses. Assessment was presented to the recommended funding of family businesses. It shows also how family businesses can take advantage of assistance offered by the European Union.

1. Wstęp

Podstawą rozwoju społeczno – gospodarczego w warunkach lokalnych jest stała poprawa warunków do wzrostu przedsiębiorczości. Zapewnienie wysokiego rozwoju gospodarczego w kraju jest aktualnie jednym z podstawowych priorytetów państwa, którego osiągnięcie przynosi wymierne, pozytywne skutki zarówno dla całego społeczeństwa, jak i funkcjonujących w jego strukturach podmiotów gospodarczych.

Gospodarka krajowa funkcjonuje w podlegających dynamicznym zmianom warunkach, które wymagają od społeczeństwa i podmiotów gospodarczych funkcjonujących na lokalnych rynkach poszukiwania nowych metod i narzędzi działania. Wystawiają one na ciężką próbę lokalnych przedsiębiorców i zmuszają ich do konfrontacji z najlepszymi, często w skali światowej lub krajowej podmiotami gospodarczymi. Żeby udało się przedsiębiorstwom, które są jednymi

z najważniejszych podmiotów gospodarczych i zarazem najważniejszym instrumentem rozwoju gospodarczego regionu, utrzymać i rozwijać działalność w tych trudnych warunkach, muszą tworzyć wzajemne powiązania, czerpać z badań i innowacji, nawiązywać współpracę i poczuć się związanymi z lokalnym rynkiem.

Łatwiej przedsiębiorcy poruszać się w skomplikowanych meandrach gospodarki, mając wsparcie i pomoc ze strony najbliższych. Pozwala to tworzyć podmioty o dłuższej historii, tradycjach przekazywanych z pokolenia na pokolenie i bardziej konkurencyjnych na rynku.

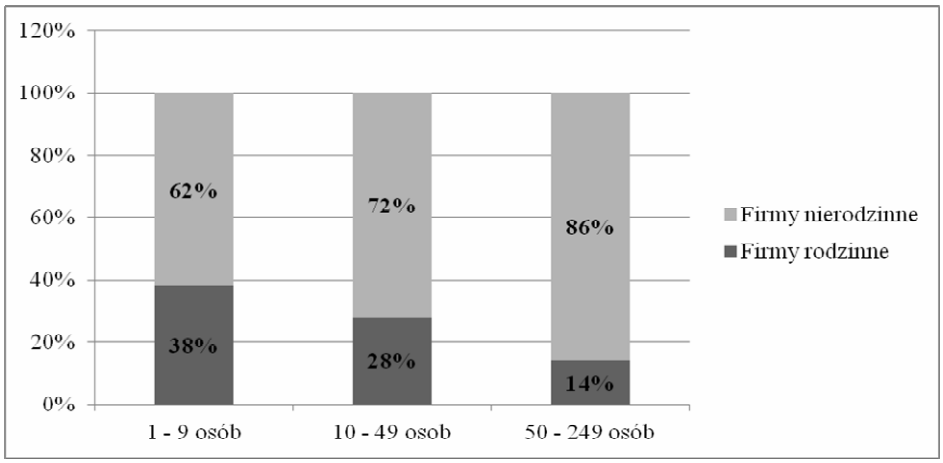
Regiony, które w pełni chcą wykorzystać wszystkie możliwości rozwoju i skorzystać z międzynarodowej pomocy, muszą budować politykę regionalną, której istotnym zadaniem jest wzbudzanie przedsiębiorczości wśród mieszkańców, a jednym z czynników, służących tym celom jest powstawanie i rozwój firm rodzinnych, integralnie związanych z rynkiem, na którym działają, przekazujących młodym najlepsze doświadczenia i praktykę.

Celem artykułu jest przedstawienie źródeł finansowania działalności przedsiębiorstw rodzinnych, ze szczególnym uwzględnieniem środków unijnych, funkcjonujących w województwie lubelskim.

2. Istota i cele tworzenia firm rodzinnych

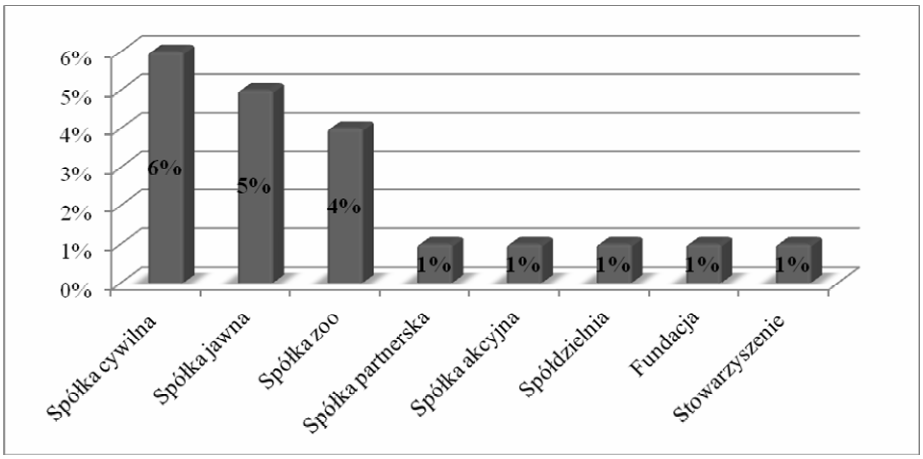
W literaturze dotyczącej firm rodzinnych, obecnie istnieje bardzo wiele dylematów terminologicznych dotyczących próby zdefiniowania tego pojęcia. Terminologia firm rodzinnych kształtowała się dość spontanicznie, co w rezultacie doprowadziło do braku spójnego i logicznego definiowania. Główny problem w stworzeniu konkretnej definicji firm rodzinnych polega na tym, że nie ma jednoznacznych kryteriów służących do oceny tej grupy przedsiębiorstw. W konsekwencji zaistniałych problemów terminologicznych, okazało się, że do tej grupy przedsiębiorstw zalicza się jednostki o zróżnicowanych formach prawnych, a także o różnej liczbie zatrudnionych osób. W literaturze przedmiotu, jak zauważa Sułkowski Ł. i Marjański A. [2009, s. 13] dosyć wyraźnie rozpowszechnił się pogląd, iż firmy rodzinne należą wyłącznie do sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw (MŚP). Powodem takiego myślenia może być fakt, iż pojęcie przedsiębiorczości rodzinnej jest wciąż zjawiskiem nowym i nie do końca jeszcze zdefiniowanym. Jednak z badań przeprowadzonych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, wynika że firmy rodzinne stanowią jedynie 36% sektora MŚP. Udział firm rodzinnych w tym sektorze maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa: wśród mikroprzedsiębiorstw firmy rodzinne stanowią 38%, wśród firm małych – 28%, zaś wśród firm średniej wielkości – 14%.

Rys. 1. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze MŚP ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie raportu końcowego z badania firm rodzinnych, Warszawa 2009, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, s. 67.

Rys. 2. Formy prawne działalności firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie raportu końcowego z badania firm rodzinnych, Warszawa 2009, Projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, s. 69.

Biorąc pod uwagę natomiast formę prawną rodzinnych biznesów, na pierwszym miejscu uwidoczniona została spółka cywilna i tuż za nią spółki jawne oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością [Warszawa 2009, Badanie MŚP].

Raport końcowy z przeprowadzonych badań firm rodzinnych [Warszawa 2009], dostarcza również wielu definicji tzw. family business. Warto przytoczyć kilka z nich:

1. Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy.
2. Przedsiębiorstwo rodzinne to podmiot gospodarczy, w którym większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny
3. Firma rodzinna posiada dowolną formę prawną, kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden członek rodziny wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą, z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny.
4. Z biznesem rodzinny mamy do czynienia, jeżeli pracuje w nim, co najmniej dwóch członków rodziny, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, a sukcesja miała miejsce lub jest planowana.

Jak wynika z powyższych terminów, wśród najczęściej wymienianych kryteriów definicyjnych dominuje kryterium własności oraz kryterium zarządzania. Badania zrealizowane przez P. Dharma [1996, Rewiew of annotated bibliography of family business studies] informują, iż istnieje prawie trzydzieści różnych definicji firm rodzinnych. Jednak kluczowym ich elementem stał się udział kapitałowy rodziny w danym przedsiębiorstwie.

Jedną z prób zdefiniowania rodzinnych biznesów podjął również Stradomski M. [Warszawa 2010, s. 41–47]. Stwierdził, że aby prawidłowo scharakteryzować ten typ jednostek gospodarczych niezbędne jest określenie cech, które pozwolą odróżnić firmy rodzinne od innych form organizacyjnych przedsiębiorstw.

Wymienione cechy (tab. 1) zwracają uwagę na integralną cześć rodziny i przedsiębiorstwa. Podobnego zdania jak Stradomski M. jest również Safin K. [1993, s. 26]. Stwierdza bowiem, że każde przedsiębiorstwo rodzinne scala ze sobą dwa elementy: rodzinę i przedsiębiorstwo. Jednocześnie jednak powoduje specyficzne zagrożenia i konflikty. Zwraca także uwagę na podział celów przedsiębiorstw rodzinnych. Wyróżnia między innymi cele moralne, etyczne i ekonomiczne. Moralne i etyczne obejmujące: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu.

Ekonomiczne, do których zalicza się: wzrost zysku, zwiększenie udziału w rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży.

Tab. 1 Cechy charakterystyczne firmy rodzinnej

Lp.	Cechy	Charakterystyka
1.	Zatrudnieni pracownicy	Zatrudniony, co najmniej jeden członek rodziny Aktywnie wspiera działalność rodzinną
2.	Przebieg kariery zawodowej	W dużym stopniu uzależniony od wybranej ścieżki zawodowej przez członków rodziny
3.	Dziedziczenie	Stosunki rodzinne w dużym stopniu wpływają na sukcesje własności i kontrolę przedsiębiorstwa
4.	Zarządzanie	Członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firma rodzinną
5.	System wartości i celów	Wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w misji i wizji jednostki
6.	Sprzężenie zwrotne	Brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodzina a firmą
7.	Wizja firmy	Historia rodziny jest nieodłącznym elementem historii firmy
8.	Odpowiedzialność	Członkowie rodziny czuja się odpowiedzialni za funkcjonowanie i rozwój firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie Stradomski M., [2010, s. 53].

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych, nie ulega wątpliwości, że istotne znaczenie ma silna więź pomiędzy biznesem a rodziną założycielską. Bowiem w rodzinnej przedsiębiorczości bardzo trudno jest rozdzielić procesy zachodzące w rodzinie od procesów związanych z prowadzeniem działalność gospodarczej.

Jednak rodzinne biznesy, wbrew pozorom mają wiele zalet. Pośród nich możemy wymienić między innymi dużą odpowiedzialność pracowników za wykonywaną pracę. Często bardzo sumiennie podchodzą oni do wykonywanych zadań, zatem możemy mówić o etyce takich pracowników.

W tego typu firmach następuje sprawiedliwy podział obowiązków. Rzadko członkowie rodziny sprawdzają, czy inny członek rodziny wykonuje swoją prace rzetelnie. Występuje tutaj pełne zaufanie. W zwykłych spółkach można spodziewać się znacznie większego stopnia kontroli. Kolejną zaletą rodzinnej przedsiębiorczości jest również fakt łatwiejszego zniesienia kryzysu, mając świadomość, że pracownicy tworzą jeden zgrany zespół – rodzinę.

Oprócz tego, że firmy rodzinne mają wiele zalet, borykają się także z wieloma problemami. Jednym z podstawowych problemów jest fakt trudnego dostępu do kapitału, a także problem wysokich podatków.

3. Źródła finansowania firm rodzinnych w województwie lubelskim

Procesy transformacji gospodarczej w Polsce nie przebiegają równomiernie w całym kraju. Wolniejsze zmiany obserwuje się, szczególnie w województwach wschodniej Polski. Do takich województw należy województwo lubelskie, które zajmuje ok. 8% powierzchni kraju. Jest trzecim, co do wielkości województwem w Polsce, jednak najsłabiej zaludnionym i zurbanizowanym, cechuje się niskim poziomem dostępności, słabnącą dynamiką rozwoju, niskim udziałem usług rynkowych i przemysłu oraz wysokim udziałem rolnictwa. Województwo lubelskie należy do najsłabszych pod względem osiąganego PKB *per capita*.

Ludność województwa lubelskiego stanowi 5,7% ludności kraju, a obszar ten charakteryzuje się ujemnym przyrostem naturalnym. Stopa bezrobocia w regionie reaguje na zmiany stopy bezrobocia w kraju, chociaż w każdym okresie jest w województwie lubelskim nieznacznie wyższa od średniej krajowej.

W województwie lubelskim dominują przedsiębiorstwa osób fizycznych, często będące rezultatem tzw. samozatrudnienia. Udział tej grupy przedsiębiorstw w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych województwa lubelskiego w 2000 r. wyniósł 70% lecz w kolejnych okresach utrzymywał się już na poziomie około 77%. Wśród tej grupy przedsiębiorstw dominują mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób.

Bezsprzeczny jest fakt, że w skali województwa następował stały, systematyczny wzrost zarówno liczby podmiotów ogółem (o 4,8% w roku 2009 w porównaniu do 2005), jak i wzrost liczby osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą o 4,57% w tym samym okresie.

Warunkiem niezbędnym dla prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej jest zgromadzenie odpowiedniego kapitału, który powinien pomnażać swoją wartość wynagradzając ryzyko przedsiębiorcy. Wartość oraz struktura kapitałów dostarcza wielu informacji o rozwoju przedsiębiorczości w regionie oraz potencjale rozwojowym podmiotów gospodarczych.

W oparciu o analizę bilansów przedsiębiorstw można stwierdzić, że nominalna wartość kapitałów finansujących majątek przedsiębiorstw w województwie lubelskim systematycznie wzrastała. Zmiany wartości kapitałów finansujących działalność badanych przedsiębiorstw przedstawia tabela 4.

Tabela 2. Poziom PKB w cenach bieżących

PKB w mln zł	1999	2000	2004	2005	2006	2007	2008
Lubelskie	24 960	26 558	32 947	36 708	40 649	40 849	45 361
Polska	589 361	652 517	816 080	923 248	1 060 031	1 175 266	1 176 737
Udział	4,23%	4,07%	4,04%	4,00%	3,83%	3,47%	3,85%

Źródło: PKB według województw i podregionów GUS 2010.

Tabela 3. Podmioty gospodarcze wpisane do rejestru REGON w województwie lubelskim

Wyszczególnienie	2000	2005	2007	2008	2009
Pomioty gospodarcze ogółem	149 411	149 019	151 514	154 595	156 180
Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą	105 149	115 697	117 088	120 150	120 987

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego z lat 2001–2010.

Tabela 4. Struktura pasywów przedsiębiorstw województwa lubelskiego i Polski

Wyszczególnienie	2000	2005	2007	2008	Polska w 2008
Kapitał własny	55,56%	58,47%	75,30%	65,25%	50,47%
Zobowiązania ogółem	44,44%	41,53%	24,70%	34,75%	49,53%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Roczników Statystycznych województwa lubelskiego 2009.

Ocena struktury pasywów wskazuje na rosnącą rolę kapitałów własnych, jako źródła finansowania działalności (udział kapitałów własnych rośnie w badanym okresie o ok. 10%.

Jest też wyższy w 2008 od średniej krajowej o 14%. Wskazuje to na stosowaną przez przedsiębiorstwa województwa lubelskiego strategię, ograniczenia finansowania działalności kapitałami obcymi a w szczególności kredytami o charakterze długoterminowym, których udział strukturze pasywów spadł z 10,3% w 2000 roku do 6,8% w 2008, przy średniej krajowej na poziomie 12%.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że przedsiębiorstwa finansowały dodatkowe zapotrzebowanie na kapitał głównie poprzez wzrost własnych źródeł finansowania, ograniczając wykorzystanie kredytów zwłaszcza tych krótko-

terminowych. Od 2000 roku obserwuje się spadek wykorzystania zobowiązań długoterminowych, których źródłem były głównie kredyty bankowe oraz zobowiązania z tytułu umów leasingowych. Ta zmiana struktury finansowania wskazuje, że obserwowany wzrost wartości kapitałów ogółem był w części zrealizowany przez wzrost kapitałów własnych o okresie wymagalności powyżej roku, co wpływa stabilizująco na strukturę kapitałową przedsiębiorstw.

W celu rozpoznania sposobów finansowania małych przedsiębiorstw na Lubelszczyźnie zostały przeprowadzone badania ankietowe w 2010–2011 roku wśród 80 małych firm województwa lubelskiego. 10 z nich zadeklarowało, że są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Z odpowiedzi respondentów wynika, że głównym źródłem finansowania zarówno działalności inwestycyjnej, jak i działalności bieżącej był kapitał własny. Ponad 60% badanych przedsiębiorstw wskazało, jako główne źródło finansowania działalności inwestycyjnej zysk zatrzymany. Przedsiębiorstwa były także systematyczne zasilane w kapitały przez swoich właścicieli, którzy deklarowali dopłaty do kapitału, jako jedno z najważniejszych źródeł finansowania inwestycji. Przedsiębiorcy finansowali część nakładów inwestycyjnych wykorzystując dochody z działalności rolniczej, czynszów, a także dotacji oraz kredytów obrotowych.

Wyniki badań ankietowych wskazały na rosnące wykorzystanie zobowiązań wobec dostawców w finansowaniu działalności bieżącej wśród ankietowanych – głównie mikroprzedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa te niechętnie korzystały z kredytów bankowych poszukując alternatywnych źródeł finansowania działalności gospodarczej.

W przypadku działalności bieżącej ankietowani przedsiębiorcy w ponad 80% jako główne źródło finansowania wskazywali kapitały własne. Około 25% ankietowanych przedsiębiorstw wskazało, jako istotne źródło współfinansowania działalności bieżącej kredyty w rachunku bieżącym oraz kredyt kupiecki.

Tabela 5. Źródła finansowania działalności bieżącej

Wyszczególnienie	2000	2005	2010
Kapitał własny	83%	84%	83%
Kredyty w rachunku bieżącym	25%	28%	26%
Kredyty płatnicze	3%	1%	3%
Kredyt preferencyjny	1%	1%	1%
Kredyt kupiecki	23%	27%	27%
Inne	3%	3%	4%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Badania ankietowe wykazały także znaczne zróżnicowanie w zakresie wykorzystania kredytu kupieckiego. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw występowały takie, w których większość płatności dokonuje się za gotówkę i takie, w które zwlekały z zapłatą nawet przez 180 dni.

Tabela 6. Główne bariery w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania

Wyszczególnienie	2000	2010
Wysoki koszt kredytu	41%	36%
Słaba kondycja ekonomiczno - finansowa przedsiębiorstwa	17%	14%
Brak odpowiednich zabezpieczeń kredytów	13%	11%
Skomplikowana procedura bankowa	25%	25%
Inne	2%	1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Odpowiedzi na pytanie zadane ankietowanym przedsiębiorstwom o główne bariery w pozyskiwaniu kredytów bankowych wykazały, że w analizowanym okresie przedsiębiorcy unikali kredytów bankowych głównie z uwagi na wysoki koszt kredytów. Ograniczenie dla pozyskiwania zewnętrznych źródeł finansowania stanowiła także skomplikowana w opinii przedsiębiorców procedura bankowa, słaba kondycja ekonomiczno – finansowa przedsiębiorstw oraz brak odpowiednich zabezpieczeń.

Uwagę zwraca fakt utrzymywania się opisanych barier w całym okresie objętym analizą, co oznacza, że w tym okresie nie wystąpiły przesłanki dla zwiększenia wykorzystania kredytów w procesie rozwoju przedsiębiorstwa. Stwierdzony w oparciu o wyniki badań ograniczony dostęp do kredytów może być postrzegany, jako istotna bariera w procesie rozwoju przedsiębiorczości na Lubelszczyźnie. Utrzymywanie się przez długi okres czasu retrospektywnego modelu finansowania działalności osłabia konkurencyjność regionu, gdyż spowalnia możliwości reagowania na sygnały płynące z otoczenia. Należy jednak zauważyć, że najistotniejszą barierą w pozyskiwaniu kredytów był ich wysoki koszt. Czynnik ten ma charakter makroekonomiczny, jednakże ma silniejsze oddziaływanie w połączeniu z słabą kondycją ekonomiczną przedsiębiorstw, zwłaszcza wtedy, kiedy rentowność podstawowej działalności jest zbyt niska, aby wygenerowane zyski pozwoliły na pokrycie wysokich kosztów kapitału.

4. Środki unijne, jako jedna z form wspierania firm rodzinnych

Firmy rodzinne stanowią integralną część polskiej gospodarki i mają znaczący udział w ramach sektora MŚP. Istnieją na polskim rynku od zawsze jednak sytuacja polityczna spowodowała, że ich prawdziwe odrodzenie związane jest z przemianami politycznymi roku 1989 [http://www.parp.gov.pl/index/more/9974]. Z tego też powodu o wzroście świadomości firm rodzinnych, o ich znaczeniu dla gospodarki zaczyna się mówić dopiero w ostatnich latach.

Szczególną rolę i znaczenie rodzinnej przedsiębiorczości podkreśla również Komisja Europejska. Powołała ona w roku 2007 grupę ekspercką do spraw rodzinnego biznesu, w skład której wchodzą przedstawiciele wszystkich państw członkowskich, w tym również Polski.

Do tej pory dyskusję oraz prowadzenie działań dedykowanych biznesowi rodzinnemu w Polsce utrudniał brak szeroko zakrojonych badań poświęconych biznesowi rodzinnemu. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie stało się największe jak do tej pory w Polsce „Badanie firm rodzinnych" zrealizowane przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Działanie 2.1.3), przeprowadzone przez Pentor Research International.

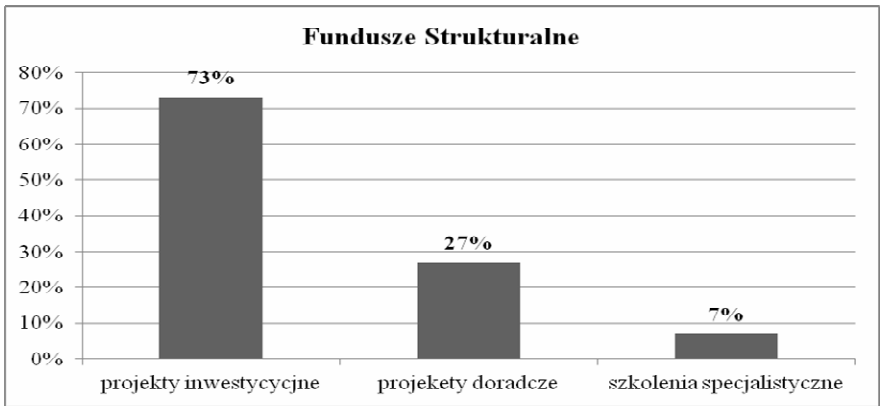
W celu zniesienia barier, które mają małe i średnie przedsiębiorstwa (tym samym również przedsiębiorstwa rodzinne), a także poprawy ich efektywności działania zarówno na szczeblu Unii jak też poszczególnych krajów, wprowadzono wiele programów wspierających ich działalność. Programy te obejmują nie tylko pomoc przy tworzeniu przedsiębiorstw, ale także zaplecze naukowe. Wspieranie badań nad wprowadzanymi innowacjami, technologiami oraz szkolenie młodej kadry.

Programy i instrumenty finansowe wspierające MŚP mogą mieć charakter pomocy pośredniej lub bezpośredniej. Ich głównym celem jest poprawa dostępu małych jednostek gospodarczych do źródeł finansowania. Jednym z instrumentów wspierających rozwój drobnej przedsiębiorczości są fundusze strukturalne Unii (Structural Funds)

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości rozpoczęła nabór do pilotażowego projektu szkoleniowego. Rodzinne firmy otrzymają z Funduszy Europejskich dodatkowe dofinansowanie na szkolenia dotyczące specyficznych problemów dotyczących tego typu przedsiębiorczości. Ze szkoleń współfinansowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki skorzysta 300 osób z kilkudziesięciu polskich firm. Budżet projektu, który trwać będzie do 2011 roku, to ponad 3 miliony złotych.

Szkolenia dofinansowane w ramach pilotażowego projektu szkoleniowo-doradczego, współfinansowanego w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki (Działanie 2.1.3 – Wsparcie systemowe na rzecz zwiększania zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorstw – projekty systemowe), dotyczyć będą m.in. problemów związanych z sukcesją, sposobów podejmowania decyzji, konfliktów firmowych i rodzinnych oraz innych aspektów związanych z prowadzeniem rodzinnej działalności gospodarczej. Za rodzinną działalność gospodarczą Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości uznaje, bowiem firmę, w której pracują, co najmniej dwie osoby z rodziny. Natomiast, co najmniej jedna z nich posiada istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem. Jednocześnie rodzina posiadać musi udziały w biznesie. W szkoleniach, które trwać będą do końca roku 2011, udział weźmie 300 osób z kilkudziesięciu firm. Przy wyborze preferowane będą przede wszystkim firmy posiadające otwartą i innowacyjną kulturę organizacyjną, wyróżniające się postawą nakierowaną na pracowników, rozwijające się oraz będące gotowe do pozostania w pilotażowym projekcie przez rok. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości przeznaczy na ten cel 3,1 miliona złotych.

Rys. 2. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w strukturze MŚP ze względu na liczbę zatrudnionych pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie badan ankietowych dotyczących rozwoju przedsiębiorczości w regionie lubelskim w latach 2005–2010.

Z przeprowadzonej ankiety wśród przedsiębiorstw województwa lubelskiego dotyczącej rozwoju przedsiębiorczości w latach 2005–2010 wynika, iż spośród wszystkich przebadanych jednostek zaledwie 20% korzystało lub nadal korzysta z funduszy strukturalnych dla małych i średnich przedsiębiorstw. Bio-

rąc pod uwagę fakt, iż firmy rodzinne utożsamiane są z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, można postawić tezę, iż świadomość pozyskania dodatkowych środków przez firmy rodzinne jest nadal dosyć mała. Jednak zadowalający wydaje się fakt, iż w większości wykorzystywanej pomocy są to projekty inwestycyjne gdyż aż 73%, natomiast na drugiej pozycji są projekty doradcze 27% a dalej szkolenia specjalistyczne 7%.

Przeprowadzona ankieta oprócz poztywywnych stron funduszy unijnych jako żródła obcego finansowania wykorzytywanego do wzrostu innowacyjności jednostek, ukazała również negatywne strony dotacji. Wśród problemów najcześciej wymienianych pośrod respondentów pojwiły się:

- niewystarczająca informacja na temat tego gdzie i o jakiego rodzaju pomoc można się ubiegać;
- opóźnienia w wypłatach dotacji uniemożliwiające planowanie i powodujące ryzyko utraty płynności przez firmy;
- bariery związane z ostatecznym rozliczeniem dotacji;
- niedostatecznie jasne w ocenie przedsiębiorców kryteria oceny wniosków;
- bariery związane z obowiązującymi procedurami;
- błędy w złożonych już wnioskach

Tab. 7. Ograniczenia w pozyskaniu funduszy strukturalnych przez MŚP

Ograniczenie	%
Nierówny dostęp do programów wsparcia dla przedsiębiorstw z różnych regionów (województw)	0,00%
Niewystarczająca informacja na temat tego gdzie i o jakiego rodzaju pomoc można się ubiegać	8,89%
Brak własnych środków	4,44%
Bariery związane z obowiązującymi procedurami	22,22%
Opóźnienia w wypłatach dotacji uniemożliwiające planowanie i powodujące ryzyko utraty płynności przez firmy	8,89%
Bariery powodowane przez samych przedsiębiorców (wnioskodawców i beneficjentów)	0,00%
Niedostatecznie jasne w ocenie przedsiębiorców kryteria oceny wniosków	**37,78%**
Bariery związane z ostatecznym rozliczeniem dotacji.	4,44%
Nie było przeszkód	13,33%

Źródło: opracowanie własne na podstawie na podstawie badań ankietowych dotyczących rozwoju przedsiębiorczości w regionie lubelskim w latach 2005–2010.

Jak donosi „Rzeczpospolita" wielu polskich przedsiębiorców ubiegając się o dofinansowanie w postaci środków unijnych, nie myśli o jego ostatecznym rozliczeniu. Niestety dla wielu beneficjentów jest to etap znacznie trudniejszy niż pozyskanie samej dotacji. Nie bez znaczenia postaje fakt, że rozliczenia są trudne nawet dla ekspertów, a tym bardziej dla osób, które nie zajmują się tym, na co dzień. Wiele jednak zależy też od podejścia urzędników. Ważna jest ich elastyczność. Sytuacja gdzie firma doradcza zajmuje się dotacją od początku do końca, jest wygodna dla przedsiębiorcy, ale wówczas należy liczyć się z kosztem takiej usługi.

5. Zakończenie

Firmy rodzinne w Polsce nie mają jeszcze długich tradycji, jednak coraz częściej dostrzegane są zalety ich funkcjonowania, szczególnie istotne dla rozwoju regionu. Województwo lubelskie należy do regionów słabo uprzemysłowionych, jest, zatem zainteresowane rozwojem przedsiębiorczości i przedsiębiorstw o dobrych tradycjach, związanych z rynkiem lokalnym.

Pomimo, iż przedsiębiorstwa działające na terenie województwa lubelskiego charakteryzują niższe wartości kapitałów, niż przedsiębiorstwa działających na terenie kraju i w latach 2000–2010 malała w tych przedsiębiorstwach siła nabywcza zgromadzonych kapitałów, świadcząca o trudnościach przedsiębiorstw w uzyskiwaniu zewnętrznych źródeł finansowania, przedsiębiorstwa te poszukują możliwości rozwoju i chcą wykorzystać każdą szansę.

Również przedsiębiorstwa rodzinne, (w ankietowanej grupie było 10) które deklarowały finansowanie swojej działalności głównie kapitałami własnymi, unikając kredytów, szczególnie krótkoterminowych. Przedsiębiorstwa te, podobnie jak większość małych i średnich przedsiębiorstw tego regionu ma ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania.

Szansą na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych są środki z Unii Europejskiej, które w kolejnych latach trafią do przedsiębiorstw na działalność badawczo- rozwojową oraz nowe inwestycje o wysokim stopniu innowacyjności, wprowadzanie nowych technologii oraz szkolenie młodej kadry, a które sądząc po ilości złożonych wniosków cieszą się dużym zainteresowaniem wśród przedsiębiorstw.

Podsumowując można stwierdzić, że wysokość kapitałów zaangażowanych w firmy rodzinne województwa lubelskiego nie jest imponująca, jednak wyniki przeprowadzonej ankiety dają nadzieję na poprawę sytuacji. Województwo lubelskie uczestniczy w rozwoju gospodarczym kraju, a zaangażowane

w przedsiębiorstwach kapitały rosną Wśród przedsiębiorstw województwa lubelskiego widać obawę przed zadłużaniem się, co wraz ze wzrostem inflacji i stopą oprocentowania kredytów może i jest uzasadnione, ale pozostają jeszcze, środki unijne częściej do przedsiębiorstw kierowane na działalność innowacyjną i badawczą, z których chętnie korzystają.

Bibliografia

Orechwa-Maliszewska E., Kopczuk A. (2003), *Finansowe aspekty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Białystok.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2009): *Organizacja a rodzina, więzi familijne w życiu gospodarczym*, Warszawa.

Błędy opóźniają dotacje, "Ekonomia i rynek" dodatek do "Rzeczpospolitej", 17 maj 2010.

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

Safin K., *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 2, s. 26, 1993.

http://ksu.parp.gov.pl/pl/info_biezace/depesze/unijne_wsparcie_dla_rodzinnych_przedsiebiorstw .

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 411–426

Mariusz Nyk
SWSPiZ Wydział Zamiejscowy w Brodnicy

Wpływ płacy minimalnej na poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim

Impact of minimum wages on employment in the sector enterprises in the Lodz region

Abstract

The aim of this paper is to present the development of employment and its growth in the corporate sector in the Lodz province. Besides the overall goal is to show the degree of the impact of minimum wages on employment in the corporate sector.
The development consists of three parts. The first chapter will be presented and the level of the minimum wage in Poland. The second part will represent the dynamics of employment in the corporate sector in the province. The last part will be based on statistical analysis and to determine the degree of the impact of minimum wage on employment in the region of Lodz.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa stanowią znaczącą część polskiej gospodarki, a co za tym idzie mają znaczący udział w tworzeniu dochodu narodowego. Głównym trybem napędzającym w sektorze przedsiębiorstw jest udział małych i średnich podmiotów. Przemiany zachodzące nie tylko w obrębie przedsiębiorstwa, ale również stanowiące makrootoczenie podmiotów mają różnorodny, często znaczący wpływ, na kształtowanie się podstawowych wielkości ekonomicznych świadczących o kondycji podmiotów.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie kształtowania poziomu zatrudnienia oraz jego dynamiki w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Poza tym nadrzędnym celem jest ukazanie stopnia wpływu płacy minimalnej na poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw.

Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej zostanie przedstawiona istota oraz poziom płacy minimalnej w Polsce. Druga część będzie stanowić o dynamice zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Natomiast ostatnia część oparta zostanie na analizie statystycznej oraz określeniu stopnia wpływu najniższego wynagrodzenia na poziom zatrudnienia w regionie łódzkim.

2. Istota płacy minimalnej

Płaca minimalna to najniższe wynagrodzenie, jakie można zapłacić pracownikowi zatrudnionemu na umowę o pracę w pełnym wymiarze czasu pracy[1]. Wynagrodzenie to ustalane jest najczęściej w drodze prawnej przez dane państwo. Wykładnia tej definicji pozwala nam twierdzić, iż chodzi tu o kwotę ustaloną legislacyjnie, do której pracownik ma roszczenia prawne w przypadku jej nieprzestrzegania. Kwota ta w Polsce jest ustalana na określonym jednym poziomie dla całego kraju przez przedstawicieli rządu, związków zawodowych oraz konfederacji pracodawców (nazywana przez opiniotwórców Komisją Trójstronną). Płaca ta przysługuje za pracę prostą, nieuciążliwą, wykonywaną w normalnych warunkach. Warto zwrócić uwagę, iż metody ustalania płacy minimalnej w różnych krajach są odmienne, a także zakres jej stosowania jest niejednakowy. Różnice dotyczą zwłaszcza wieku pracowników objętych kategorią płacy minimalnej. Mimo pewnych odrębności w stosowaniu instytucji płacy minimalnej, metod jej podwyższania i kontroli, kategoria ta wykazuje wiele wspólnych cech w różnych krajach świata. Wynika to z szerokiego zakresu i skuteczności działań Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) (Kwiatkowska, 1994).

Większość krajów opowiada się za jednym poziomem minimalnego wynagrodzenia, jednakże w Kanadzie, Japonii, Meksyku oraz Stanach Zjednoczonych występuje jego zróżnicowanie regionalne. W niektórych krajach porozumienia zbiorowe na szczeblu krajowym lub sektorowym, stanowią skuteczny mechanizm ustalania minimalnego wynagrodzenia dla pracowników zrzeszonych w związkach. W niektórych przypadkach porozumienia te są administracyjnie rozszerzane na wszystkie sektory i aktywności.

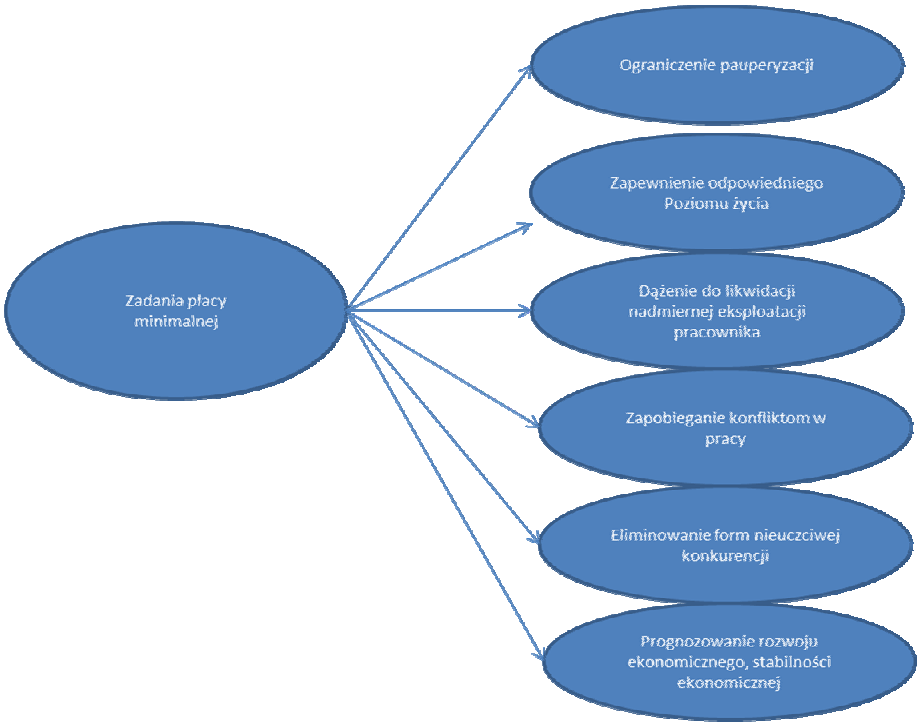
[1] Ustawa o płacy minimalnej z dnia 1 lipca 2005r., z późn. zm., Dz. U. nr 171, poz. 1209.

W Niemczech natomiast nie ma ustawowo regulowanej wysokości płacy minimalnej. Wysokość takiego wynagrodzenia negocjowana jest odrębnie dla każdego sektora w porozumieniach branżowych. Często odrębne rozwiązania kształtowane są dla pracowników niepełnosprawnych. W niektórych krajach regulacjami dotyczącymi minimalnego wynagrodzenia nie są objęci pracownicy służb publicznych.

Występuje znaczne zróżnicowanie rozwiązań w zakresie minimalnego wynagrodzenia w odniesieniu do pracowników młodych oraz uczniów. W kilku, głównie europejskich, krajach, dla młodych pracowników określa się minimalne wynagrodzenie w relacji do poziomu wynagrodzenia dorosłych, np. w Holandii i Belgii odpowiednio dla pracowników w wieku 21–23 lat, w innych krajach zredukowane minima dotyczą pracowników młodszych w tym też poniżej 18 lat. Różnice między krajami dotyczą bazy stawki (czy stosować godzinową, dzienną, tygodniową, czy miesięczną**).** Jedynie w Belgii, Francji i Luksemburgu stosowana jest automatyczna cenowa indeksacja minimalnego wynagrodzenia, uwzględniająca zmiany wskaźnika cen. Polega ona na dostosowaniu wynagrodzeń do wzrostu cen i kosztów utrzymania. Podstawą indeksacji wynagrodzeń jest indeks wzrostu cen artykułów i usług co pozwala automatycznie dopasować wysokość nominalnych zobowiązań do skutków inflacji, a tym samym skorelować początkowe ustalenia płacowe ze zmienionymi warunkami spowodowanymi przez pojawienie się inflacji (Jacukowicz, 2000). We Francji, Grecji, Japonii, Portugalii i Hiszpanii podczas dorocznego przeglądu minimalnego wynagrodzenia uwzględnia się także tempo zmian wynagrodzeń. W kilku krajach (Luksemburg, Nowa Zelandia, Portugalia, Hiszpania) w przeglądach (rocznych lub co dwa lata), weryfikuje się wpływ minimalnego wynagrodzenia na zatrudnienie i bezrobocie. W kilku krajach trójstronne gremia mają charakter doradczy (Francja, Japonia, Korea, Hiszpania). Doradztwo polega na opiniowaniu i aplikowaniu optymalnych rozwiązań nie tylko dla poszczególnych stron rynku pracy, ale również uwzględniających sferę całej gospodarki.

Argumenty przeciwko stosowaniu najniższego wynagrodzenia dotyczą podporządkowania tej kategorii celom ekonomicznym i rozwojowym. Należą do nich przede wszystkim pewne zagrożenia, jakie wynikają z istnienia tej kategorii, m.in.: zachwianie zdolności płatniczej firmy, nasilenie bezrobocia, spadek poziomu zatrudnienia, zjawiska inflacyjne (spirala inflacyjna), zachwianie równowagi na rynku pracy. Zastosowanie ustawodawstwa o płacy minimalnej niesie za sobą szereg skutków, które deregulują wolny rynek. Owe prawodawstwo z samej istoty jest interwencją państwa w wolnorynkową gospodarkę. Ekonomiczne skutki stosowania płacy minimalnej można przedstawić za pomocą kilku modeli obrazujących funkcjonowanie rynku pracy. Nie sposób przedstawić wszystkich, gdyż nie jest to celem opracowania.

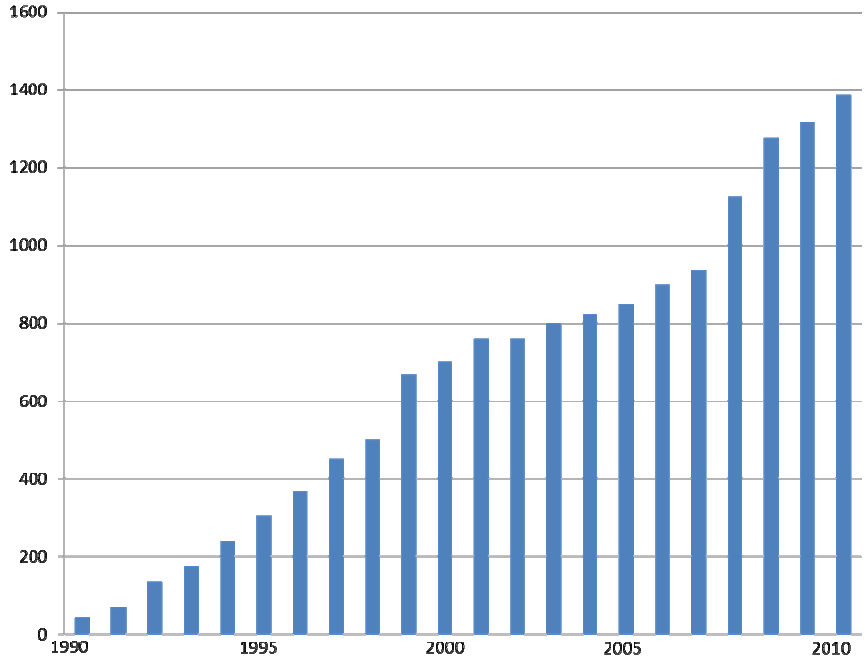
Rysunek 1. Zadania płacy minimalnej



Źródło: Opracowanie własne.

Poziom płacy minimalnej zmienia się rokrocznie. Rząd ma obowiązek opublikować w Monitorze Rządowym do 15 września każdego roku wysokość tej płacy na kolejny okres. Jak wynika z wykresu 1, wielkość ta wykazuje tendencję rosnącą. Jest to efektem metodologii obliczania najniższego wynagrodzenia. Obecnie wysokość tej płacy jest efektem wzrostu przeciętnego wynagrodzenia, poziomu inflacji oraz wzrostu gospodarczego. Dynamika najniższego wynagrodzenia jest bardzo zróżnicowana. Był okres, kiedy płaca ta nie wzrosła (lata 2001 oraz 2002) i utrzymywała się na takim samym poziomie. Najniższe tempo wzrostu odnotowano w latach 2004 oraz 2005 – wynosiło 3%, roku o 8,5% oraz w 2003 o 5,2%. Wyjątkowo wysokie tempo wzrostu poziomu płacy minimalnej wystąpiło w 2008 roku o 20%. Występuje pewna zależność pomiędzy wielkościami świadczącymi o kondycji gospodarki a najniższym wynagrodzeniem. Należy zauważyć, że w 66% tempo wzrostu najniższego wynagrodzenia jest zasługą wzrostu gospodarczego. Dlatego obserwujemy wyższe tempo wzrostu płacy minimalnej w latach, gdy wzrost PKB również był relatywnie wysoki, najwyższe zaś w 2001.

Rysunek 2. Kształtowanie się płacy minimalnej (brutto) w Polsce w latach 1990–2011



Źródło: Na podstawie Rozporządzenia Rady Ministrów z poszczególnych lat.

Poziom najniższego wynagrodzenia jest dość znacznie zróżnicowany w różnych krajach Europy i świata. Jednak porównywanie tej wielkości jest dyskusyjne i problematyczne. Chodzi nie tylko o różnorodność prawodawstwa odnoszącego się do płacy minimalnej, ale również o zróżnicowanie poziomu życia w poszczególnych krajach (m.in. siła nabywcza, kurs walutowy, koszyk dóbr). Dlatego stosuje się różne metodologie pozwalające na pewną analizę porównawczą oraz na formułowanie wniosków, których celem jest doskonalenie przepisów regulujących kwestie stosowania płacy minimalnej, jej wdrażania oraz konsekwencji za jej nieprzestrzeganie.

Płaca minimalna jest istotnym elementem kształtowania polityki makroekonomicznej państwa. O jej wprowadzeniu, wysokości i sposobach regulacji decydują rządy poszczególnych krajów za pomocą odpowiednich rozwiązań legislacyjnych. Informacje wykorzystywane przy jej ustalaniu wskazują, że jej wysokość zależy od oceny sytuacji gospodarczej kraju, przy czym do jej analizy przyjmuje się różne wskaźniki. Trudno wskazać, czy poziom płacy minimalnej w różnych krajach jest wysoki czy nie. Nadmierne podwyższanie najniższego

wynagrodzenia wiązałoby się z pewnym spłaszczeniem wynagrodzeń, które oznaczałyby pewną poprawę proporcji płac w odniesieniu do wartości pracy.

Mimo różnic dotyczących zakresu stosowania płacy minimalnej, metod jej ustalania i zasad podwyższania oraz kontroli, kategoria najniższego wynagrodzenia wykazuje wiele wspólnych cech w różnych krajach świata.

W dyskusji teoretycznej na temat wpływu wynagrodzeń minimalnych na rynek pracy ścierają się różne poglądy. Każdy z ekonomistów jest w stanie znaleźć wiele argumentów na obronę swojego stanowiska, jeszcze więcej – przeciw temu, co twierdzą jego oponenci. Ponieważ ekonomia jest nauką, gdzie trudno o eksperyment, jedynym weryfikatorem podejścia teoretycznego są realia gospodarcze. Oczywistym jest, że nie da się prowadzić badania wpływu wynagrodzenia minimalnego bez uwzględnienia czynników zewnętrznych. Badania empiryczne ograniczone są więc do określonego przez ich autorów obszaru, okresu czasowego i grupy, która badaniu jest poddana. Mimo to, a może właśnie dlatego, nie sposób przecenić ich znaczenia.

Dużą rolę w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw odgrywa zachowanie ich właścicieli. Niektórzy aktywnie poszukują rozwiązań, które pomogą im poradzić sobie ze wzrostem wynagrodzenia minimalnego. Zaczynają działać w dziedzinach niszowych lub starają się podnieść jakość swoich usług i wydajność pracowników. Są też tacy, którzy zwyczajnie sprzeciwiają się ingerencji państwa w ich przedsiębiorstwa i odmawiają podwyżki płac.

Z Kodeksu Pracy wynika możliwość ustalania przez pracodawców zróżnicowanej stawki płacy minimalnej dla młodych pracowników. Jest to przejawem pewnego uelastycznienia rynku pracy. W pierwszy roku pracy płaca minimalna może być ustalona na poziomie 80% ustawowego najniższego wynagrodzenia oraz 90% w drugim roku pracy. Takie rozwiązania mogą stymulować zatrudnienie młodych pracowników, nawet bez doświadczenia zawodowego. Usprawiedliwieniem dla obniżonego poziomu płacy minimalnej są koszty szkolenia, które musi ponieść pracodawca.

3. Kształtowanie się zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim

Przedsiębiorstwa istniały już w starożytności, jednak w pełni wykształciły się w okresie kapitalizmu. Pierwotnie były to przedsiębiorstwa stanowiące wyłącznie własność jednego przedsiębiorcy, później pojawiły się podmioty należące do kilku właścicieli, początkowo w formie prostych spółek cywilnych (często rodzinnych), następnie spółek handlowych – osobowych i kapitałowych. We

wczesnej fazie kapitalizmu, funkcje przedsiębiorcy pełnili właściciele firm, obecnie role tę mogą pełnić właściciele kapitału jak i menadżerowie. Oddzielenie własności od zarządzania, przejmowanie kontroli nad podmiotem przez zawodowych menadżerów, wzrost wielkości przedsiębiorstwa spowodowało zróżnicowanie celów działania współczesnych przedsiębiorstw.

Rozwój przedsiębiorstwa jest przedmiotem wielu badań. Badacze wyodrębniają i opisują różne podstawowe prawidłowości. Wśród nich najczęściej przyjmuje się, iż rozwój firmy (w tym również rodzinnych) stanowi ilościowy wzrost, mierzony wielkością zatrudnienia (Jerzy Różański, 2010).

Jednym z celów przedsiębiorstwa może być dbałość o stabilne zatrudnienie. Niestety wielkości determinujące poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw stanowią znaczącą grupę. Ich wymiar ma charakter zarówno mikro jak i makroekonomiczny. Ponadto wielkości te mogą być zmiennymi jakościowymi (trudno mierzalnymi) jak i ilościowymi (łatwiejsze do przedstawienia w postaci liczb).

Województwo łódzkie położone jest w centralnej części kraju, na południowy-zachód od województwa mazowieckiego. Jego stolicą jest Łódź. Powierzchnia wynosi 18 219 km², a liczba mieszkańców to ponad 2,5 miliona osób. W Łódzkiem są 23 powiaty i 177 gmin. W miastach mieszka prawie 65 % ludności województwa[2]. Województwo łódzkie w nowym kształcie terytorialnym powstało 1 stycznia 1999 r. na mocy reformy administracyjnej kraju, skupiając dawne tereny województw: łódzkiego, piotrkowskiego, sieradzkiego i skierniewickiego. W regionie obserwuje się silne dysproporcje w rozwoju gospodarczym pomiędzy aglomeracją a resztą województwa. Rolnictwo na tym obszarze to bardzo ważny element gospodarki, jednak napotyka na trudności podobne do tych występujących w całym kraju. Gospodarstwa są małe (ok. 6 ha) i rozdrobnione. Najkorzystniejsze warunki rolnicze występują w północno-zachodniej części województwa, a konkretnie w powiatach: kutnowskim, łęczyckim, łowickim, skierniewickim i rawskim. Dobrze rozwija się warzywnictwo, sadownictwo i ogrodnictwo. Rolnicy często mają problemy ze sprzedażą swoich wyrobów. Sytuacja nieco się poprawiła, gdy Polska została członkiem Unii Europejskiej. Rolnicy zdobyli nowe rynki zbytu, mogą korzystać z wielu programów strukturalnych, uzyskać dopłaty bezpośrednie (Nyk, 2009).

Zmianom nie oparł się też Łódzki Okręg Przemysłowy, gdzie rozwija się przemysł spożywczy, farmaceutyczny, elektromechaniczny i chemiczny. Zmniejszyło się znaczenie przemysłu włókienniczego. Sytuacja ta wynikała ze stosowania przestarzałej technologii produkcji i rosnącej konkurencji ze strony

[2] http:wwwstat.gov.pl/lodz, stan na dzień 30 września 2009.

państw azjatyckich. Jednak w dalszym ciągu jest to dział dominujący. Niezbędnym rozwiązaniem są nowe inwestycje, krajowe i zagraniczne, umożliwiające obniżenie produkcji, jak i wzrost konkurencyjności wyrobów tego działu na rynku wewnętrznym i rynkach zagranicznych.

Na terenie województwa utworzono Łódzką Specjalną Strefę Ekonomiczną, która ma ułatwić rozwój nowych dziedzin gospodarki. W Bełchatowie znajduje się olbrzymi ośrodek wydobycia węgla brunatnego, przy którym wybudowano elektrownię zaspokajającą potrzeby energetyczne kraju w 20%. W Opocznie produkuje się płytki ceramiczne i materiały budowlane, a w Skierniewicach warzywa i owoce. W województwie łódzkim przecina się wiele ważnych szlaków komunikacyjnych, zwłaszcza biegnących z zachodu na wschód. Odpowiednio wysoki standard infrastruktury, w postaci np. autostrad i nowoczesnych dróg ekspresowych również może stanowić ważny impuls do pobudzenia rozwoju gospodarczego w regionie.

Dla rozwoju regionu znaczące miejsce zajmuje sektor przedsiębiorstw – w tym również rodzinnych – jednakże o ich znaczeniu dla gospodarki zaczęło się mówić w ostatnich latach. Dyskusje nad rolą firm rodzinnych utrudnia brak szeroko zakrojonych badań poświęconych biznesowi rodzinnemu.

Oceny sytuacji przedsiębiorstw można dokonać również przez pryzmat poziomu i jakości zatrudnienia, gdyż decyduje to o potencjale kapitału ludzkiego. Ponieważ nie ma kompleksowych, ciągłych w czasie danych statystycznych odnoszących się do wielkości zatrudnienia w firmach rodzinnych, to w dalszej części opracowania jako modelowe wielkości będą służyły dane publikowane w Biuletynach Statystycznych województwa łódzkiego dotyczące poziomu zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw. Autor przyjmuje tezę, iż wnioski płynące z analizy korelacji płacy minimalnej oraz poziomu zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw będą stanowiły podstawę dla implikacji odnoszących się do firm rodzinnych. Warto jednak podkreślić, iż firmami rodzinnymi są zarówno małe podmioty (np. sklepy osiedlowe) jak i duże, międzynarodowe korporacje, takie jak np. włoski Fiat.

Rozpatrywanie problemów rynku pracy oraz ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym wynika ze znacznego zróżnicowania posiadanej struktury gospodarki. Województwo łódzkie po reformie administracyjnej w 1999 roku znacznie zmieniło swoją powierzchnię. Przed reformą stanowiło jedno z najmniejszych województw, z drugim co do wielkości miastem w Polsce. W strukturze zatrudnienia dominował przemysł lekki (Łódzki Okręg Przemysłowy). Obecnie region łódzki ma typowy charakter rolniczy. Użytki rolne zajmują aż 1,25 mln ha, co stanowi prawie 70% ogólnej powierzchni województwa i jest to największy wskaźnik w kraju (N. Drejerska, 2006).

Trwająca transformacja gospodarcza szczególnie dotkliwie dała się odczuć w regionie łódzkim. Trudna sytuacja gospodarcza i na rynku pracy, znalazła swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu się płac w regionie, w związku z kryzysem przemysłu lekkiego. Proces adaptacji do warunków gospodarki rynkowej był zbyt powolny. Nie była go w stanie zrównoważyć nawet nieco korzystniejsza sytuacja w innych dziedzinach gospodarki regionu (Elżbieta Kryńska, 2002). Chcąc wymieniać uchybienia występując w regionie łódzkim mające wpływ na sytuację jego mieszkańców, należy wspomnieć o zaniedbaniach w infrastrukturze i degradacji środowiska naturalnego, a także o niskim poziomie wynagrodzeń wobec przeciętnego dla kraju. Taka sytuacja wywołuje negatywne skutki nie tylko ekonomiczne, ale również społeczne.

Ponadto rynek pracy charakteryzuje słaba dynamika wzrostu liczby pracujących, dość niska efektywność instytucji rynku pracy oraz utrzymywanie się bezrobocia na relatywnie wysokim poziomie.

Tabela 1. Zatrudnienie* w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim w latach 2004–2010

Lata	Zatrudnienie ogółem	Dynamika (rok poprz.=100)	Zatr. w przemyśle	Dynamika (rok pop.=100)
2004	267711	100,0	164743	100,0
2005	270670	101,1	164025	99,6
2006	283514	104,7	170316	103,8
2007	301824	106,5	175176	102,9
2008	309151	102,4	174110	99,4
2009	301849	97,6	164219	94,3
2010	316684	104,9	172582	105,1

*Poziom zatrudnienia na dzień 31 grudnia danego roku.

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w Biuletyn Statystyczny województwa łódzkiego dla lat 2004–2010.

W regionie łódzkim w latach 2004–2010 poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw wykazywał, w większości badanych lat, tendencje wzrostową. Tylko 2009 rok charakteryzował się spadkiem badanej wielkości o 2,4% wobec roku poprzedniego. W pozostałych latach, jak wynika z tabeli 1, tempo zmian było dodatnie, przy czym znacznie zróżnicowane. W 2005 roku w stosunku do 2004 roku zatrudnienie wzrosło zaledwie o 1,1%, zaś w 2006 roku (w relacji do roku poprzedniego) o 4,7%. Kolejny rok odznacza znacznie większym wzrostem liczby zatrudnionych – wynosił 6,7% wobec 2006 roku.

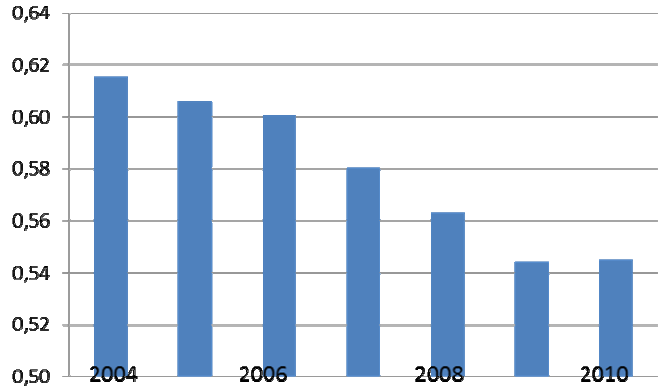
Nie przypadkowo wykazano zatrudnienie w przemyśle w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Wybór ten był podyktowany najwyższym

odsetkiem osób zatrudnionych w tej sekcji gospodarki, stanowił 50–60%. Mimo znaczącego udziału zatrudnienia w tym segmencie dynamika jest zgoła odmienna wobec zatrudnienia ogółem w sektorze przedsiębiorstw. Rok 2005, 2008, 2009 odznaczały się zmniejszeniem liczby zatrudnionych w stosunku do okresów poprzednich, zaś lata 2006, 2007 oraz 2010 stanowiły o wzroście badanej wielkości. Najwyższy wzrost odnotowano w 2010 roku gdyż wynosił 5,1%.

Odmienne tendencje w obrębie zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw ogółem oraz w sekcji przemysłu w województwie łódzkim mogą być następstwem zmiany struktury gospodarczej regionu. Na znaczeniu w ostatnich latach zyskuje sektor usługowy, co jest podyktowane dynamicznym wzrostem wynagrodzeń w tej sekcji oraz niższymi wymaganiami w zakresie kwalifikacji pracowników.

Rysunek 3 potwierdza tezę o zmniejszającym się udziale liczby zatrudnionych w sekcji przemysłu w relacji do zatrudnionych w sektorze przedsiębiorstw ogółem w województwie łódzkim. Początkowo odsetek ten stanowił blisko 62%, podczas gdy w 2010 kształtował się na poziomie około 54%. Bez wątpienia istnieją inne czynniki wpływające na taka tendencję, jednakże ich charakterystyka wymagałby osobnego opracowania.

Rysunek 3. Udział zatrudnionych w przemyśle wobec zatrudnienia ogółem w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim w latach 2004–2010



Źródło: Obliczenia własne na podstawie tabeli 1.

W firmach rodzinnych są zatrudnione dwa rodzaje pracowników. Pierwsza grupa to członkowie rodziny, druga to wszystkie pozostałe osoby. Może to rodzić fundamentalne i nie zawsze od razu widoczne trudności. Przy ustalaniu systemu wynagradzania, „nierodzinnej" firmie dominuje rachunek ekonomicz-

ny. Jednakże wraz z pojawieniem się w przedsiębiorstwie członków rodziny, w grę zaczynają wchodzić naturalne emocje rodzinne, których występowanie może racjonalnie zaburzać zasób zatrudnionych oraz racjonalność decyzji płacowych. Uwzględnianie tych uwarunkowań leży u podstaw właściwego kształtowania zatrudnienia oraz wynagradzania we wszystkich przedsiębiorstwach rodzinnych.

4. Zatrudnienie jako funkcja płacy minimalnej

Według badań, którym przewodniczył profesor Łukasz Sułkowski, rozwój firm rodzinnych (a co za tym idzie wzrost zatrudnienia) jest ograniczany przez pewne czynniki o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym (Sułkowski, 2005). Zaburzenia wewnętrzne związane z występowaniem systemu rodziny, których wagi nie można ignorować. Natomiast bariery zewnętrzne związane są z sytuacja społeczno-gospodarczą kraju i regionu oraz polityką ekonomiczną państwa. Z badań wynika, że 88% ankietowanych przedsiębiorców uważa nadmierne obciążenia podatkowe i parapodatkowe, 68% ankietowanych obwinia nadmierne obciążenia składką ubezpieczenia społecznego. Można zatem postawić tezę, iż instytucja płacy minimalnej w znacznym stopniu ogranicza zatrudnienie w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Implikacją wynikającą z poniższych analiz statystycznych może być argument wyjaśniający szarą strefę w przedsiębiorstwach w regionie łódzkim, w tym również rodzinnych.

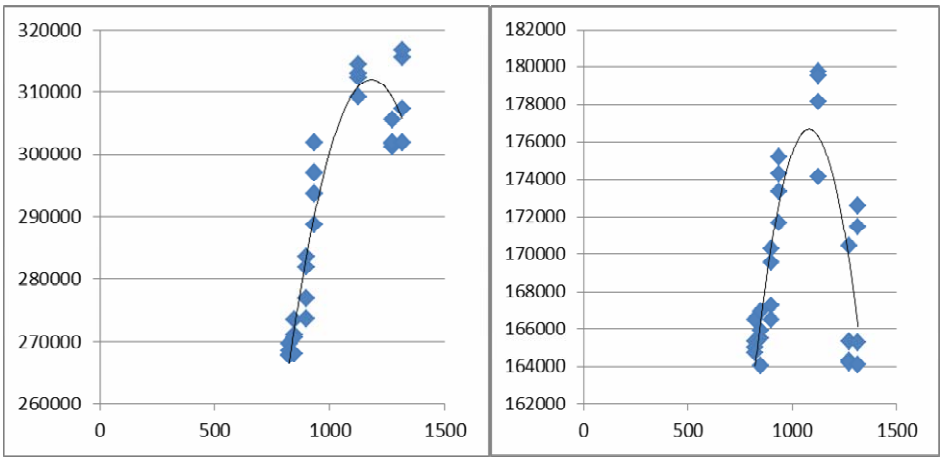
Kształtowanie się badanych wielkości pozwoli na dopasowanie i algebraiczne wyznaczenie postaci funkcji opisującej zależność między płacą minimalną (zmienna x) a poziomem zatrudnienia (zmienna y) w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Dla lepszego zobrazowania zmian zachodzących w obrębie analizowanych wielkości zmienna objaśniająca przedstawiona w danych kwartalnych. Większa ilość obserwacji przyczynia się do trafniejszego ustalenia równania i mniejszych odchyleń szacowanych wielkości od danych empirycznych.

Tabela 2. Zestawienie zmiennej objaśnianej (y) oraz zmiennych objaśniających (x)

Lata (kwartały)	zatrudnienie ogółem w liczbie osób (x)	zatr.w przemyśle w liczbie osób (x)	płaca minimalna w zł (y)
2004 I kw	267915	165329	824
II kw	269632	166520	824
III kw	268457	164995	824
IV kw	267711	164743	824
2005 I kw	268013	165511	849
II kw	271116	165905	849
III kw	273458	166941	849
IV kw	270670	164025	849
2006 I kw	273691	166518	899
II kw	276835	167226	899
III kw	282002	169558	899
IV kw	283514	170316	899
2007 I kw	288754	171700	936
II kw	293633	174310	936
III kw	297080	173310	936
IV kw	301824	175176	936
2008 I kw	312434	179724	1126
II kw	313105	179551	1126
III kw	314483	178116	1126
IV kw	309151	174110	1126
2009 I kw	305450	170470	1276
II kw	301130	165346	1276
III kw	301648	164338	1276
IV kw	301849	164219	1276
2010 I kw	301857	164109	1317
II kw	307263	165251	1317
III kw	315592	171464	1317
IV kw	316684	172582	1317

Źródło: Rozporządzenia Rady Ministrów dla poszczególnych lat oraz Biuletyn Statystyczny województwa łódzkiego, GUS, Łódź, 2004–2010.

Rysunek 4. Graficzna ilustracja korelacji pomiędzy płacą minimalną (x) a zatrudnieniem (y) w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim (dla lat 2004–2010)



Zatrudnienie ogółem Zatrudnienie w przemyśle

Źródło: Opracowanie własne.

Wstępna ocena położenia empirycznych punktów X i Y w układzie osi współrzędnych pozwala do przedstawienia badanej regresji Y względem X w postaci funkcji kwadratowej, typy:

$$f(x) = \alpha_0 + \alpha_1 x + \alpha_2 x^2, \quad \text{gdzie } \alpha_2 \neq 0$$

Estymacja parametrów $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2$ modelu przy zastosowaniu metody najmniejszych kwadratów sprowadza się do zasad i wzorów tak jak w przypadku funkcji liniowej (Zeliaś, 2000). Nie przytaczając tu odpowiednich obliczeń, podaję gotową postać funkcji dla obu przypadków:

Zatrudnienie ogółem: $Z(P_{min}) = -0{,}3547 * P_{min}^2 + 838{,}66 * P_{min} - 183724$

Zatrudnienie w przemyśle: $Z(P_{min}) = -0{,}1902 * P_{min}^2 + 411{,}36 * P_{min} - 45748$

Samo wyznaczenie postaci funkcji nie pozwala określić, na ile płaca minimalna określa poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w województwie łódzkim. Ponieważ zależność pomiędzy zmiennymi nie jest linowa, więc nie można skorzystać z współczynnika korelacji Pearsona. Należy skorzystać z współczynnika korelacji krzywoliniowej zmiennej (Chromińska, 1999) Y względem X:

$$r_{yx} = \sqrt{1 - \frac{\sum_{i=1}^{n} y_i - (\hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^{n} y_i - (\hat{y})^2}}$$

gdzie:

Y_i – empiryczna wielkość zmiennej zależnej Y,

$\hat{y}_i$ – teoretyczna wielkość zmiennej zależnej Y,

$\overline{y}$ – średnia wartość zmiennej zależnej Y,

i =1,2,3,…, n – liczba par obserwacji.

Współczynnik korelacji krzywoliniowej przyjmuje wartość z przedziału [0; 1]. Im bardziej jest zbliżony do 1 tym związek korelacyjny jest silniejszy. Jeżeli zaś zbliża się d zera to związek jest słabszy (Chromińska, 1999).

Poza określeniem siły związku między zmiennymi w analizie statystycznej określa się odchylenie standardowe. Interpretacja tej wielkości odnosi się do średniego błędu jaki popełniamy szacując wielkość zmiennej objaśnianej – w naszym przypadku poziom zatrudnienia. Oblicza je według wzoru (Zeliaś, 2000):

$$s_y = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^{n} (y_i - \hat{y}_i)^2}{n-1}}$$

Istotnym elementem przy analizie ekonomiczno-statystycznej jest określenie współczynnika zbieżności. Oznacza w jakim odsetku badana wielkości może być wyjaśniona przez zmienna objaśniającą (Zeliaś, 2000). Wyznaczany jest według wzoru:

$$\partial = \frac{\sum_{i=1}^{n} (y_i - \hat{y}_i)^2}{\sum_{i=1}^{n} (y_i - \overline{y})^2}$$

Ważną wielkością obliczaną dla celów właściwej analizy ekonomicznej jest również współczynnik zmienności resztowej (Zeliaś, 2000). Oblicza się go zgodnie z wzorem:

$$W = \frac{S_y}{y} * 100$$

Określa udział średniego błędu resztowego w średnim poziomie badanej zmiennej zależnej (y). Na podstawie obliczonych parametrów można stwierdzić, czy wybrana funkcja regresji jest właściwą aproksymantą opisującą badaną zależność.

Tabela 3. Wyniki analiz statystycznych dla zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw w regionie łódzkim

Wskaźnik statystyczny	Zatrudnienie ogółem	Zatrudnienie w przemyśle
Współczynnik korelacji krzywoliniowej	0,9045	0,6519
Odchylenie standardowe	5590,075	2967,015
Współczynnik zbieżności	0,0955	0,3481
Współczynnik zmienności resztowej	1,91%	1,75%

Źródło: Obliczenia własne.

Przeprowadzona analiza statystyczna pozwala na kilka istotnych konkluzji:

1. Instytucja płacy minimalnej w znaczącym stopniu (w 90,45%) wyjaśnia kształtowanie się zatrudnienia ogółem w sektorze przedsiębiorstw. Natomiast w umiarkowanym stopniu (w 65,19%) przyczynia się do predykcji zatrudnienia sektora przedsiębiorstw w przemyśle.
2. Szacując poziom zatrudnienia na podstawie wyprowadzonych równań regresji, w przypadku zatrudnienia ogółem mylimy się średnio ± 5590 osób, zaś w przemyśle ±2967 osób.
3. W zaledwie 9,55% zmiana zatrudnienia ogółem, w badanej populacji, nie może być wyjaśniona przez kształtowanie płacy minimalnej. W przypadku zatrudnienia w przemyśle aż w 34,81% nie objaśnia się tej wielkości ekonomicznej poprzez najniższe wynagrodzenie.
4. Udział średniego błędu resztowego w średnim poziomie badanej zmiennej jest niewielki zarówno w przypadku zatrudnienia ogółem (1,91%) jak i zatrudnienia w przemyśle (1,75%).

5. Zakończenie

Poziom zatrudnienia w sektorze przedsiębiorstw oraz czynniki go determinujące są tematami kontrowersyjnymi. Pewna część pracowników w firmach (w tym w firmach rodzinnych) z racji związków pokrewieństwa z właścicielem,

oczekują wysokich wynagrodzeń. W tym miejscu warto pamiętać, że popyt na pracę jest ujemną funkcją stawki płac. Jednakże w podejściu tym emocje przeważają nad rachunkiem ekonomicznym.

Dynamika płacy minimalnej w warunkach rynkowych powinna ogranicza zatrudnienie. W regionie łódzkim, w sektorze przedsiębiorstw, w znacznym stopniu najniższe wynagrodzenie wyjaśnia poziom zatrudnienia. Zawężenie obserwacji tylko do sektora przemysłowego pozwoliło zauważyć, że w sekcji tej płaca minimalna w umiarkowanym stopniu (znacznie niższym niż w sektorze przedsiębiorstw ogółem) wpływa na zatrudnienie.

Analiza statystyczna, dokonana w powyższym opracowaniu, potwierdziła tezę, iż nie tylko w firmach rodzinnych, ale również w całym sektorze przedsiębiorstw w regionie łódzkim, zewnętrzna barierą rozwoju są obciążenia podatkowe i parapodatkowe.

Zatem budowa efektywnego systemu wynagrodzeń oraz planowanie zatrudnienia w firmach wymaga filozofii opartej o wartości wolnego rynku. Badane wielkości ekonomiczne powinny być dostosowane do strategicznych celów przedsiębiorstwa. Istotnym elementem w prawidłowym zarządzaniu zasobami ludzkimi – a co z tym związane prawidłowej polityce wynagrodzeń – jest fakt rzetelnego informowania wszystkich pracowników o tym jaka jest strategia wynagrodzeń i jej wpływie na wielkość zatrudnienia.

Bibliografia

Chromińska W. I. (1999). *Statystyka, Teoria i zastosowanie.* Poznań: WSB.

Drejerska N. (2006). *Rynek pracy w wybranych regionach Polski.* Warszawa: Almamer.

Jacukowicz Z. (2000). *Zróżnicowanie płac w Polsce, w krajach Unii Europejskiej i w USA.* Warszawa: IPiSS.

Kryńska E. IPiSS, (2002). *Wpływ łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej na rynki pracy.* Łódź: SWSPIZ.

Kwiatkowska W. (1994). *Indeksacja dochodów, Problemy teorii i polityka.* Łódź: Uniwersytet Łódzki.

Nyk M. (2009). *Wyrane apekty konkurencyjnosci regionu łódzkiego,* [w:] A. Banasiak (red.) *Wybrane problemy przedsiębiorczości i zarządzania.* Łódź: SWSPIZ.

Różański J., Sokołowski J. (2010), *Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, Wybrane zagadnienia*, Łódź, SWSPiZ.

Sułkowski Ł. (2005). *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce.* Toruń, Dom Organizatora.

Zeliaś A. (2000). *Metody statystyczne.* Warszawa: PWE.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XII – Zeszyt 6 – 2011 – ss. 427–446

Halina Sobocka-Szczapa
SWSPiZ w Łodzi

Firmy rodzinne, samozatrudnienie, firmy społeczne – a możliwość ograniczania bezrobocia

Family and Company – Self employment – Social Company – Possibility minimize unemployment

Abstract

The systemic changes in the Polish economy contributed to the emergence of new problems associated with their jobs, and above all led to the emergence of qualitatively new phenomena – the labor market – as a basic factor ineryfikującego usefulness of employee labor resources. Active labor market policies and actions for social and professional reintegration of marginalized groups contributed to the significant reduction of unemployment in Poland at the crimeslaughterhouse period in which our country joined the European Union. In this context, undoubtedly of great importance for the positive changes in the Polish labor market have had to take the phenomenon of self-employment, the creation of enterprisesdate the family as well – although quite limited – the promotion of social economy. Doing so has the need and challenge for those losing their current professional position. It was also a manifestation of posTaw enterprising, which in recent years have taken on special importance in Poland, due to the occurring structural mismatch between labor supply and demand for it. The aim of this paper is to present the basic determinant and the areas of family businesses in Poland, to assess the impact of this form of labor activity of the possibility of changes in the labor market, as well as characteristics of the main determinants of the sameemployment and conditions affecting the need to create a social enterprise. Quite widely stated objective to develop should allow a better understanding of the various possibilities of activating labor resources, which are simultaneouslymanifestation of entrepreneurship on the one hand, on the other – providing the processes affecting the formation of the cohesion of the Polish economy with the economies of European Union countries.

1. Wprowadzenie

Przemiany systemowe w gospodarce polskiej wpłynęły na pojawienie się nowych problemów, związanych z aktywnością zawodową, a przede wszystkim spowodowały pojawienie się nowego jakościowo zjawiska – rynku pracy – jako podstawowego czynnika weryfikującego przydatność pracowniczą zasobów pracy. Aktywna polityka rynku pracy oraz działania umożliwiające reintegrację społeczną i zawodową grup zmarginalizowanych wpłynęły na istotne ograniczenie zjawiska bezrobocia w Polsce na przestrzeni okresu, w którym nasz kraj członkiem Unii Europejskiej. Niemałe znaczenie miało w tym przypadku również postępowanie, mające na celu upowszechnianie idei kształcenia przez całe życie (*longlife learning*), wynikające z konieczności tworzenia społeczeństwa opartego na wiedzy. Skutkiem tych działań był obserwowany w tym czasie zarówno wzrost zatrudnienia, jak i poprawa jego jakości oraz zmiany struktury sektorowej.

Prowadzona polityka spójności z gospodarkami państw „starej Unii" przyczyniła się do zahamowania spadku, a w ostatnich latach do wzrostu współczynnika aktywności zawodowej, którego niski poziom jest jednak nadal jednym z najpoważniejszych zagrożeń dla szybkiego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego. Przemiany w strukturze zatrudnienia dotyczyły przede wszystkim spadku zatrudnienia w rolnictwie i jego wzrostu w usługach. Spełnione w ten sposób zostały założenia dokumentów strategicznych. Polska odnotowała w minionym okresie najszybszy spadek stopy bezrobocia (o 11,5 pkt. proc.) i generalnie jej niższy od średniej unijnej poziom [Wpływ, 2010, ss. 14–15]. Równocześnie efektem prowadzonych działań było szybsze niż przeciętnie w Unii Europejskiej zmniejszanie odsetka długotrwale bezrobotnych, co w sposób szczególny dotyczyło ludzi młodych.

Niewątpliwie duże znaczenie dla pozytywnych zmian na polskim rynku pracy miały zjawiska podejmowania pracy na własny rachunek (samozatrudnienie), tworzenie przedsiębiorstw rodzinnych oraz tworzenie podstaw prawnych do pojawienia się w gospodarce firm społecznych. Te właśnie formy aktywności zawodowej stały się zarówno potrzebą, jak i wyzwaniem dla osób tracących dotychczasową pozycję zawodową. Były one jednocześnie przejawem postaw przedsiębiorczych, które w ostatnich latach nabrały w Polsce szczególnego znaczenia, ze względu na występujące niedopasowanie strukturalne między podażą pracy, a popytem na nią.

Generalnie przedsiębiorczość można określić, jako zdolność kreowania i zaspokajania swoich i cudzych potrzeb. Jest ona cechą ludzkiego charakteru i zachowania. Człowiek przedsiębiorczy przejawia gotowość do podejmowania

ryzyka, cechuje się niezależnością i dążeniem do samorealizacji. Nie kieruje nim wyłącznie motywacja materialna, własna działalność jest dla niego źródłem spełnienia, daje mu poczucie wolności i stanowi osobiste wyzwanie [Przedsiębiorczość, 2004, s. 5]. Rozumiana w ten sposób przedsiębiorczość oraz jej rozwój może mieć istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego kraju, jako całości, prowadząc jednocześnie do większego zadowolenia społecznego oraz kreowania postaw, powodujących wzrost produktywności i konkurencyjności na rynku, co powinno mieć pozytywny wpływ na całą gospodarkę. Wydaje się zatem konieczne uznanie przedsiębiorczości, jako kluczowego działania, umożliwiającego osiąganie wysokiego tempa rozwoju gospodarczego w długim okresie, wzrostu międzynarodowej konkurencyjności całej gospodarki, a także osiągnięcia wysokiego poziomu zatrudnienia i niskiego poziomu bezrobocia. Nie przypadkiem więc problematyka rozwoju przedsiębiorczości zajmuje ważne miejsce w Strategii Lizbońskiej, a także dokumentach z niej wynikających, obowiązujących jeszcze do niedawna, jak i w założeniach sformułowanej Strategii 2020.

W chwili obecnej, biorąc pod uwagę również działalność rolniczą, mikroprzedsiębiorstwa (firmy zatrudniające do 9 osób[1]), do których zaliczają się głównie firmy rodzinne, społeczne, jak również podmioty, będące wynikiem procesu tworzenia własnych stanowisk pracy, w gospodarce polskiej stanowią aż 95% ogólnej liczby podmiotów gospodarczych. Poza rolnictwem, mikroprzedsiębiorstwa działają zazwyczaj w jednej branży, w tym szczególnie w handlu, transporcie, budownictwie oraz obsłudze nieruchomości i firm. Są to na ogół podmioty szybko i sprawnie adaptujące się do sytuacji panującej na rynku, szybko dostosowujące skalę swojego działania i liczbę zatrudnionych do zmian, jakie zachodzą w otoczeniu gospodarczym. Tego rodzaju zalety indywidualnej, rodzinnej i społecznej działalności gospodarczej, sprawiają, że niezbędne wydaje się rozpoznanie skali działania takich podmiotów, motywów podejmowania takiej działalności oraz szczegółowa charakterystyka sposobu funkcjonowania tych podmiotów w celu określenia najbardziej efektywnych instrumentów, które mogłyby wspomagać tego rodzaju formę aktywności zawodowej zasobów pracy.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie podstawowych determinant i obszarów działania przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, umożliwiających ocenę wpływu tej formy aktywności zawodowej zasobów pracy na możliwość zmian sytuacji na rynku pracy, jak również charakterystyka głównych determinant samozatrudnienia i przesłanek, wpływających na konieczność tworzenia firm społecznych. Dość szeroko sformułowany cel opracowania powinien po-

[1] W latach 1993–1998 do mikroprzedsiębiorstw zaliczano firmy zatrudniające do 5 osób.

zwolić na lepsze poznanie różnych możliwości aktywizowania zasobów pracy, stanowiących równocześnie z jednej strony przejaw przedsiębiorczości, a z drugiej – świadczących o procesach wpływających na kształtowanie spójności polskiej gospodarki z gospodarkami państw Unii Europejskiej.

2. Przedsiębiorstwa rodzinne

Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nie ma charakteru jednoznacznego. Można w tym przypadku wyróżnić wiele kryteriów, które pozwalają na doprecyzowanie jego definicji. Jak wynika z przeprowadzonych przez PENTOR badań [Badanie, 2009, s. 9], do podstawowych kryteriów definiowania firmy rodzinnej należą:

- subiektywne sprawiające, że zaliczenie firmy do rodzinnych wynika wyłącznie z deklaracji właściciela firmy,
- strukturalne, umożliwiające zaliczenie firmy do rodzinnych na podstawie posiadania przez członków rodziny minimum 50% udziałów przedsiębiorstwa,
- funkcjonalne, wskazujące na duże zaangażowanie członków rodziny w działania firmy, a przede wszystkim ich wpływ na zarządzanie oraz
- transferu międzypokoleniowego powodujące, że do firm rodzinnych mogą być zaliczone te, w których dokonała się sukcesja (kryterium to było wyłącznie stosowane w odniesieniu do tych podmiotów, których nie prowadziła osoba fizyczna).

Na podkreślenie zasługuje to, że – jak wykazały badania – dominujące znaczenie dla zaliczenia firmy do rodzinnych miały posiadane przez członków rodzin udziały w przedsiębiorstwach (kryterium strukturalne) oraz wysokie zaangażowanie w działaniach firm (kryterium funkcjonalne). Tylko w 5% firm udziały były mniejsze niż 50%, zaś w ¼ firm widoczne było mniejsze niż powinno być zaangażowanie w zarządzaniu. Pozostałe kryteria miały znacznie mniejsze znaczenie, ponieważ nieco więcej niż co trzeci respondent deklarował posiadanie firmy rodzinnej (kryterium subiektywne), a co czwarty – objął firmę w wyniku sukcesji.

Generalnie firmy rodzinne stanowiły około 36% wszystkich podmiotów działających w sektorze MSP, przy czym jest ich najwięcej wśród firm zatrudniających do 9 osób (38%), zaś najmniej – wśród tych, w których pracuje od 50 do 249 pracowników (12%). Średnio w jednej firmie rodzinnej pracowało około 6 osób, z czego prawie 2 były członkami rodzin. Ponad 81% wszystkich firm rodzinnych stanowiły podmioty prowadzone przez osobę fizyczną. Najwięcej firm rodzinnych realizowało działalność w sekcjach handel i restauracje oraz

transport, gospodarka magazynowa i łączność (50%), zaś najmniej – w sekcjach edukacja i wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną (odpowiednio 6% i 13%). Szczególnie wiele firm rodzinnych działało w województwie mazowieckim (14%), zaś najmniej – w województwie lubuskim (1%), przy czym ich liczebność wzrastała w miarę zwiększania się liczby mieszkańców poszczególnych miejscowości. Były to przede wszystkim firmy mające zasięg lokalny. Wskazywały na to deklaracje około 60% badanych, przy czym – co należałoby podkreślić – około ¼ charakteryzowała się wojewódzkim zasięgiem działalności. W handlu międzynarodowym uczestniczyło zaledwie około 3% firm i wymiana ta dotyczyła w takim samym stopniu państw Unii Europejskiej, jak i krajów położonych poza tym obszarem. Należałoby również podkreślić, że nie były to z reguły podmioty, charakteryzujące się dużymi obrotami, ponieważ około 70% z nich osiągało obroty mniejsze niż 500 tys. złotych rocznie. Jednocześnie na przestrzeni badanego okresu w większości przypadków obroty te uległy stabilizacji. Jedynie w co piątej firmie rodzinnej miały tendencję do zwiększania się. Generalnie również nie ulegał zmianie poziom zatrudnienia, co może wskazywać na stabilnie dobrą pozycję konkurencyjną tych przedsiębiorstw na rynku towarów i usług, a równocześnie potwierdzać ich możliwość elastycznego reagowania na informacje płynące z tego rynku. Firmy rodzinne nie różniły się od innych pod względem podejmowanych działań o charakterze inwestycyjnym. Najczęściej dokonywano w nich zakupu środków trwałych (37%), inwestowano w infrastrukturę IT (24%) oraz prowadzono prace budowlano – montażowe (19%). Rzadziej firmy sięgały po wsparcie szkoleniowo – doradcze (13%). Do rzadkości należały przedsiębiorstwa kierujące środki finansowe na zakup nieruchomości (2%) lub prace B+R (2%). Przedsięwzięcia inwestycyjne były najczęściej finansowane ze środków własnych przedsiębiorstw. Niezwykle rzadko korzystano w tym celu ze środków unijnych [Badanie, 2009, s. 19 i nast.].

Wysoki poziom samoświadomości rodzinnego charakteru prowadzonych przez badanych przedsiębiorstw przełożył się również na wyrażane przez nich opinie o firmach rodzinnych. Opinie te były na ogół bardzo korzystne. Firmy rodzinne są dobrze zorganizowane, stabilne. Są również dobrym, atrakcyjnym miejscem pracy (możliwość awansu na zasadach opartego o merytokrację, a nie nepotyzm, stawianie wysokich wymagań wobec pracowników, przyjazna ludziom firma). Firmy takie nie są także narażone na konflikty. Nie oznacza to jednak, że w relacjach biznesowych atut „rodzinności" jest powszechnie podkreślany. Tylko nieco więcej niż ¼ badanych zadeklarowała, że często podkreśla rodzinnych charakter przedsiębiorstwa, ale jednocześnie mniej więcej tyle samo czyni to od czasu do czasu. Rzadko do rodzinności przyznaje się 15% przedsiębiorców, a ukrywanie faktu bycia przedsiębiorstwem rodzinnym jest praktyką

stosowaną przez 31% ankietowanych firm. Tego rodzaju zjawiska występują jednak częściej w firmach średniej wielkości, niż w firmach małych i mikropodmiotach. W pierwszej z wymienionych kategorii przedsiębiorstw 37% respondentów zadeklarowało częste zaznaczanie charakteru firmy, podczas gdy w firmach mikro i małych tylko 25%. Równocześnie około jednej trzeciej małych i mikroprzedsiębiorców (odpowiednio 30% i 35%) w ogóle nie wykorzystywało „rodzinności" w relacjach biznesowych. W grupie firm średniej wielkości do analogicznego postępowania przyznał się co piąty badany. Tego rodzaju zróżnicowanie jest dość trudne do wyjaśnienia, tym niemniej jedną z hipotez może być poczucie osiągnięcia sukcesu rynkowego, silniejsze wśród właścicieli firm średniej wielkości, wraz z którym znikają obawy przed ujawnianiem rodzinnego charakteru. Może temu towarzyszyć również chęć pochwalenia się osiągniętym sukcesem oraz wyróżniania się na tle konkurencji, ponieważ firmy rodzinne, choć nie jest ich mało, stanowią jednak mniejszość firm w Polsce.

Mimo relatywnie często występującego zjawiska ukrywania rodzinności przedsiębiorstwa, większość badanych była przekonanych, że bycie firmą rodzinną pomaga w biznesie. Opinię taką wyraziło 2/3 ankietowanych, a zaledwie 1% miało odmienne zdanie. Nieco ponad ¼ badanych ambiwalentnie oceniła znaczenie rodzinnego charakteru (czasami pomaga, czasami przeszkadza). Trzeba także podkreślić, że nawet w firmach, gdzie w relacjach biznesowych fakt rodzinności jest podkreślany rzadko lub w ogóle nie jest podkreślany, większość badanych pozytywnie oceniła znaczenie rodzinności dla prowadzenia biznesu. Można zatem przyjąć, że ankietowani podchodzą do problemu „rodzinności" w dwóch wymiarach. Z jednej strony mamy do czynienia z obszarem zewnętrznym – podkreślanie w relacjach biznesowych faktu bycia firmą rodzinną (silniej występuje w firmach średniej wielkości). Z drugiej natomiast strony jest to obszar wewnętrzny. W tym przypadku, nawet, jeżeli przedsiębiorcy towarzyszą obawy przed ujawnianiem rodzinności, to ma jednocześnie poczucie, że rodzinność zapewnia jego przedsiębiorstwu sprawne funkcjonowanie, wzmacnia firmę od wewnątrz (poczucie niezależne od klasy wielkości przedsiębiorstwa) [Badanie, 2009, s. 38 i nast.].

Obok oceny zjawiska „rodzinnego" realizowania działalności gospodarczej istotne znaczenie dla przebiegu procesów gospodarowania ma również sposób zarządzania podmiotem rodzinnym. Stanowi to ważną przesłankę dla zweryfikowania przedsiębiorstwa i zaliczenia go do grupy rodzinnych (kryterium funkcjonalne). W ponad 90% przedsiębiorstw w zarządzanie był bezpośrednio zaangażowany właściciel. Sporadycznie (mniej niż co dziesiąty przypadek) mieliśmy do czynienia z delegacją uprawnień zarządczych na innych członków rodziny, zaś bardzo rzadko (zaledwie 2% deklaracji) zarządzanie odbywało się

za pośrednictwem osób spoza rodziny właściciela. Dążenie do zachowania uprawnień zarządczych w rękach spokrewnionych ze sobą osób widać było także na niższym poziomie organizacji, chociaż było ono szczególnie widoczne w firmach posiadających rozbudowaną strukturę organizacyjną (stanowiska kierownicze/dyrektorskie, działy, departamenty), gdzie 58% firm deklarowało obsadzanie tych stanowisk przez członków rodziny właściciela.

Około 15% przedsiębiorstw rodzinnych posiadało radę nadzorczą lub inną, nieformalną radę zajmującą się nadzorem nad przedsiębiorstwem. Funkcjonowanie tych organów opierało się w dużym stopniu na zasiadających w nich przedstawicielach rodziny. Średnio 2,8 członków rady nadzorczej lub jej nieformalnego odpowiednika należało do rodziny (przeciętna liczba członków organu nadzorczego wyniosła 4 osoby). Poza tym w jednym na pięć przedsiębiorstw rodzinnych można było spotkać się z zarządem – organem podejmującym kluczowe decyzje dla firmy. Podobnie jak w przypadku rad nadzorczych działanie zarządu opierało się na członkach rodziny. Na przeciętnie 3,8 osoby wchodzącej w skład zarządu, średnio 2,6 osoby – to członkowie rodziny [Badanie 2009, s. 66 i nast.]

Względnie niewielki odsetek przedsiębiorstw rodzinnych posiadało strategię/plany przekazania firmy następnemu pokoleniu. Posiadanie takiej strategii zadeklarował zaledwie co trzeci badany, ale równocześnie tylko co dziesiąte przedsiębiorstwo dysponowało taką strategią w formie pisemnej. Jednocześnie dwie trzecie firm, których właściciele myślą o przekazaniu firmy kolejnemu pokoleniu nie posiadało strategii sukcesji, przy czym było to silnie związane z wielkością przedsiębiorstwa. W firmach średniej wielkości odsetek posiadających strategię (w formie pisemnej lub nie) wyniósł 55%, podczas gdy w małych i mikro było to odpowiednio 37% i 21%. Prawie dwie trzecie respondentów myślących o przekazaniu przedsiębiorstwa w ręce konkretnej osoby rozmawiało już z tymi osobami na temat przekazania firmy [Badanie, 2009, s. 84 i nast.].

Jak wynika z przedstawionej charakterystyki firm rodzinnych, charakteryzują się one po części cechami takimi, jak wszystkie przedsiębiorstwa. W sposób szczególny dotyczy to procesów inwestowania, korzystania ze źródeł dofinansowania procesów inwestycyjnych, jak również oceny kondycji ekonomicznej, zasięgu prowadzonej działalności oraz pozycji konkurencyjnej na rynku towarów i usług. Szczególnym jednak walorem firm rodzinnych jest ich wysoka świadomość o możliwości osiągania lepszych efektów ze względu na zaangażowanie członków rodziny. Mimo dość wysokiego udziału firm rodzinnych w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych (stanowią one ponad 1/3 wszystkich przedsiębiorstw, działających w sektorze MSP), niezbędne wydaje się dalsze wspomaganie rozwoju tej formy aktywności zawodowej zasobów pracy, przede

wszystkim w kierunku ograniczenia barier, związanych z występującą korelacją między ujawnianiem ich rodzinności a pozycją konkurencyjną na rynku. Wspomaganie tego rodzaju powinno przede wszystkim dotyczyć mikropodmiotów oraz firm małych, w których czynnik ten stanowi – jak dotychczas – największą barierę.

Dostrzegany jednak mimo wszystko sukces, o jakim możemy mówić w odniesieniu do funkcjonujących w Polsce firm rodzinnych, może stanowić przesłankę do wykorzystania doświadczeń tego sektora w zwiększaniu zainteresowania tych, którzy utracili swoją dotychczasową pozycję zawodową, tworzeniem własnych stanowisk pracy. Dlatego też przyjrzyjmy się teraz podstawowym motywom i barierom tego rodzaju aktywności zawodowej, które były przedmiotem badań, przeprowadzonych przez ekspertów Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych [Praca, 2007].

3. Motywy i bariery pracy na własny rachunek

Pojawienie się problemu bezrobocia wywołało konieczność poszukiwania możliwości aktywizacji zawodowej wśród osób w wieku zdolności do pracy. Problem ten zasługuje na szczególną uwagę, bowiem między liczbą tworzonych samodzielnie miejsc pracy, a poziomem stopy bezrobocia występuje dodatnia dość silna zależność [Kryńska, 2001, s. 108]. Zatem można przyjąć, że właśnie pojawienie się bezrobocia przyczyniło się niewątpliwie do zwiększenia zainteresowania osób poszukujących pracy podejmowaniem pracy na własny rachunek.

Znakomita większość decyzji o założeniu własnej firmy, podejmowanych przez wcześniejszych pracowników najemnych miała miejsce po 1990 r., a nawet po 2000 r. Była to również w większości po raz pierwszy podejmowana działalność na własny rachunek. Podejmowali ją przede wszystkim ci, którzy charakteryzowali się długim stażem pracy w innych przedsiębiorstwach, chociaż występowały wśród tych osób również takie, które rozpoczynały działalność gospodarczą po ukończeniu nauki, ale było ich porównywalnie niewiele. Świadczy to o braku zachęt w gospodarce polskiej do tworzenia własnych stanowisk pracy, a skłonność osób w starszych rocznikach wieku produkcyjnego do podejmowania ryzyka w tej dziedzinie jest wyłącznie konsekwencją braku możliwości zarobkowania po utracie pracy etatowej. Wskazuje na to również występowanie na rynku pracy nie adekwatnych do oczekiwań osób poszukujących pracy ofert zatrudnienia, które umożliwiłyby im kontynuowanie aktywności zawodowej, tym bardziej, że nie spełniały one jeszcze ustawowych wymogów, kwalifikujących je do przejścia w stan bierności zawodowej. Ważne niewątpliwie znaczenie miała również konieczność zapewnienia środków utrzymania rodzinom.

Przyjrzyjmy się zatem szczegółowym uzasadnieniom powyższych ogólnych uwarunkowań podejmowania pracy na własny rachunek, prezentowanym przez respondentów.

Decyzje o podejmowaniu pracy na własny rachunek w okresie ujawnienia się problemów na regionalnych i lokalnych rynkach pracy, były przede wszystkim konsekwencją utraty możliwości zarobkowania w dotychczasowych miejscach pracy na skutek procesów restrukturyzacji i likwidacji zakładów pracy, zwolnień grupowych oraz likwidacji stanowisk pracy. Czyli podstawowym czynnikiem warunkującym możliwość podejmowania pracy na własny rachunek były przemiany strukturalne w gospodarce, mające na celu zwiększenie efektywności gospodarowania w skali makroekonomicznej. Pozbawieni pracy ludzie, niezależnie od momentu założenia firmy (po 1989 r. lub po 2000 r.), jako główny motyw utworzenia własnego stanowiska pracy uznawali **chęć i konieczność kontynuowania aktywności zawodowej.** Podjęcie samodzielnej działalności gospodarczej było zatem – według opinii respondentów – jedynym dopuszczalnym wariantem na utrzymanie dotychczasowego standardu życia i przedłużenie aktywności zawodowej do momentu osiągnięcia wieku emerytalnego. Dotychczasowa formuła aktywności zawodowej – praca najemna – w wielu przypadkach okazała się niemożliwa do kontynuowania, ze względu na **brak ofert pracy** oraz generalnie **trudną sytuację na rynku pracy**. W wielu przypadkach barierą pojęcia pracy w innym podmiocie gospodarczym był wiek lub brak ofert pracy dla absolwentów określonych kierunków studiów. Samozatrudnienie okazało się więc być szansą dla ludzi zarówno w starszych rocznikach wieku produkcyjnego, jak i młodych, nie posiadających doświadczenia zawodowego i nie prezentujących umiejętności poszukiwanych przez pracodawców. Decyzja o utworzeniu własnego stanowiska pracy była jednak zdecydowanie łatwiejsza w odniesieniu do ludzi młodych, ale i tak wymagała od nich olbrzymiej wiedzy, którą nabywali także w trakcie prowadzenia własnej działalności. Potwierdza się zatem prawidłowość zaobserwowana w poprzednich badaniach, że ryzyko związane z podejmowaniem pracy na własny rachunek nie ma charakteru blokującego działania młodych ludzi przed traktowaniem jej, jako jednego z wariantów drogi zawodowej [Samozatrudnienie, 2004, s. 32].

Niezależnie od wieku podstawowym motywem podejmowania pracy na własny rachunek była chęć **zapewniania środków utrzymania rodzinie bądź polepszenia statusu materialnego**. Motyw materialny wydaje się wręcz oczywistą przesłanką kontynuowania aktywności zawodowej.

Bardzo często przesłanką podejmowania pracy na własny rachunek było **niezadowolenie z dotychczas wykonywanej pracy**. W tym przypadku zwracano uwagę zarówno na brak satysfakcji materialnej, jak i konieczność podpo-

rządkowania się w pracy ludziom niekompetentnym. Względy te wpływają przede wszystkim na zadowolenie z wykonywanej pracy i powinny być traktowane, jako istotne determinanty zwiększenia szans na samorealizację, a więc kompleks czynników wpływających na możliwość świadczenia pracy w sposób najbardziej efektywny, tak z punktu widzenia firmy, jak i samego zainteresowanego.

Wskazane powody podejmowania pracy na własny rachunek znajdowały również odzwierciedlenie w stanowisku respondentów, które dotyczyło możliwości powrotu do wykonywania pracy najemnej. Zdecydowana większość nie brała tego w ogóle pod uwagę, a tylko nieliczni wyrażali na to zgodę, przy czym częściej były to osoby utrzymujące się z pracy na własny rachunek dłużej niż 10 lat. A więc powody, które przyczyniłyby się do powrotu na stanowiska pracy najemnej wynikały generalnie z przesłanek materialnych, możliwości zwiększenia satysfakcji z wykonywanej pracy oraz wiązały się z koniecznością zakończenia funkcjonowania firmy. Natomiast poza wskazanymi przyczynami kontynuowania indywidualnej działalności, bardzo często obserwowana była po prostu odpowiedź „nie", bez dodatkowego uzasadnienia. A więc potwierdzają się powody, które ograniczają możliwość powrotu do pracy etatowej [Samozatrudnienie, 2004, s. 38].

Struktura odpowiedzi nie była również istotnie zróżnicowana ze względu na poziom wykształcenia, które reprezentowali respondenci. Właściciele firm posiadający wykształcenie wyższe, jak i ci, którzy deklarowali niższe poziomy wykształcenia byli w takim samym stopniu zainteresowani (lub nie) powrotem do pracy „na etacie". Oznaczać to może, iż nie poziom posiadanego wykształcenia determinuje zadowolenie z prowadzonej działalności gospodarczej, ale przede wszystkim jej rodzaj, osiągane dochody oraz jej skala. Ponadto ważne są wcześniejsze doświadczenia z pracy najemnej, jej przebieg, ścieżka kariery zawodowej, zapamiętane relacje międzyludzkie.

Poza wskazanymi powyżej, w swoich wypowiedziach respondenci zauważali również następujące determinanty samozatrudnienia:

- korzystne uwarunkowania dla rozwoju działalności gospodarczej w latach dziewięćdziesiątych oraz
- potrzeby lokalnego rynku.

Jak wynika z przedstawionych opinii, decyzje o podjęciu pracy na własny rachunek były wywoływane przez bardzo wiele czynników. Generalnie jednak myślą przewodnią było zapewnienie sobie i rodzinie godziwych dochodów, pozwalających na utrzymanie dotychczasowego standardu życia. Można jednak z dużą pewnością twierdzić, że osoby podejmujące pracę na własny rachunek charakteryzują się większą, w porównaniu do pozostałych członków społeczeń-

stwa, zdolnością do obserwowania otoczenia, zmysłem organizacyjnym oraz przebojowością w dziedzinie realizowania swoich zamierzeń. Cechy te ponadto – wydaje się – ulegają stopniowemu poszerzaniu w miarę rozwoju działalności. Dlatego też znacznie mniejszą rolę odegrały w decyzjach o podejmowaniu pracy na własny rachunek przesłanki o charakterze psychologicznym, związane z brakiem możliwości zrealizowania swoich planów zawodowych w pracy najemnej. Czynnik ten był natomiast szczególnie podkreślany przez respondentów, którzy zakładali własne firmy wcześniej, przed okresem przemian systemowych. Ponadto w ich przypadku również pewną rolę odgrywały tradycje, określane przez respondentów, jako *„marne pieniądze"* uzyskiwane za pracę na etacie. Profil działalności tych firm raczej nie ulegał zmianie, przy czym w decyzjach o zmianach rodzaju działalności kierowano się przede wszystkim kryteriami wynikającymi z rachunku ekonomicznego[2].

Interesujące są opinie badanej populacji osób na temat utrudnień związanych z zakładaniem własnej firmy. Powszechnie uważa się, że obecnie są zbyt skomplikowane procedury, przez które musi przebrnąć osoba chcąca pracować na własny rachunek. Sam proces nie jest trudny, ale należy uzyskać zezwolenie od wielu instytucji, które często są zlokalizowane w różnych miejscach. W konsekwencji prowadzi to do biurokracji i straty czasu.. Respondenci zwracali również uwagę na arogancki stosunek urzędników do petentów, co wydłuża czas niezbędny do załatwienia wszystkich formalności związanych z założeniem firmy. W wielu wypowiedziach akcentowano, że obecnie nie jest problemem założenie firmy tylko jej utrzymanie. Dlatego tak często podkreślano brak odpowiedniego wsparcia finansowego dla osób chcących pracować na własny rachunek. Ta kategoria pracowników szczególnie na początku prowadzenia działalności gospodarczej powinna korzystać z pomocy finansowej, która mogłaby oznaczać mniejsze obciążenia na rzecz systemu zabezpieczenia społecznego lub określone ulgi i zwolnienia w systemie podatkowym. Osobom tworzącym własny biznes trudno jest od razu wywiązać się z pewnych zobowiązań finansowych względem ZUS-u czy urzędów skarbowych. Potrzebują one czasu na zgromadzenie odpowiedniego kapitału, który byłby źródłem finansowania ich zobowiązań,.

Przeprowadzone badania pozwoliły również zidentyfikować utrudnienia, na jakie napotykają osoby pracujące na własny rachunek. Można je uporządkować w następujące grupy: finansowe, prawne, rynkowe i społeczne.

[2] Generalnie przedstawione rodzaje motywów miały dominujące znacznie w badaniu z 2004 r. [Samozatrudnienie, 2004, s. 21].

Uzyskane odpowiedzi pozwalają postawić tezę, że najbardziej dokuczliwe dla respondentów są uwarunkowania **finansowe**. Są one poważną barierą dla dalszego rozwoju przedsiębiorstw. Mówiąc o uwarunkowaniach finansowych ankietowani mieli na uwadze brak kapitału, czy też utrudniony dostęp do niego jak również różnego rodzaju obciążenia jakie nakładane są na osoby prowadzące działalność gospodarczą, a więc fiskalne i parapodatkowe. Jak już wcześniej wspomniano badana grupa przedsiębiorców , prowadząc działalność gospodarczą bazuje przede wszystkim na własnym kapitale. Jego wielkość jat stosunkowo mała a generowane zyski nie pozwalają na jego szybki wzrost. Mają oni ograniczony dostęp do kredytów. Spowodowane to jest wysokim oprocentowaniem kredytów, wysokimi prowizjami i opłatami bankowymi, czy też wymaganiami dotyczącymi zabezpieczenia spłaty kredytów. Wymienione elementy powodują, że kredyty są nieosiągalne dla tego sektora przedsiębiorstw. Jeśli nawet one są udzielane, to mają charakter krótkookresowy, a przedsiębiorcy wykorzystują jego na rozwój firmy (przede wszystkim na powiększanie majątku trwałego), co czasami może prowadzić do przyśpieszonej niewypłacalności firmy i jej bankructwa. Respondenci uważają, że w większym zakresie powinni mieć dostęp do kredytów preferencyjnych, adresowanych do osób zakładających własne firmy czy też tych przedsiębiorstw w których będą tworzone dodatkowe miejsca pracy. To powinno być przedmiotem szczególnego zainteresowania ze strony państwa. Należy również w polityce ekonomicznej zwrócić uwagę na większe wsparcie mikropodmiotów poprzez zapewnienie im dostępu do środków pomocowych z funduszy strukturalnych.

Wysokie koszty pracy wynikające z dużych narzutów na ubezpieczenie społeczne, to kolejna bariera rozwoju mikroprzedsiębiorstw. Należy zauważyć, iż Polsce występuje wysoki udział kosztów obligatoryjnych w ogólnej sumie kosztów pracy [Bukowski (red.), 2005]. Dlatego postuluje się obniżenie składek na ubezpieczenie społeczne lub wprowadzenie ulg dla osób tworzących firmę, bądź tych, którzy zatrudniają nowych pracowników. Obok obciążeń z tytułu ZUS respondenci powszechnie wymieniali podatki, które według ich opinii są zbyt wysokie. Należy zauważyć, że w Polsce w ciągu ostatniego okresu zlikwidowano wiele ulg w ramach podatku dochodowego od osób fizycznych, a nim są najczęściej objęci pracujący na własny rachunek. Likwidacji ulg nie towarzyszyło zmniejszenie stawek podatkowych, dlatego te zmiany dla respondentów były dokuczliwe. W konsekwencji to powodowało wyższe dla nich obciążenia o charakterze fiskalnym. Negatywne oceny dotyczyły również stawek w ramach podatków pośrednich czyli VAT-u i akcyzy. Zdaniem respondentów stawki w przypadku tej grupy podatków są zbyt wysokie. Ponadto objęcie mikroprzedsiębiorstw podatkiem od wartości dodanej często wiąże się z koniecznością

korzystania z usług biur rachunkowych. Osoby pracujące na własny rachunek nie mogą sobie poradzić ze skomplikowanymi procedurami rozliczeń w ramach VAT- dlatego korzystają z pomocy innych instytucji w tym kierunku wyspecjalizowanych, co w konsekwencji zwiększa koszty ich działalności.

Podatek dochodowy oraz składki na ubezpieczenie są przede wszystkim uważane za jedną z głównych przyczyn redukcji zatrudnienia w firmach, co ma w konsekwencji spowodować obniżenie kosztów pracy. Redukcja ta ma często charakter pozorowany, bowiem właściciele firm chcąc realizować swoje zamierzenia w ramach prowadzonej działalności gospodarczej zatrudniają pracowników w sposób nielegalny bądź zmuszają ich do zakładania własnych firm. **Zatrudnienie nielegalne** oznacza, że tworzony jest czarny rynek pracy. W przypadku pracy najemnej, jest to praca wykonywania bez nawiązywania stosunku pracy między pracownikiem a pracodawcą. Inaczej mówiąc między tymi podmiotami rynku nie jest zawarta w formie pisemnej umowa o pracę. Pracodawca tym samym zwalnia siebie z obowiązku zabezpieczenia różnych uprawnień pracowniczych, szczególnie tych związanych z ubezpieczeniem społecznym (zdrowotnym, emerytalnym, rentowym, wypadkowym). „Korzyścią" dla pracowników jest możliwość wykonywania pracy i otrzymywania z tego tytułu dochodu, który nie jest opodatkowany. Natomiast pracodawca ma możliwość obniżenia kosztów pracy, bowiem, nie realizuje zobowiązań finansowych wobec państwa. W ramach nielegalnego zatrudnienia pracodawcy chętnie zatrudniają młodzież, która decyduje się na takie rozwiązanie ze względu ze względu na trudną jej sytuację na rynku pracy. Młodzież powszechnie jest spostrzegana jako tanie źródło siły roboczej, szczególnie wtedy gdy nie posiada dostatecznego przygotowania zawodowego. Brak oficjalnych miejsc pracy i chęć uzyskania jakichkolwiek dochodów skłaniają osoby młode do zatrudnienia w szarej strefie. Ponadto ta forma zatrudnienia umożliwia młodym zdobycie środków finansowych na dalszą naukę [W trosce, 2005].

Zatrudnienie nielegalne pracodawcy wymieniają jako jedną z możliwości redukcji kosztów pracy, która jest stosowana przez inne podmioty działające w tej samej branży. Z ich natomiast wypowiedzi wynika, że oni sami nie stosują tej formy. Powstaje zatem pytanie, na ile to jest zgodne z rzeczywistością? Odpowiedzi respondentów na temat zatrudnienia na czarno pracowników w ciągu ostatniego okresu są bardzo lakoniczne. Ograniczają się one do stwierdzenia, że nie jest ta forma zatrudnienia praktykowana, bez podania uzasadnienia, dlaczego jej nie stosują. W odpowiedziach respondentów wyczuwano ucieczkę przed pełną odpowiedzią na tak postawione pytanie. Jeśli decydowali się na wyjaśnienie przyczyn eliminujących zatrudnienie nielegalne to do nich zaliczali:

- **zbyt duże ryzyko z tym związane**,
- **mniejsze możliwości oddziaływania na pracowników,**
- **odpowiedzialność za firmę i pracowników**.

W przypadku osób które przyznawały się do zatrudnienia pracowników na czarno twierdzono, że ta forma jest praktykowana „w ramach stażu pracy". Inni respondenci wskazali na doraźny charakter nielegalnego zatrudnienia.
Kolejnym rozwiązaniem umożliwiającym redukcję kosztów pracy, jest zatrudnianie na umowę zlecenie emerytów i studentów. Obniżka kosztów oznacza w tym przypadku wyeliminowanie obciążeń z tytułu ubezpieczenia społecznego. Respondenci podkreślają, że w praktyce zaangażowanie tej kategorii osób jest ograniczone.

Innym działaniem umożliwiającym obniżenie kosztów pracy jest zmuszanie pracowników do samozatrudnienia. Pojawia się tu zjawisko outsourcingu, którego nie można w sposób jednoznaczny ocenić. Istotne są tu relacje między zleceniodawcą (dawnym pracodawcą), a samozatrudnionym (dawnym pracownikiem). W jakim stopniu ten pierwszy będzie wspierać byłego pracownika np. poprzez zapewnienie stałych zleceń, czy też poprzez udzielenie pomocy w realizacji działań o charakterze formalno-prawnym, z prowadzeniem księgowości.

Następna grupa utrudnień pojawiających się przy prowadzeniu własnej firmy to uwarunkowania **prawne**. Wśród nich należy pokreślić niestabilność przepisów prawnych a czasem ich sprzeczność . Wskazywano zatem na ułomność całego systemu prawnego, który nie sprzyja osobom pracującym na własny rachunek. Akcentowano niejasność zapisów w aktach prawnych, co umożliwia dowolność interpretacji i daje tym samym urzędnikom możliwość tworzenia prawa. Opinie urzędników na temat tej samej kwestii są skrajnie rozbieżne, co powoduje chaos, wywołuje stres u przedsiębiorców i hamuje dalszy rozwój firmy. Z wymienionymi wcześniej barierami wiąże się biurokracja. Zbyt wiele formularzy/deklaracji należy wypełniać w ramach rozliczeń z urzędem skarbowy, ZUS-em. Zbiurokratyzowane są również procedury obowiązujące przy korzystaniu z kredytu. Uzyskanie zaś zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej wymaga zgłoszenia się do wielu instytucji w celu wypełnienia różnych dokumentów, to samo występuje w przypadku rozszerzenia zakresu prowadzonej działalności gospodarczej.

Bariery **rynkowe** wynikają z obaw przed konkurencją zarówno podmiotów krajowych i zagranicznych. Akcentowano również jako zjawisko niepokojące spadający popyt, postępującą pauperyzację społeczeństwa. Niestabilność polityki ekonomicznej, która nie pozwala określić przyszłego popytu na dobra i usługi powoduje, że rynek jako całość i poszczególne jego segmenty trudno jest przewidzieć.

Ostatnią grupę utrudnień tworzą uwarunkowania **społeczne**. Istotne są tu postawy, zachowania, poziom wykształcenia osób pracujących na własny rachunek. Każda z tych osób ma własne doświadczenie zawodowe, poglądy, system wartości. Z punktu widzenia przedsiębiorczości ważna jest m.in. rzetelność, kreatywność, umiejętność nowego spojrzenia na obszar prowadzonej działalności gospodarczej. Respondenci podkreślali, iż ich działania są hamowane bowiem *„nie mają pomysłu jak rozwinąć firmę"*. Brakuje im również cierpliwości w realizacji planowanych przedsięwzięć. Oznacza to, że prowadzenie biznesu wymaga dużego zaangażowania od właściciela firmy. Powstaje zatem pytanie jakimi cechami powinna charakteryzować się osoba prowadząca działalność gospodarczą. Respondenci przede wszystkim zwracali uwagę na kreatywność, zdolność do rozwiązywania problemów, umiejętność kojarzenia, postrzegania zależności pojawiających się w ich obszarze działania. Wymienione wyżej cechy tworzą tzw. zdolności umysłowe pozwalają człowiekowi na wykonanie różnych zadań intelektualnych, wykorzystujących zdolności związane z wiedzą i rozumowaniem. Pracujący na własny rachunek powinien posiadać również wiedzę z zakresu podstaw ekonomii, zarządzania. Wiedza ta może sprzyjać racjonalizacji decyzji związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Jest ona niezbędna do interpretacji przepisów prawnych z zakresu systemu podatkowego, rozliczeń, księgowości. Nawet jeśli przedsiębiorcy korzystają z usług wyspecjalizowanych instytucji np. finansowo – księgowych, to ta wiedza jest konieczna do porozumiewania się z nimi. Rynek jest również coraz bardziej wymagający, niepewny, dlatego ważna jest umiejętność prowadzenia negocjacji z dostawcami i odbiorcami produktów. Kolejna kategoria cech dotyczy osobowości osoby pracującej na własny rachunek. Wymaga się od niej sumienności na którą składa się: obowiązkowość, dążenie do celu, samodyscyplina, rozwaga.

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, z dużą pewnością można twierdzić, że firmy rodzinne borykają się z tymi samymi trudnościami i podobne są motywy ich tworzenia. Dlatego też w polskiej przestrzeni gospodarczej należałoby podjąć starania, mające na celu ograniczenie barier, przede wszystkim o charakterze finansowo – podatkowym. Rozwiązania w tej dziedzinie powinny mieć charakter systemowy, ponieważ dotyczą funkcjonowania wszystkich podmiotów gospodarczych, niezależnie od ich wielkości. Jednak szczególnie w małych firmach i mikropodmiotach determinanty te mają znaczenie istotne, ponieważ wpływają na obniżenie ich pozycji konkurencyjnej na rynku, a w pojedynczych przypadkach mogą wpływać na okres ich działania.

Jak wynika z dotychczasowych rozważań, miejsce firm rodzinnych oraz możliwość podejmowania pracy na własny rachunek stanowią te przejawy aktywności zawodowej zasobów pracy, które dają możliwość wydłużania aktyw-

nego uczestnictwa w procesach gospodarowania, szczególnie tym, którzy z różnych powodów utracili pracę. Mimo występowania różnego rodzaju barier i ograniczeń z tym związanych, taki sposób na kontynuowanie kariery zawodowej jest w wielu przypadkach jedyną możliwość na uzyskanie środków na utrzymanie członków gospodarstw domowych.

Zaprezentowane formy podmiotów gospodarczych nie wyczerpują wszystkich ewentualności, dających szansę na zrealizowanie zamierzeń zawodowych, dotyczących przede wszystkim niewielkiej skali przedsięwzięć gospodarczych. Chcielibyśmy bowiem zwrócić uwagę na szczególnie trudne uwarunkowania aktywności zawodowej tych, których pozycja konkurencyjna na rynku pracy z różnych powodów jest szczególnie niska, a równocześnie ich uczestnictwo w procesach gospodarowania jest istotnym zagadnieniem, wynikającym z założeń Europejskiej Strategii Zatrudnienia. Są to przedstawiciele grup zmarginalizowanych (zagrożonych wykluczeniem społecznym), do których zaliczyć można osoby niepełnosprawne, pochodzące z rodzin patologicznych, jak również te, które długotrwale pozostają bez pracy, kobiety, młodzież, mieszkańców wsi. Wspomaganie aktywności zawodowej takich kategorii zasobów pracy znajduje przede wszystkim odzwierciedlenie w działaniach, związanych z wdrażaniem w Polsce założeń ekonomii społecznej, której podmioty oraz funkcje mogą skutecznie przyczyniać się do ich reintegracji zawodowej i społecznej. Jednym z podmiotów, o których znaczeniu dla takich działań chcielibyśmy wspomnieć jest firma społeczna, której zasady działania wydają się być zbliżone do funkcjonowania firmy rodzinnej.

4. Ekonomia społeczna – firma społeczna – firma rodzinna

Pojęcie ekonomii społecznej nie jest łatwe do doprecyzowania. Niektórzy z ekspertów uważają nawet, że do chwili obecnej taka jednolita definicja nie została sformułowana [W stronę, 2003, s. 23]. Jest to termin szeroki, obejmujący wiele sfer życia społecznego, którego jednak naczelną zasadą jest przewaga działań na rzecz ludzi nad maksymalizacją zysku pieniężnego, osiąganego w wyniku prowadzonej działalności gospodarczej [Rosiński, 2006 s. 105]. Głównym motywem jej działania jest przywrócenie na rynek pracy osób, które z różnych względów nie potrafią dostosować się do sytuacji, występującej na tym rynku oraz świadczenie szeroko rozumianej pomocy w tej dziedzinie. Czym jest zatem ekonomia społeczna? Przytoczymy kilka opisów pojęć.

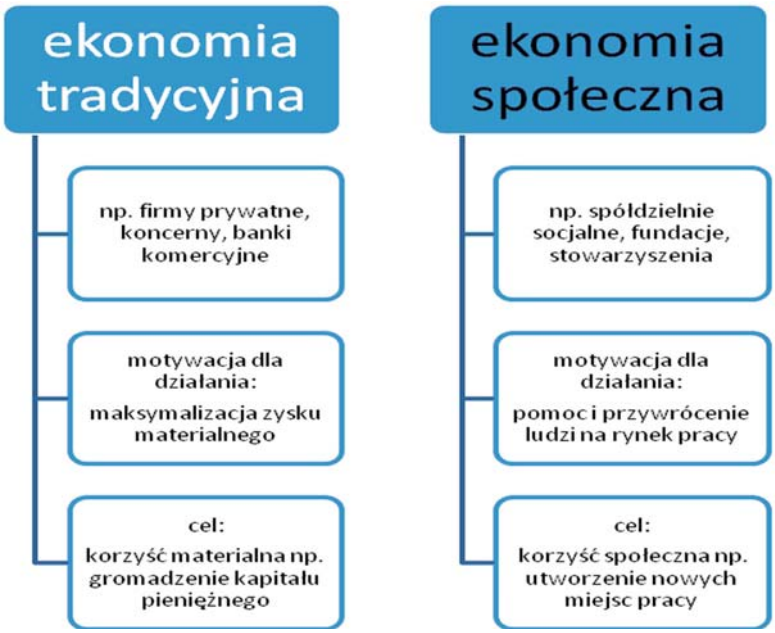
Pierwszą definicję sformułował H. Kaszyński, który zwrócił uwagę na to, że ekonomia społeczna oznacza zazwyczaj działalność na pograniczu sektora prywatnego i publicznego prowadzoną przez grupę organizacji, w których do-

minuje prymat celów indywidualnych i społecznych nad kapitałem [Kaszyński, 2007, s. 10]. Rolę i funkcje ekonomii społecznej zawierają również definicje wypracowane przez Dyrekcję Generalną ds. Przedsiębiorstw Komisji Europejskiej oraz Europejską Stałą Konferencję Ekonomii Społecznej[3]. Zgodnie z pierwszą definicją, ekonomia społeczna to ta część gospodarki, w której przedsiębiorstwa są tworzone przez tych i dla tych, którzy mają wspólne potrzeby i są odpowiedzialni za tych, którym mają służyć. Druga definicja podkreśla znaczenie braku podporządkowania działań podmiotów ekonomii społecznej wyłącznie miernikom ekonomicznym, przy czym jednocześnie podkreśla ich znaczenie dla osiągania celów społeczności pomocy wzajemnej [Informacja, 2008, s. 3]. Ekonomię społeczną można również definiować poprzez podmioty, które ją reprezentują, czyli spółdzielnie, towarzystwa wzajemne, stowarzyszenia, fundacje oraz przedsiębiorstwa społeczne [Sałustowicz, 2007, s. 4]. Pojęcie to jest również często zastępowane sformułowaniem przedsiębiorczość społeczna, które powinno być uważane za „twardy rdzeń" ekonomii społecznej [Małecka-Łyszczek, Wesołowski, 2008, s. 9, Wygnański, Frączak, 2006]. Jednak obie te kategorie nie posiadają utartego zestawu cech, które w sposób jednoznaczny określałyby dany podmiot lub dane działanie, jako zaliczające się do sfery ekonomii społecznej. Działania obejmowane przez ekonomię społeczną muszą mieć zatem również związek z procesami występującymi na rynku pracy, a przede wszystkim powinny mieć związek z kształtowaniem postaw przedsiębiorczych wśród osób, które z różnych względów pozostają poza rynkiem pracy.

Wskazane różnice między ekonomią społeczną i ekonomią rozumianą tradycyjnie (schemat 1) wskazują jednoznacznie na różnorodność motywów, celów, a w konsekwencji rodzaje podmiotów, które mogą działać w tych sektorach. Ekonomia społeczna to coś innego niż tradycyjnie rozumiany biznes, nawet jeśli uwzględnimy społeczną odpowiedzialność biznesu. Działania tradycyjnych przedsiębiorstw, nawet wówczas, gdy przynoszą pozytywne skutki społeczne, nie czynią z nich automatycznie podmiotów ekonomii społecznej. Ekonomia społeczna oznacza bowiem nadrzędność celów społecznych, które realizowane są ekonomicznymi metodami.

[3] Podano za materiałami konferencyjnymi II Forum Europejskiej Konferencji Ekonomii Społecznej, mającego miejsce w Krakowie w 2004 r., zatytułowanymi: „Przedsiębiorstwo społeczne w poszerzonej Europie – Koncepcja i rzeczywistość" oraz „Przykłady spółdzielni i organizacji pozarządowych działających w sektorze Ekonomii Społecznej w Polsce" [Informacja, 2008, s. 3]

Schemat 1. Różnice między ekonomią tradycyjną a ekonomią społeczną



Źródło: Ekonomia społeczna. Materiały informacyjne

Taką właśnie hierarchią celów charakteryzuje się **firma społeczna**[4]**.** Jest to nowa forma prowadzenia działalności gospodarczej, oferująca nowatorskie spojrzenie na zatrudnienie osób wykluczonych społecznie [Firma, 2008, s. 3]. Tworzy ona miejsca pracy dla osób, które na otwartym rynku pracy nie mają szans na podjęcie zatrudnienia, a jednocześnie w swoich działaniach uwzględnia rachunek ekonomiczny. Firmą społeczną zarządzają specjaliści, którzy w razie wystąpienia kryzysu potrafią zagwarantować utrzymanie jakości i ciągłości usług[5]. Firma społeczna wychodzi również naprzeciw oczekiwaniom tych osób, które nie mają orzeczenia o niepełnosprawności i w związku z tym nie stanowią kategorii pracowników atrakcyjnych dla tych pracodawców, którzy

[4] Założenia do projektu ustawy opracowane zostały na podstawie doświadczeń Social Firms UK, Social Firms Scotland i Forth Sektor w Edynburgu, firm społecznych, które są członkami organizacji FAF w Niemczech, standardami wypracowanymi przez CEFEC (Konferencja Europejskich Firm Społecznych, Inicjatyw Zatrudnieniowych oraz Spółdzielni Społecznych), a także utworzonego i testowanego Ośrodka Szkoleniowego Hotel „Kłos", opartego na dualnym modelu firmy społecznej [Firma, 2008, s. 8].

[5] Proponowany jest wymóg zatrudnienia co najmniej 30% osób niepełnosprawnych oraz chorych psychicznie, które najczęściej nie posiadają orzeczenia o niepełnosprawności.

liczą wyłącznie na pozyskanie – w związku zatrudnieniem osób niepełnosprawnych – środków finansowych. Jednym z warunków funkcjonowania firmy społecznej jest stworzenie przez nią przyjaznego środowiska pracy, polegającego na uwzględnieniu w jej działaniach potrzeb osób niepełnosprawnych oraz wpierania ich w indywidualnym rozwoju zawodowym [Firma, 2008, s. 4].

Firma społeczna może być tworzona przez stowarzyszenia, posiadające osobowość prawną lub fundacje, w zakresie prowadzonej przez nie działalności statutowej. Jej utworzenie poprzedza postępowanie przygotowawcze, mające na celu ocenę potrzeby i warunków działania. Organami firmy społecznej są: dyrektor (menadżer, profesjonalista) oraz społeczna rada nadzorcza. W firmie działa również pracownicza rada programowa, dzięki której pracownicy mają możliwość czynnego uczestnictwa w procesie decyzyjnym, a przede wszystkimi współdecydują o przeznaczeniu środków nadwyżki bilansowej.

Podstawowym źródłem utrzymania firmy społecznej jest dochód z prowadzonej przez nią działalności gospodarczej, a cała wypracowana nadwyżka bilansowa – przeznaczana jest na jej działalność i podlega podziałowi na fundusze: osobowy, inwestycyjny i zasobowy [Firma, 2008, s. 8].

5. Podsumowanie

Sektor przedsiębiorstw rodzinnych, jak również samozatrudnienie, mogące stanowić jedną z odmian przedsiębiorczości rodzinnej, mają istotne znaczenie dla rozwoju polskiej przedsiębiorczości w warunkach gospodarki rynkowej. Firmy rodzinne, występujące dotychczas wyłącznie w ramach ekonomii tradycyjnej, są bowiem jedną z podstawowych form aktywizacji zawodowej tych, którzy utracili swoje dotychczasowe miejsce pracy. W bardzo wielu przypadkach jest to również sposób na „życie zawodowe" ludzi młodych, wkraczających na rynek pracy. Toteż intencją władz państwowych, samorządowych i szeregu instytucji pozarządowych jest jego popieranie i kształtowanie właściwych warunków ich funkcjonowania. Polska bardzo często, mimo przyjęcia całego dorobku prawnego Unii Europejskiej w zakresie funkcjonowania sektora MSP, stosuje specyficzne rozwiązania systemowe i instytucjonalne wspierające działanie tego sektora. Kwestia przedsiębiorstw rodzinnych nadal jednak nie znajduje pełnego odzwierciedlenia w prawie gospodarczym, chociaż uważa się, że mają one istotny wpływ na rozwój kraju, a zwłaszcza kształtowania przedsiębiorczości indywidualnej wśród następnych pokoleń. Mimo to skala działania przedsiębiorstw rodzinnych (i nie tylko) świadczy o niewielkim wpływie tego rodzaju działań na sytuację na rynku pracy. Nadal obawa przed zwiększonym w tym przypadku ryzykiem, stanowi podstawowe ograniczenie dla skłonności

do decydowania się na samo zatrudnienie. Jednak powiększający się udział tych, którzy tego rodzaju ryzyko podjęli i osiągają satysfakcjonujące ich efekty, może stanowić przesłankę dla twierdzenia o istotnym znaczeniu przedsiębiorczości w kształtowaniu sytuacji na lokalnych i regionalnych rynkach pracy. Wydaje się, że również w tym kontekście nie można przecenić roli i znaczenia firm społecznych, których działalność, w chwili obecnej jeszcze nie sankcjonowana prawem, mogłaby przynieść konkretne rezultaty w walce z bezrobociem grup zagrożonych wykluczeniem społecznym.

Bibliografia

Badanie (2009), *Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski z dotychczas zrealizowanych etapów badania*, Pentor Research International, Warszawa

Bukowski M., (red.) (2005), *Zatrudnienie w Polsce 2005*, Departament Analiz i Prognoz Ekonomicznych, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Warszawa

ewa-wiecek-janka.pl/userfiles/main/file/przed_rodz.pdf

Firma (2008), *Firma społeczna w projekcie ustawy*, Magazyn KŁOS, Kwartalnik nr 4(12)

Informacja (2008), *Informacja o stanie i kierunkach rozwoju w Polsce przedsiębiorczości społecznej*, Materiał przeznaczony dla Podkomisji Stałej ds. Współpracy z Organizacjami Pozarządowymi Sejmowej Komisji Polityki Społecznej i Rodziny, MPiPS, Warszawa

Kaszyński H. (2007), *Ekonomia społeczna i praca socjalna. Razem czy osobno*, Ekonomia Społeczna, Teksty, nr 3

Kryńska E., (2001), *Dylematy polskiego rynku pracy*, IPiSS, Warszawa

Małecka – Łyszczek M., Wesołowski Z., (2008), *Modele współpracy podmiotów ekonomii społecznej z administracją publiczną*, Ekonomia Społeczna Teksty, nr 5

Praca (2007), *Praca na własny rachunek. Determinanty i implikacje*, E. Kryńska (red.), IPiSS, Warszawa

Przedsiębiorczość (2004), *Przedsiębiorczość w Polsce*, MGiP, Warszawa

Rosiński P., *Doświadczenia w tworzeniu przedsiębiorstw społecznych*, (w:) *Z teorii i praktyki gospodarki społecznej*, (red.) E. Leś, M. Ołdak, Tom 1, Collegium Civitas, Warszawa

Sałustowicz P., (2007), *Pojęcie, koncepcje i funkcje ekonomii społecznej*, Ekonomia Społeczna teksty, nr 2

Samozatrudnienie (2004), *Samozatrudnienie. Analiza wyników badań*, R. Drozdowski, P. Mączka (red.), PARP, Warszawa

W stronę (2003), *W stronę aktywnej polityki społecznej*, (red.) T. Kaźmierczak, M. Rymsza, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa

W trosce (2005), *W trosce o pracę. Raport o rozwoju Społecznym Polska 2004*, CASE, UNDP

Wpływ (2010), *Wpływ funduszy europejskich na gospodarkę polskich regionów i konwergencję z krajami UE. Raport 2010*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa

Wygnański J.J., Frączak P., (2006), *Ekonomia społeczna w Polsce – definicje, zastosowania, oczekiwania, wątpliwości, (w:) Raport otwarcia projektu „W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej"*, Fundacja Inicjatyw Społeczno – Ekonomicznych, Warszawa