PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XIII, ZESZYT 8

http://piz.sanedu.pl

FIRMY RODZINNE – WSPÓŁCZESNE WYZWANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI RODZINNEJ

Determinanty rozwoju

Redakcja

Andrzej Marjański

Łódź 2012

Koszt wydania Zeszytu 8
sfinansowany z wpłat od Autorów oraz ze środków
Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktor tematyczny: Andrzej Marjański

Skład i łamanie tekstu, korekta techniczna: Barbara Lebioda

Projekt okładki: Marcin Szadkowski, Damian Kopka

© **Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk (poprzednio SWSPiZ):
e-mail: **wydawnictwo@swspiz.pl**
tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 339

www.swspiz.pl/wydawnictwo

Druk i oprawa: Drukarnia "GREEN", Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź,
tel./fax. 042 632 2713, 0 604 507 082, e-mail:
wydawnictwo@post.pl

Spis treści

Wstęp 5

Część I. Warunki funkcjonowania i konkurencyjności firm rodzinnych

Łukasz Sułkowski, *Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych* 9
Feliks Marek Stawarczyk, *Rada w niemieckich firmach rodzinnych* 19
Anna Adamik, Anna Walecka, *Specyfika podejmowania działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych* 31
Sławomir Dorocki, Anna Irena Szymańska, Małgorzata Zdon-Korzeniowska, *Polskie gospodarstwa agroturystyczne jako przedsiębiorstwa rodzinne* 45
Maciej Dębski, *Firmy rodzinne w budowaniu konkurencyjności destynacji turystycznych* 61
Marek Andrzejewski, *Networking sieci biznesowe szansą dla rozwoju polskich form rodzinnych* 77

Część II. Marketingowe i finansowe aspekty rozwoju family business

Anna Socik, *Tożsamość i wizerunek firm rodzinnych. Zagadnienia teoretyczne* 93
Bartłomiej Stopczyński, *Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych* 105
Barbara Drzewiecka, *Znaczenie sieci MŚP dla konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych* 121
Aleksy Banasiak, *Bariera finansowa w rozwoju firm rodzinnych sektora MSP* 137
Rafał Balina, *Przyczyny bankructw oraz symptomy pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstw – przegląd literatury* 157
Eugeniusz Brzuska, *Firmy rodzinne a pomoc publiczna w kontekście dotacji z funduszy europejskich* 171
Katarzyna Świerszcz, *Innowacyjna strategia kultury organizacyjnej w firmie* 199

Część III. Wiedza – kreatywność – informacja jako zasób strategiczny biznesu rodzinnego

Jan D. Antoszkiewicz, *Funkcjonowanie firmy rodzinnej w świetle zasady Pareto – 20/80* 219
Paula Pypłacz, *Potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa rodzinnego* 251

Tomasz Jasiński, *Wykorzystanie innowacyjnych metod prognostycznych opartych o sztuczną inteligencję w firmach rodzinnych na przykładzie przewidywania szeregów czasowych* 269
Agnieszka Barańska, *Zarządzanie i transfer wiedzy w malej firmie rodzinnej* 283
Ewa Kempa, *Istota przedsiębiorczości w działalności logistycznej wybranej firmy rodzinnej w Polsce* 297
Danuta Janczewska, *Znaczenie logistycznej obsługi klienta dla rozwoju form rodzinnych w sektorze mikroprzedsiębiorstw* 311
Aneta Jakonis, *Wdrażanie TQM w mikroprzedsiębiorstwie* 325
Paweł Rataj, Paweł Szewczyk, Plan sukcesji w firmach rodzinnych – *wprowadzenie do problematyki prawnej i zapisu windykacyjnego* 341

Część IV. Aspekty zarządzania i rozwoju w firmach rodzinnych na świecie

Zhang Fan, WU Wenying, QIU Xiaofei, Maria Bernat, *A Microcosm of the Contemporary Chinese Family Business - The Ebb and Flow of Wenzhou Model* 359
Claudia Judith Martínez Meza, Marcela Rebeca Contreras Loera, *La toma de decisiones basada en modelos y herramientas financieras en la empresa familiar* 375
Evelia Izábal, Marcela Contreras, *El financiamiento de las pymes familiares integradas en cluster* 393
Fracy Guadalupe Olivas Juárez, Marcela Rebeca Contreras Loera, *La planeación estratégica en las empresas familiars* 413
Laura Gatica Barrientos, Mario David Riveroll Vazquez, Patricia Eugenia García Casstro, Emma Rosa Cruz Sosa, *Las empresas familiares: el eternodilema de la sucesión* 427
Jessica Yanet Soto Beltran, *Dinámicas tecnológicas y formas de cooperación y competencia en el distrito industrial del mueble en Concordia* 449

Część V. Komunikaty

Komunikat 1 469
Komunikat 2 471
Komunikat 3 473

Wstęp

Problematyka przedsiębiorstw rodzinnych zyskuje w Polsce trwałe miejsce w badaniach, publikacjach, konferencjach i różnego rodzaju inicjatywach podejmowanych zarówno przez środowiska naukowe, jak i przez instytucje otoczenia biznesu takie jak Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości czy stowarzyszenia zajmująca się tą problematyką jak choćby Inicjatywa Firm Rodzinnych. Rozwija się także coraz szerzej działalność doradcza i szkoleniowa dedykowana firmom rodzinnym. Doświadczenia światowe oraz coraz szersze badania polskie pozwalają na postawienie tezy, że przedsiębiorczość rodzinna ma istotne znaczenie zarówno teoretyczne jak i praktyczne i może stanowić odrębny, specyficzny i nader interesujący obszar dociekań badawczych.

Badaczy przedsiębiorczości rodzinnej zawsze zastanawia zakres specyfiki i szczególnych uwarunkowań powodujących, że firmy rodzinne rządzą się w wielu obszarach własnymi regułami a w jakich obszarach można wskazać na cechy zbliżone do innych podmiotów gospodarczych. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych powoduje, że zarządzanie tymi podmiotami jest dużo trudniejsze niż podmiotami nierodzinnymi. W zarządzaniu firmą rodzinną uczestniczy cała rodzina a często także pracownicy spoza rodziny. Relacje występujące w *family business* są przesycone emocjami i dylematami co jest ważniejsze dobro rodziny czy ekonomiczna efektywność przedsiębiorstwa. Pewne jest, ze dobrze zarządzana firma mająca trwały fundament w zaangażowanej rodzinie ma szanse przetrwać prze wiele następnych pokoleń.

Wyraźna tożsamość firm rodzinnych wynikająca z jednoznacznego kojarzenia ich z właścicielami przejawia się wysokim stopniem odpowiedzialności zarówno za rodzinę, pracowników i społeczność, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Przy podejmowaniu decyzji zarządzający zawsze biorą pod uwagę fakt, że ich decyzje będą miały wpływ nie tylko na firmę, ale także na rodzinę, pracowników i otoczenie.

Tym zagadniemy został poświęcony ten tom, którego celem jest ukazanie szerokiego aspektu determinant rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach konkurencyjnej gospodarki. Prezentowany tom składa się z czterech części obejmujących szczegółowe determinanty rozwoju *family business*. W pierwszej części prezentowanego tomu zawarto artykuły odnoszące się do problematyki funkcjonowania i konkurencyjności firm rodzinnych. Wskazano na znaczenie gospodarczo-społeczne małych przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej oraz na specyfikę zarządzania w niemieckich firmach rodzinnych. W kolejnych opracowaniach odniesiono się podejmowania działań antykryzysowych

oraz uwarunkowań związanych z obszarami funkcjonowania *family business* w obszarze związanym rodzinnymi gospodarstwami agroturystycznymi oraz rynkiem turystycznym. Zwrócono uwagę na aktualną problematykę wykorzystania networkingu w procesach rozwojowych polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

W drugiej części opracowania odniesiono się do marketingowych i finansowych aspektów rozwoju biznesów rodzinnych. W opracowaniu odnoszącym się do tożsamości i wizerunku firm rodzinnych wskazano na specyfikę tych zasobów i możliwości wykorzystania ich w tworzeniu przewagi konkurencyjnej oraz tworzeniu relacji z klientami. Kolejne opracowania wskazują na możliwości wykorzystania mediów społecznościowych jako jednego z fenomenów współczesnego świata w rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego oraz na rolę i znaczenie budowy sieci firm rodzinnych w osiąganiu trwałej przewagi konkurencyjnej. Podjęto także ważkie zagadnienia wskazujące na bariery występujące w procesach finansowania i wpływu pogarszającej się sytuacji finansowej na możliwości przetrwania podmiotu. Odniesiono się także do uwarunkowań związanych z korzystaniem z pomocy publicznej oraz do innowacyjnego charakteru strategii kultury organizacyjnej w firmie rodzinnej.

Trzecia część tomu zawiera prezentację wybranych aspektów w zarządzaniu firmą rodzinną. Autorzy tekstów zamieszczonych w tej części pokazali przykłady zastosowania zasady Pareto, roli potrzeb informacyjnych, a także możliwości wykorzystania innowacyjnych metod prognostycznych. Wskazano ponadto na specyfikę zarządzania wiedzą oraz na uwarunkowania związane z logistyczną obsługą klienta i wdrażania metod zarządzania jakością w aspekcie ich wpływu na możliwości rozwojowe małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy kolejnego opracowania wskazują na znaczenie aspektów prawnych w planowaniu sukcesji.

Ostania, czwarta część prezentowanego tomu poświęcona została aspektom zarządzania i rozwoju w firmach rodzinnych na świecie. Autorzy prezentują wyniki swoich badań i analiz odnoszących się do biznesów rodzinnych funkcjonujących w Chinach i Meksyku. W poszczególnych opracowaniach pokazano wiele aspektów i czynników determinujących funkcjonowanie oraz rozwój przedsiębiorstw rodzinnych oraz ich relacjom z otoczeniem.

Należy mieć nadzieję, że duża różnorodność i wieloaspektowość zagadnień poruszanych w prezentowanym tomie będzie stanowić zachętę do uważnej lektury przemyśleń i wyników badań poszczególnych Autorów i zespołów badawczych, a także stawić inspirację do podejmowania nowych wyzwań w obszarze badawczym firm rodzinnych.

Andrzej Marjański

Część I.

Warunki funkcjonowania i konkurencyjności firm rodzinnych

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 9–18

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Znaczenie polskich, małych przedsiębiorstw rodzinnych

The importance of Polish small family businesses

Abstract: According to research conducted in Poland in the European Union and other countries, family businesses have a very significant share in the SME sector, especially a large group of small businesses. Presented in this paper the analysis of the importance of Polish family businesses based on the analysis of the literature and the study of family businesses representative of SMEs conducted by a team of authors: A. Kowalewska M. Kwiatkowska, B. Lewandowska, A. Marjański, Ł. Sułkowski, J. Szut, by "Pentor" commissioned by the Polish Agency for Enterprise Development.

Key words: family businesses, entrepreneurial family, the definition of family business firms

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. Przedstawiona w tym artykule analiza znaczenia polskich przedsiębiorstw rodzinnych opiera się na analizie literatury przedmiotu oraz badaniach reprezentatywnych przedsiębiorstw rodzinnych MŚP przeprowadzonych przez zespół autorów: A. Kowalewska, M. Kwiatkowska, B. Lewandowska, A. Marjański, Ł. Sułkowski, J. Szut, przez firmę „Pentor" na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębior-

czości [Kowalewska, Kwiatkowska, Lewandowska, Marjański, Sułkowski, Szut 2009]. Badania miały charakter ankiety na temat firm rodzinnych i przeprowadzono je na próbie 1384 respondentów – przedsiębiorców rodzinnych.

2. Charakterystyka przedsiębiorczości rodzinnej

Kluczowe problemy związane z otwieraniem biznesu wiążą się z dobrym pomysłem na działalność gospodarczą oraz z pozyskaniem odpowiednich zasobów finansowych i ludzkich pozwalających na realizację tych pomysłów. Przedsiębiorca otwierający firmę może dokonać wyboru partnerów biznesowych. Pierwszą możliwością jest samodzielna działalność, gdy zarówno własność, jak i zarządzanie podmiotem gospodarczym pozostają w rękach założyciela biznesu. Alternatywą jest dzielenie ryzyka, obowiązków i odpowiedzialności pomiędzy partnerami w przedsiębiorstwie. Najważniejszymi przesłankami decydującymi o doborze współudziałowców przez zarządzającego są: zaufanie, zaangażowanie i kompetencje.

Kto zatem najczęściej staje się partnerem biznesowym przy tworzeniu nowej firmy przez założyciela? Oczywiście członkowie jego rodziny, od których można oczekiwać zaangażowania i którzy cieszą się zaufaniem przedsiębiorcy. Dobór partnerów spoza rodziny opera się również na kluczu zaufania. Są to zazwyczaj osoby dobrze znane założycielowi biznesu. Kluczowym problemem pozostają kompetencje. Rodzina zazwyczaj nie zapewnia odpowiedniego dopływu osób mających umiejętności prowadzenia biznesu. Zatem firmy zatrudniające wyłącznie rodzinę to jedynie podmioty bardzo małe, najwyżej kilkuosobowe, które przeważnie działają w sektorach tradycyjnych, a więc nie wymagających zbyt dużej wiedzy. Przykładami takich rodzajów działalności gospodarczej są drobny handel detaliczny oraz rzemiosło. Oznacza to, że założyciel biznesu rodzinnego musi być świadomy potrzeby przyciągania kompetentnych osób spoza rodziny w miarę wzrostu biznesu. Pozostawienie firmy w „rodzinnej zamrażarce" zbyt długo redukuje, co prawda ryzyko, ale również konkurencyjność działalności gospodarczej. Jak wyważyć pomiędzy wartościami rodzinnymi a konkurencyjnością biz-

nesu? Drogą jest tutaj znajomość mocnych i słabych stron biznesów rodzinnych oraz narządzi zarządzania *family business*. Na zaufaniu i zaangażowaniu członków rodziny w biznes przedsiębiorcy wychodzą zazwyczaj dobrze, jednak pod warunkiem utrzymania balansu. Więzi rodzinne nie mogą ograniczać skutecznego i kompetentnego zarządzania.

Chociaż pojęcie „przedsiębiorstwo rodzinne" nie występuje w prawie rodzinnym ani nie stanowi odrębnej kategorii prawa gospodarczego w Polsce, to jednak problematyka firm rodzinnych zyskuje na znaczeniu w Polsce w ciągu ostatnich kilku lat. Pojawiają się badania, publikacje, konferencje i seminaria, które mają pogłębić wiedzę na temat funkcjonowania biznesów rodzinnych. Ten wzrost zainteresowania rozwojem *family business* w Polsce ma kilka źródeł. Po pierwsze, udział tego rodzaju podmiotów w tworzeniu dochodu narodowego jest znaczący. Pierwszorzędne znaczenie biznesów rodzinnych we współczesnych gospodarkach wolnorynkowych oznacza nie tylko istotny udział w tworzeniu miejsc pracy i PKB, ale również mogą być bardzo efektywne w porównaniu z podmiotami nierodzinnymi [Moscatello 1990; Astrachan, Astrachan 2002, s. 564]. Po drugie, *family business* to szybko rozwijający się obszar badań i doradztwa w ostatnim dziesięcioleciu na świecie [Chrisman, Chua, Sharma 2003; Handler nr 2, 257–276]. Od strony teoretycznej mamy do czynienia z tysiącami badań i publikacji na ten temat. Powstały również setki stowarzyszeń firm rodzinnych, a pomoc w rozwiązywaniu problemów takich podmiotów należy do kanonu działalności większości firm konsultingowych. Po trzecie, przedsiębiorstwa rodzinne gwałtownie zyskały na znaczeniu w Polsce w ciągu ostatnich 20 lat. W okresie gospodarki centralnie planowanej miały one znaczenie marginalne i lokowały się przede wszystkim w sferze prowadzonej na małą skalę działalności rzemieślniczej, handlowej i rolniczej. Od lat dziewięćdziesiątych datuje się szybki wzrost znaczenia podmiotów rodzinnych w większości sektorów. Po ponad 20 latach transformacji gospodarczej firmy rodzinnej znajdujemy w sektorach MŚP, ale również wśród dużych podmiotów. Ostatnia przyczyna wzrostu zainteresowania przedsiębiorstwami rodzinnymi to wysoki stopień złożoności badanych zagadnień. Jest to rozległe i interdyscyplinarne pole badań mające wybitnie interdyscyplinarny charakter. Oprócz badań ekonomicznych i biznesowych zgłębiane są

zagadnienia leżące w sferze socjologii, psychologii społecznej, antropologii oraz prawa.

Wśród najważniejszych zagadnień znajdujących się w sferze zainteresowań biznesu rodzinnego wymienić można: wyodrębnienie problematyki i definicję biznesu rodzinnego, opis specyfiki przedsiębiorstwa rodzinnego, ocenę ich znaczenia gospodarczego i społecznego, problemy sukcesji oraz transferu władzy i własności, kwestie relacji rodzina – przedsiębiorstwo w obszarach: strategii, struktury i kultury organizacyjnej. Problematyka przedsiębiorstwa rodzinnego dotyczy w głównej mierze przedsiębiorstw kontrolowanych przez jedną rodzinę, jednak zagadnienia zależności między więziami rodzinnymi a organizacjami mają szerszy charakter. Dotyczą one kwestii nepotyzmu, zaufania społecznego, dominujących wzorów władzy w małych grupach, ról społecznych, mechanizmów zdobywania władzy w organizacjach, reguł sukcesji i wielu innych zagadnień istotnych dla rozwoju każdej organizacji [Sułkowski, Marjański 2009; Handle 2, 257–276].

3. Definicje 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 [Handle 2, 257–276]. 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 zaangażowa-

nie 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) [Shanker, Astrachan, 1996, s. 107–119]. Są to zatem istotne różnice, choć nawet przyjmując wąską definicję przedsiębiorstw rodzinnych mamy do czynienia ze znaczącą grupą podmiotów gospodarczych.

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, [1996, s. 107–119].

Wśród najważniejszych kryteriów pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny można wymienić: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną.

Na potrzeby projektu badawczego firmę rodzinną zdefiniowano następująco (z założeniem, że zostanie ona zweryfikowana w badaniu na reprezentatywnej próbie MMSP):

firma rodzinna to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

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

* Założono, że pojęcie „znaczących udziałów" oznacza udziały większościowe.

Definicja ta miała zostać zweryfikowana w badaniu ilościowym małych i średnich przedsiębiorstw w fazie odkrywczej. W tym celu **w badaniu sprawdzano, jaki odsetek przedsiębiorstw spełnia następujące kryteria rodzinności**:

1. **Subiektywne –** występuje wówczas, gdy właściciel / zarządzający sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego.
2. **Strukturalne –** gdy rodzina posiada powyżej 50% udziałów w przedsiębiorstwie. Kryterium stosowano w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.
3. **Funkcjonalne –** uwzględnia zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa: wpływ na zarządzanie oraz obecność rodziny w przedsiębiorstwie (liczba pracujących w nim członków rodziny).
4. **Transfer międzypokoleniowy –** za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonała się sukcesja. Kryterium było stosowane dla podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej.

4. Udział przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce polskiej

1. Kryterium subiektywne

Wedle tego kryterium około co trzecia firma z badanej populacji może być uznana za firmę rodzinną (odpowiedziała twierdząco na pytanie

Czy Pana(i) przedsiębiorstwo można nazwać firmą rodzinną?). Wśród osób fizycznych prowadzących własną działalność gospodarczą odsetek ten wyniósł 36%, wśród podmiotów działających w innych formach prawnych – 27%. Odsetek firm uznających się za rodzinne malał wraz ze wzrostem wielkości firmy: wśród firm mikro wyniósł 34%, wśród firm małych – 27%, a wśród średnich – 14%.

2. Kryterium strukturalne

Kryterium strukturalne oddziela firmy rodzinne od nierodzinnych w oparciu o pochodzenie i udziały kapitału przedsiębiorstwa. W badaniu MMSP kryterium to stosowano tylko w odniesieniu do podmiotów działających w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej. Stwierdzono, że w 22% polskich przedsiębiorstw (o innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej) rodzina posiada udziały. W przypadku większości przedsiębiorstw są to udziały przekraczające bądź równe 50% (jedynie w przypadku 5% firm udziały te są mniejsze niż 50%); średnia wielkość udziałów to 87%.

3. Kryterium funkcjonalne

Kryterium funkcjonalne uwzględnia zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa: wpływ na zarządzanie oraz obecność rodziny w przedsiębiorstwie (liczba pracujących w nim członków rodziny). W polskiej przedsiębiorczości zdecydowanie dominuje model zarządzania bezpośredniego. Wśród prowadzących działalność gospodarczą (osoby fizyczne) – 75% zarządza swoimi firmami „jednoosobowo", a tylko 21% zarządza samodzielnie korzystając jednak z pomocy rodziny, 2% – za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera. Wśród firm prowadzonych w innej formie prawnej, aż 97% przedsiębiorstw jest bezpośrednio zarządzanych przez przedstawicieli rodziny. Potwierdzają to eksperci w swojej codziennej pracy spotykający się z firmami rodzinnymi. W ich opinii firmy rodzinne w zdecydowanej większości zarządzane są przez jedną osobę – z reguły ojca rodziny, który całkowicie poświęca się temu zajęciu.

Liczba osób aktywnie zaangażowanych w pracę na rzecz przedsiębiorstwa (zarówno na podstawie formalnego, jak i nieformalnego zatrudnienia) to:

- osoby fizyczne prowadzące własną działalność gospodarczą – w około połowie (43%) tego rodzaju podmiotów w pracę na rzecz przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanych jest najmniej dwóch członków rodziny (wraz z właścicielem);
- podmioty działające w innych formach prawnych (w których rodzina ma udziały we własności – w jakiejkolwiek wysokości) – w około 90% tych podmiotów w pracę na rzecz przedsiębiorstwa aktywnie zaangażowanych jest najmniej dwóch członków rodziny (wraz z właścicielem).

4. Kryterium sukcesyjne

Według powyższego kryterium za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonała się sukcesja. W badanej populacji firm rodzinnych prowadzonej w innej formie prawnej niż działalność gospodarcza osoby fizycznej sukcesję przeprowadzono w co czwartej firmie.

Takie firmy najczęściej znajdowały się w rękach przedstawicieli drugiego pokolenia (23%). Pozostałe znajdowały się natomiast w rękach trzeciego pokolenia (1% wskazań) lub jednocześnie w rękach drugiego i trzeciego pokolenia (1%).

Na podstawie wyników badania można szacować, że liczba firm rodzinnych – zdefiniowanych w sposób wyżej opisany – wynosi około 219 tysięcy i stanowi 36% badanej populacji. Gdyby uznać, że podmioty prowadzone w formie działalności gospodarczej osoby fizycznej nie zatrudniające pracowników (wyłączone z przyjętej definicji firmy rodzinnej, w związku z czym nie uwzględnione w badaniu MMSP) z definicji kwalifikują się do firm rodzinnych (w niektórych krajach są one a priori przyjmowane za rodzinne), należałoby uznać, że 78% firm sektora MMSP w Polsce to firmy rodzinne. Trzydziesto sześciu procentowy udział firm rodzinnych w populacji MMSP jest wynikiem niższym od większości tych podawanych dla innych krajów UE (najczęściej 70%=80%[1]). Należy jednak zaznaczyć, że uzyskane dane nie są bezpo-

[1] Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research.

średnio porównywalne z uwagi na brak informacji o szczegółach definicyjnych i metodologicznych zagranicznych szacunków. W szczególności brak jest jasnych informacji o tym, jak w tych szacunkach potraktowano samozatrudnionych (można sądzić, że większość krajów włączyła je do analiz – gdyby przyjąć podobne założenie w naszym badaniu, wówczas polski odsetek FR, szacowany na 78%, jest porównywalny z zagranicznymi). Drugą poważną różnicą może być ograniczenie populacji przedsiębiorstw do sektora MMSP – w szacunkach zagranicznych zazwyczaj uwzględniano firmy duże. Różnica ta może mieć poważne konsekwencje dla oszacowanych, raczej niskich udziałów polskich FR w PKB i strukturze zatrudnienia [Kowalewska, Kwiatkowska, Lewandowska, Marjański, Sułkowski, Szut 2009; Handler nr 2, 257–276].

5. Podsumowanie

Małe firmy rodzinne stanowią największą grupę podmiotów gospodarczych w Polsce. W porównaniu z porównywalnym danymi z krajów rozwiniętych (UE i USA) jest ich jednak procentowo mniej w Polsce. Wynika to prawdopodobnie z przyczyn historycznych, jak również z trudnościami związanymi z definiowaniem i identyfikacją tego typu podmiotów. Niewątpliwe, ze względu na fundamentalne znaczenie małych przedsiębiorstw rodzinnych, dla gospodarki, potrzebne jest rozwijanie pomocy i doradztwa służące rozwojowi przedsiębiorczości.

Literatura

Astrachan J.H., Astrachan B.M., *Family Busines : The Challenges and Opportunities of Intere-professional Collaboration*, w; "Family Business Sourcebook", red. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Entreprise Publishers, Georgia 2002.

Chrisman J.J., Chua J.H., Sharma P., *Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm*, Coleman White Papers, Internet, 2003.

Family Business Relevant Issues, Austrian Institute for SME Research.

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

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

Moscatello L., *The Picarins Want You*, "Family Business Magazine", February 1990.

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., Marjański A., *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa 2009, wstęp.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 19–30

Feliks Marek Stawarczyk*
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

Rada w niemieckich firmach rodzinnych

The advisory council in German family business

Abstract: In German family business advisory council is an instrument supporting management. The article treats about role, functions and goals of advisory council being facultative part of the company. Researches shows that sense and quality of advisory council increased last years.

1. Wprowadzenie

Z uwagi na kryzys finansowy i gospodarczy daje się zauważyć, że aktywna kontrola nad przedsiębiorstwami jest wysoce aktualnym tematem. Małe i średnie niemieckie przedsiębiorstwa rodzinne, przejawiają rosnące zainteresowanie tworzeniem ciał doradczych. W artykule skoncentrowano się na opisie i analizie funkcjonowania rady, którą dobrowolnie powołuje się jako trzeci organ firmy, obok zgromadzenia wspólników i kierownictwa. Rada jako fakultatywne ciało wnosi ważny wkład gwarantujący dobre zarządzanie firmą rodzinną.

Zasadniczo, można zauważyć dwa kierunki w badaniach nad funkcjonowaniem rad w niemieckich firmach familijnych: pierwszy dotyczący funkcji, zadań, roli i korzyści z jej funkcjonowania i drugi zajmującymi się prawnymi aspektami jej działalności.

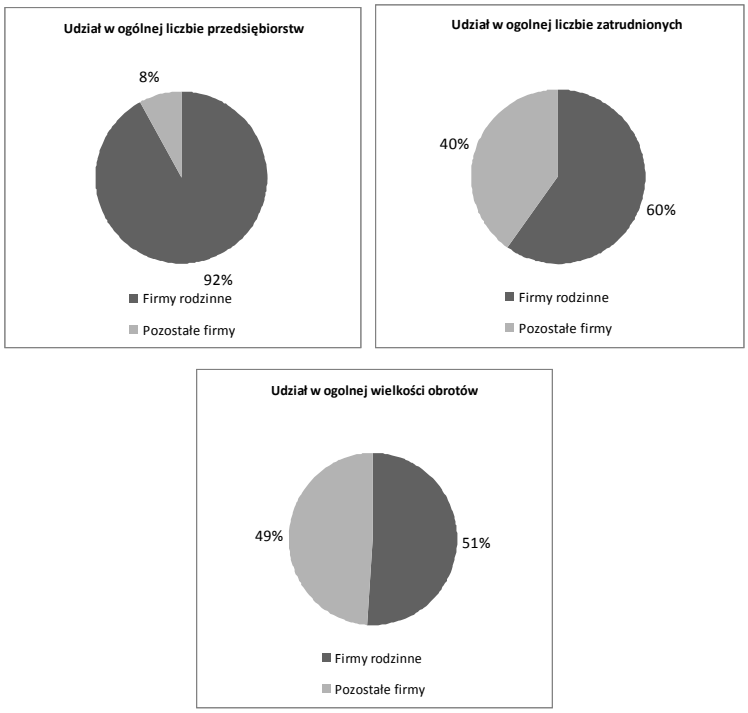
* Katedra Ekonomii Menedżerskiej i Inżynierskiej.

2. Przedsiębiorstwa rodzinne w Niemczech

Rodzinne przedsiębiorstwa są dominującymi formami podmiotów gospodarczych w niemieckiej gospodarce: 92% wszystkich przedsiębiorstw stanowią firmy kontrolowane przez rodziny. Ich obroty sięgają 51% ogólnych obrotów przedsiębiorstw i zapewniają około 60% miejsc pracy (rys. 1) [Jobmotor 2011, s. 1].

Na koniec 2010 r. istniało w Niemczech ok. 2,7 mln aktywnych gospodarczo przedsiębiorstw rodzinnych. Szczególnie wysoki udział posiadają one w takich gałęziach gospodarki, jak: usługi gastronomiczno-hotelarskie, budownictwo i handel.

Rysunek 1. Gospodarcze znaczenie firm rodzinnych w Niemczech



Źródło: [Jobmotor 2011, s. 1].

Firmy rodzinne są w przeważającej mierze małymi i średnimi przedsiębiorstwami, aczkolwiek kontrolowane przez rodziny są nawet takie, które wchodzą w skład indeksu giełdowego DAX, jak: Metro AG i Henkel AG, zaliczane do dziesięciu największych firm rodzinnych [Die volkwirtschaftliche 2011, s. 3].

Do firm familijnych zalicza się także te przedsiębiorstwa, w których wspólnikami są osoby spoza rodziny, jednakże rodzina posiada w nich większość udziałów. Tak jest w przypadku spółek kapitałowych, wśród których 81% jest kontrolowanych przez rodziny. Udział firm rodzinnych w dużych miastach, takich jak: Berlin, Hamburg czy Brema, jest relatywnie niski, natomiast w tzw. nowych landach, relatywnie wysoki.

Badania pokazują że rodzinne przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę, takie czynniki, jak: wiek przedsiębiorstw, wielkość, branżową przynależność, rodzinną generację lub strukturę organizacyjną są heterogeniczną grupą [Börsennotierte 2009, s. 93]. Grupa ta, odznacza się jednakże jedną podstawową cechą: jednością własności i kontroli, które spoczywają w rękach rodziny. Przy takim założeniu, wydawać by się mogło, że nie występuje w tej formie prowadzenia przedsiębiorstwa, problem asymetrii informacyjnej, konflikt agencji, czy hazard moralny, z którym bardzo często muszą się zmierzyć „anonimowe" spółki kapitałowe.

Firmy familijne nie muszą się chronić przed zarządami i radami nadzorczymi, lecz przede wszystkim przed mało zdolnymi, despotycznymi i egoistycznymi właścicielami. W sytuacji, gdyby doszło do rozdzielenia własności od zarządu w wyniku zatrudnienia menedżerów niebędących posiadaczami udziałów w firmie, problem z odpowiednim nadzorem może jednak wystąpić [Peemöller, 2006, s. 1]. Dlatego też osiągające sukcesy przedsiębiorstwa rodzinne w obszarze *corporate governance* rozwinęły szereg reguł, które zapobiegałyby potencjalnym niebezpieczeństwom złego zarządzania firmą [Weissman 2007, s. 039]. Jednym z takich instrumentów jest instytucja rady [Lange 2009].

3. Rada jako organ zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym

3.1. Pojęcie rady w przedsiębiorstwie rodzinnym

W teorii i praktyce pod nazwą rada w przedsiębiorstwie rodzinnym można spotkać wiele definicji [Henseler 2006, s. 6]. Rada w przedsiębiorstwach nie jest prawnie zdefiniowanym organem. W odróżnieniu od rad nadzorczych, które obligatoryjnie muszą być powoływane w Niemczech, w spółkach akcyjnych (AG) oraz spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością (GmbH), zatrudniających powyżej 500 pracowników [Achenbach 2010, s. 20].

Rada jest fenomenem praktyki, gdyż o jej powołaniu decydują dobrowolnie, władający firmą rodzinną [Ruter 2009, s. 209]. Występuje ona w przedsiębiorstwie jako trzeci dodatkowy (fakultatywny) organ obok zgromadzenia wspólników i zarządu. Rola, zadania i konstrukcja rady, w każdym przedsiębiorstwie kształtowane są zgodnie z preferencjami i potrzebami właścicieli [Hilb 2009, s. 41]. Podstawę pracy rady stanowi indywidualna umowa pomiędzy władzami firm a członkami rady. Rada może być ustanowiona zasadniczo w każdym przedsiębiorstwie bez względu na formę prawną [Jakob 2011, s. 6].

3.2. Przyczyny powoływania rad w przedsiębiorstwach rodzinnych

Naukowe analizy przedsiębiorstw rodzinnych, wykazują typowe ich właściwości [Die volkswirtschatliche 2011, s. 3]. Znacząca część właścicieli firm familijnych, stawia sobie za cel, aby ich przedsiębiorstwa utrzymać w rękach rodu, a także, aby następcy przy zmianie generacyjnej, wybrani zostali spośród rodziny. W klasycznej formule następcą powinien być najstarszy syn właściciela. W taki sposób, mogą zostać zrealizowane tzw. dynastyczne intencje i możliwość przetrwania rodu, przez następne pokolenia [Koeberle-Schmid 2012, s. 26]. Dla właścicieli tradycja nie jest tylko formułką, lecz wartością, która oprócz społecznego znaczenia, ma jeszcze dodatkowo, wymiar prywatny [Corporate, 2008, s. 6].

W procesie sukcesji władzy nad firmą rodzinną, można zauważyć zmiany w tradycyjnym modelu wyboru następców. Jak dowodzą badania, przeprowadzone w 2011 roku przez Akademie für Familienunternehmen, ojcowie coraz częściej fotel szefa firmy obsadzają swoimi córkami [Fricke 2011, s. 10]. Ogółem w co czwartej firmie familijnej na czele przedsiębiorstwa stoją kobiety. Firmy rodzinne częściej znajdują się pod zarządem kobiet, niż inne przedsiębiorstwa. Jednakże, można zauważyć, że im większe jest przedsiębiorstwo, tym mniej kobiet nimi kieruje. W przedsiębiorstwach familijnych o obrotach wyższych niż 500 mln euro, liczba kobiet w najwyższym kierownictwie, wynosi zaledwie pięć procent.

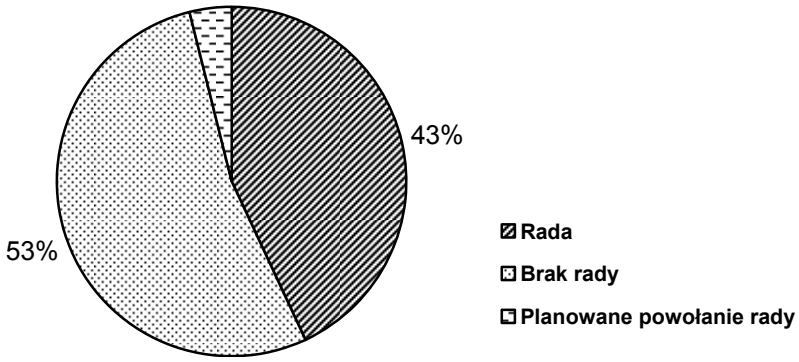
Władający firmą rodzinną obok typowej kapitalistycznej orientacji mającej na celu maksymalizację wartości majątku firmy (podobnie jak w spółkach publicznych), kierują się także w swych działaniach innymi wartościami. Są nimi: wewnątrzfamilijna solidarność, odpowiedzialność za pomyślność współpracowników (którymi są najczęściej członkowie rodziny), łagodzenie konfliktów rodzinnych powstających najczęściej na tle podziału dochodów, czy też dostępu do władzy. Konflikty, które mogą w sposób szczególny ważyć na losach firmy pojawiają się zwłaszcza wtedy, gdy dokonuje się rozproszenie udziałów w przedsiębiorstwie, w wyniku dziedziczenia własności. Wśród wspólników pojawia się bowiem nowe pokolenie z prawem głosu i możliwością wpływania na decyzje. Do kluczowych problemów należy rozwiązanie, w odpowiednim czasie, kwestii sukcesji władzy w firmie. Podobnie, jak i w wielu innych obszarach życia, ważna jest w firmie rodzinnej specjalizacja. Ktoś, kto jest dobrym właścicielem, nie zawsze musi być dobrym przedsiębiorcą. Prawie połowa wszystkich problemów z niewypłacalnością firm rodzinnych wynika z nierozwiązanych problemów sukcesji władzy w firmie. Wskaźnik upadłości w przypadku firm familijnych jest dwukrotnie wyższy niż dla innych firm. Tylko połowa z nich wkracza w następną generację, a mniej niż 10% przeżywa wejście w trzecie pokolenie [Die besondere Aufgabe, 2012].

Coraz więcej rodzinnych przedsiębiorców odkrywa, że powołanie rady przynosi w praktyce korzyści. Badania przeprowadzone w 1200 średnich przedsiębiorstwach w latach 2009–2010 wykazały, że 57% ankieto-

wanych posiadało radę, bądź planowało ją powołać w najbliższej przyszłości (rys. 2) [Beiräte 2010, s. 7]. Jednocześnie 78% przypisywało radzie bardzo duże, bądź duże znaczenie (rys. 3). W ciągu 7 lat, począwszy od 2002 roku [Achenbach 2005, s. 500], liczba rad w niemieckich firmach familijnych zwiększyła się o ponad 10% [Achenbach 2010, s. 10].

Rada usytuowana jest między wspólnikami a zarządzającymi firmą i godzi sprzeczne interesy obu tych grup na rzecz wspólnego dobra – przedsiębiorstwa. Praca rady zdaniem 85% badanych firm przyczyniła się do wzrostu sukcesów przedsiębiorstwa [Beiräte 2010, s. 12].

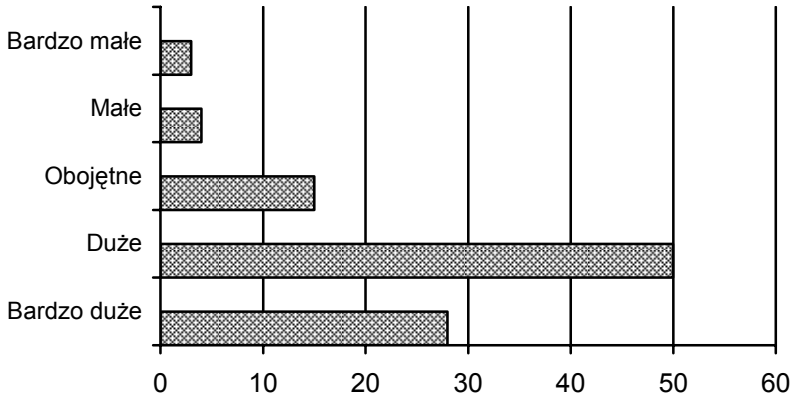
Rysunek 2. Rady w średnim przedsiębiorstwie familijnym



Źródło: [Beiräte 2010, s. 7].

Dobrze funkcjonująca rada przynosi bezpośrednie i pośrednie korzyści dla przedsiębiorstwa. Zwiększają się osiągnięcia firmy bezpośrednio dzięki podwyższeniu jakości podejmowanych decyzji, zaleceniom i wskazówkom dla menedżerów, rozszerzeniu przejrzystości działań, pomocy w wytyczaniu strategii firmy, zmniejszeniu asymetrii informacyjnej oraz zwiększeniu zaufania między stronami. Pośrednimi efektami istnienia rady, są wyższe oceny kondycji firmy ze strony kredytodawców i atrakcyjności, ze strony inwestorów. Wynikają z nich wymierne korzyści związane z tańszym pozyskiwaniem kapitału [Becker 2012, s. 3]. Dla zarządzających wielu firm, pożyteczne i mobilizujące, okazują się, już same przygotowania do posiedzeń rady.

Rysunek 3. Znaczenie rady w kierowaniu firmą rodzinną



Źródło: [Beiräte 2010, s. 7].

3.3. Kompetencje rady w rodzinnym przedsiębiorstwie

Kompetencje i zadania rady powinny być jasne i wyraźnie ustalone w umowie regulującej jej funkcjonowanie. W szczególności jest to ważne z tego powodu, aby nie dochodziło do ingerencji członków rady w operatywne zarządzanie przedsiębiorstwem rodzinnym.

Zasadniczymi zadaniami rad w rodzinnych przedsiębiorstwach, jest pomoc w formułowaniu strategii. Jako sparingpartner rada pomaga wyważyć szanse i zagrożenia związane z podejmowaniem ważnych decyzji. Dzięki wiedzy i doświadczeniu członków rady, nierzadko płyną z jej strony impulsy i inspiracje dotyczące przyszłości firmy. Członkowie rady podczas zebrań, odbywających się co kilka miesięcy, zastanawiają się nad przydatnością obranej strategii działania firmy oraz jej realizacją. Niekiedy, rada powstrzymuje szefów firmy przed nadmiernym ryzykiem, żądając np. dodatkowej oceny firmy, którą zamierzają przejąć.

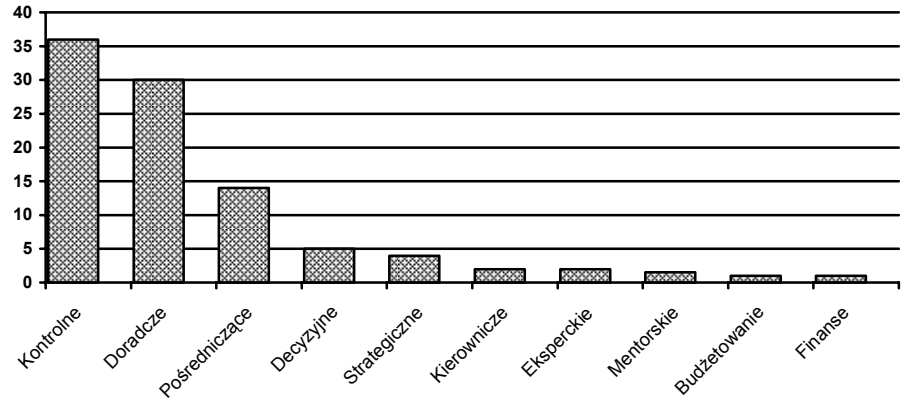
Jako neutralny, trzeci organ firmy, jest bardzo pożytecznym pośrednikiem w tych przedsiębiorstwach, gdzie niektórzy członkowie rodziny właścicielskiej pełnią funkcje kierownicze, a pozostali posiadający udziały, ale nie uczestniczący w realizacji interesów firmy żądają tylko możliwie wysokich zysków. Pełniąc rolę rozjemcy, mają większe szanse przekonać ich, że aby nie pogorszyć perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa,

konieczne jest przeznaczenie części zysku na inwestycje. Rada może pomóc w poszukiwaniach szefa firmy, w razie odejścia z tego stanowiska głównego właściciela. Pośredniczy w nawiązywaniu kontaktów, które mogą torować drogę do rozszerzenia zamówień lub wkroczenia w nowe dziedziny działalności. W praktyce typowej rady wykształciły się trzy zasadnicze obszary zadań [Hensler 2006, s. 63]:

– funkcje doradcze,
– funkcje kontrolne,
– funkcje kierownicze.

Rada, ponadto łączy zadania i funkcje z trzech wymienionych obszarów z innymi, wymagającymi w danym wypadku jej pomocy. Według ankiety przeprowadzonej przez Deloitte [Beiräte 2010, s. 6] najbardziej firmy rodzinne, zarządzane przez niebędących członkami rodziny menedżerów, cenią u członków rad, następujące umiejętności (rys. 4):

Rysunek 4. Role rady w firmie familijnej



Źródło: [Beiräte 2010, s. 6].

4. Obsada i sposób pracy rady

Decydujący wpływ na efekty pracy rady ma wybór jej członków. Najbardziej pożądanymi kandydatami do rad są właściciele i menedże-

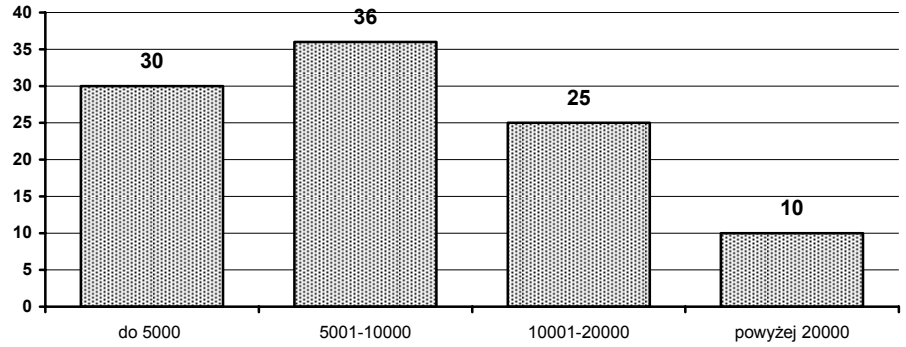
rowie innych, średnich firm rodzinnych. Rady w badanych przedsiębiorstwach, składały się w 14% z członków firm rodzinnych i w 86% z osób spoza przedsiębiorstwa [Beiräte 2010, s. 16]. Przewodniczyli radzie w 78%, fachowcy spoza firmy. Przeciętnie, rada liczyła 4 członków.

Członkami rady stają się niekiedy sędziwi seniorzy, założyciele firmy, którzy wycofali się już z aktywnej działalności. Ich udział w radzie może być bardzo pożyteczny, o ile nie ingerują oni w bieżące sprawy przedsiębiorstwa i nie próbują przekształcić się w drugą władzę. Istotnym kryterium doboru rady jest dywersyfikacja jej członków, ze względu na kompetencje. Panuje przekonanie, iż powinno się wprowadzić do rad fachowców z doświadczeniem w branży lub w pewnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, np. finansach, controllingu, marketingu itd. [Lehmann-Tolkmitt, 2008, s. 7]. Za szczególnie przydatnych uchodzą ludzie, którzy potrafią ocenić ogólną sytuację przedsiębiorstwa, jego perspektywy rynkowe i przyszły rozwój.

Dobór członków rady, podobnie jak i jej liczebność uzależnione są przede wszystkim od rodzaju, sytuacji, wielkości przedsiębiorstwa oraz jego zadań, które powinny być przekazane radzie do realizacji. Członkowie rady powinni w umowie mieć sformułowane prawa i obowiązki. Najważniejsze elementy regulaminu obrad to: sposób wyboru przewodniczącego, liczba posiedzeń w roku, terminy powiadomień o posiedzeniach, sposoby głosowania nad uchwałami. Inaczej niż w przypadku rad nadzorczych w spółkach, odpowiedzialność rad ustanowionych dobrowolnie w firmach rodzinnych nie wynika z uregulowań prawnych, lecz powinna być określona w umowie. Przy czym obowiązuje tutaj takie podejście: im szersze kompetencje i im cięższa waga decyzji podejmowanych przez radę, tym wyższe są wymagania w stosunku do solidności jej członków. W umowie powinny zostać zawarte uregulowania dotyczące wynagrodzeń rady. Wynagrodzenie zależy od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa i oczekiwań kandydatów do rady. W praktyce, bierze się pod uwagę zwykle nakład czasu, jaki rada musi poświęcić na pracę oraz, dla porównania, stawki honorariów, jakie pobierają na rynku zewnętrzni eksperci firmy. Wydaje się, że decydujący o obsadzie rady właściciele nie powinni kierować się tylko kosztami jej pracy, lecz powinni

mieć na uwadze przede wszystkim kwalifikacje i przydatność jej poszczególnych członków [Becker, 2012, s. 3].

Rysunek 5. Wysokość wynagrodzeń rad w firmach familijnych
[%]



Źródło: [Beiräte 2010, s. 7].

Rozpiętość wynagrodzeń członków rad zawiera się w przedziale 5000–20000 i więcej euro – rocznie, przy czym, zwykle przewodniczący rady, ze względu na swoją szczególną rolę, otrzymuje od ok. 50 do 100 procent wyższe honorarium od innych przedstawicieli tego gremium.

5. Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi w Niemczech staje się coraz bardziej profesjonalne. Wprowadzenie rady jako dodatkowego organu zarządzania, obok zgromadzenia wspólników i kierownictwa firmy, może być z wielu powodów godne polecenia, również w polskich firmach familijnych. Rada wypełniając swoje funkcje stabilizuje sytuację firmy, wpływa na jej rozwój oraz przyczynia się do łagodzenia konfliktów pomiędzy wspólnikami i pracownikami. Szczególnie przydatna może być w przedsiębiorstwie, przy wyborze następcy dotychczasowego włodarza.

Przy czym należy mieć na uwadze, że nie tylko duże przedsiębiorstwa osiągają profity z pracy rady. Także małe i średnie firmy familijne osiągają korzyści, gdy rada jest wykorzystywana jak sparingpartner w interesach i organ kontrolny. Praktyka niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych wykazuje wyraźnie: firma posiadająca radę jest skuteczniejsza i efektywniejsza.

Bibliografia

Achenbach Ch. (2010), *Der Beirat für Familienunternehmen Sparringspartner, Rat-und Ideengeber für Gesellschafter und Geschäfsführung*. Ein Leitfaden für die Einrichtung, Besetzung und Kontrolle des Beirats, Bonn.

Achenbach Ch. (2010), *Gute Beiräte sind kompetent und effizient „Frankfurter Allgemeine Zeitung"*, 25 Januar.

Achenbach Ch., May P., Rieder G. (2009), *Professionalisierung der Arbeit von Beiräten in Familienunternehmen* „Der Aufsichtsrat" nr 4.

Becker W., Ulrich P. (2012), *Beiräte im Mittelstand – Forschungsergebnisse des Deloitte Mittelstandsinstitus* [w:] Fokus Mittelstand – Einzigartiger Erfolg. Deloitte.

Beiräte in Mittelstand (2010). Deloitte – Studie

Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland (2009). Stiftung Familienunternehmen, München.

Corporate Governance – Werte schaffen und bewahren [2008]. Begleistudie zum Axia – Award für den Mittelstand, Deloitte, nr 1.

Die besondere Aufgabe: Führungsachfolge in Familienunternehmen. www.hoechsmann.de/index.php?id=53&artID=70 (data dostępu 20.03.2012)

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen (2011). Stiftung Familienunternehmen, München.

Fricke A.K. (2011), *Der weibliche Faktor* , „Die Welt" 18 Februar.

Henseler N. (2006), *Beiräte in Familienunternehmen. Eine kritische Betrachtung des Ausgestaltung der Beiratsarbeit*, Bielefeld.

Hilb M., Höppner M., Leenen S., Mühlebach C. (2009), *Wirksame Führung und Aufsicht von Familienunternnehmen*, Bern/Stuttgart/Wien.

Jakob E (2011), *Der Beiräte im Familienunternehmen*, „Finanzierung im Mittelstand" , nr 2.

Jobmotor Familienunternehmen – Studie zur volkswirtschaflichen Bedeutung belegt überragenden Betrag der Familienunternehmen zu Beschäftigung und Solidität der Wirtschaft (2011). Stiftung Familienunternehmen, München.

Koeberle-Schmidt A., Witt P., Fahrion H-J. (2012), *Family business Governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen* [w:] Koeberle-Schmid A., Fahrion H-J, Witt P. (red.), Family Business Governance, Erich Schmid Verlag, Berlin.

Lange K.W. (2009), *Der Beirat als Element der Corporate Governance in Familienunternehmen* [w:] Schlippe A.v., Rüsen T., Groth T. (red.): Beiträge zur Teorie des Familienunternehmens, EUL Verlag, Lohmar-Köln.

Lehmann-Tolkmitt A. (2008), *Zehn Empfehlungen einen effektiven Beirät im Familienunternehmen* „Der Aufsichtsrat", nr 1.

Peenmöller V.H. (2006), *Corporate Governance auch für Familienunternehmen*?! „Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG)", nr 2.

Ruter R.X. (2009), *Aufgaben und Auswahl von Beiratsmitlgliedern in Familienunternehmen* „Zeitschrift für Corporate Governance" Nr 5.

Weissman A., May P. (2007), *Ergfolgreich in der Nische*. „FAMILIENUNTERNEHMEN DIE NEWS", nr 12.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 31–44

Anna Adamik, Anna Walecka
Politechnika Łódzka

Specyfika podejmowanych działań antykryzysowych w przedsiębiorstwach rodzinnych

The specificity of the anti-crisis measures taken in family businesses

Abstract: The purpose of this paper is an attempt to identify the anti-crisis measures used in family businesses. Although at the present time the crisis in the enterprise is becoming more prevalent, it is important that managers know, how to take appropriate remedial measures. These actions largely depend on the causes of the crisis. It is believed that, in the case of family businesses major source of crisis are: internal conflicts, family tensions resulting from the imprecise division of tasks, responsibilities and decision making. Unfortunately, people do not see the irregularity in the structure of their management systems. In this situation it is extremely difficult to take appropriate anti-crisis measures. This is confirmed by the study 68 family businesses in the SME sector. The actions of the respondents in this area were mostly focused only on eliminating the negative effects of crises (reactive measures – 69%). In tackling the crisis primarily business owners reduced the cost of operating activities, but they didn't use other anti-crisis measures, neither anticipating nor preventing. Taking into account that the specific dependence of family businesses is often the fate of the whole family from the success of an enterprise, and the crisis in the enterprise can be for the "beginning of the end" , it is necessary to change the family business approaches to crisis.

1. Wprowadzenie

Firmy rodzinne, jak wszystkie inne, podlegają różnego typu kryzysom, zarówno tym indukowanym wewnętrznie, jak i zewnętrznie. Wielu badaczy dopatruje się jednak głównych ich źródeł w systemie rodziny,

na którym to opiera się specyfika ich działania. Dostrzega się, iż będące przejawami kryzysu konflikty i napięcia rodzinne najczęściej wynikają z nieprecyzyjnego podziału zadań, odpowiedzialności i podejmowania decyzji, nierównomiernie rozłożonej własności wśród członków rodziny, niesprawiedliwych zarobków oraz niesprawiedliwego obłożenia pracą. Mogą mieć one też podłoże czysto osobiste, bądź związane ze źle zaplanowaną i wdrażaną sukcesją [Cater 2006, ss. 5–7; Olson i in. 2003, ss. 645–647]. Ich rezultatem bywają mniejsze udziały w rynku, brak inwestowania w nowe wyłaniające się obszary biznesowe, niezdolność do rozpoznawania zagrożeń ze strony konkurencji oraz stagnacja w zakresie oferowanych produktów [Alderson, 2009, s. 38]. Niestety, często skupiając się na problemach „rodzinnych" w nie dostatecznym stopniu dostrzega się, w wielu wypadkach uważane za poważniejsze źródła problemów i różnego typu kryzysów niż rodzina, niewłaściwe systemy zarządzania firm rodzinnych [Stafford i in., 2010, s. 445]. Wśród najpowszechniejszych ich ułomności wymienia się nieformalne praktyki biznesowe, brak funkcji zarządzania strategicznego, brak planowania, a w konsekwencji brak informacji bazowych dla racjonalnego podejmowania decyzji. Poza tym widoczne są też brak badań rynku i innych badań marketingowych, nieodpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi (częsty nepotyzm), brak szkoleń, skutecznych systemów motywacyjnych, niechęć do zewnętrznych inwestorów i zatrudniania wysoko wykwalifikowanego, lecz kosztownego personelu zewnętrznego [Peters, Buhalis, 2004, ss. 407–408].

W takich warunkach nie tylko nie trudno o kryzys w firmie rodzinnej, ale znacznie gorzej, trudno o właściwe narzędzia zarówno go identyfikujące, jak i przełamujące. Ponieważ kwestia ta to dla wielu organizacji rodzinnych problem wręcz strategiczny, gdyż „zaprzepaścić dorobek przodków i doprowadzić do bankructwa firmę rodzinną to w Polsce nie tylko osobista porażka, ale grzech ciężki dokonany na rodzinie"[1].

Jako cel niniejszej pracy przyjęto próbę identyfikacji działań obecnie stosowanych i rekomendacji w zakresie koniecznych zachowań antykryzysowych w firmach rodzinnych. Przeprowadzone w tym kierunku analizy literaturowe wsparto prezentacją wyników badań obrazujących po-

[1] L. Stafiej współzałożyciel i były członek Zarządu Stowarzyszenia Inicjatywy Firm Rodzinnych.

wyższe zagadnienie na płaszczyźnie funkcjonowania firm rodzinnych regionu łódzkiego.

2. Źródła problemów i kryzysów w firmach rodzinnych

Wiele można by napisać o specyfice, wadach i zaletach firm rodzinnych, wielu autorów robiło to już na różne sposoby [Safi 2007; Sułkowski, Mariański 2009; Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004; Thornton 2004; Surdej, Wach 2010; Stradomski 2010; Kowalewska (red.) 2009; Raport PENTOR, *Badanie…* 2009; Sułkowski 2004, Sułkowski 2004a]. By nie powielać schematów dla wprowadzenia w specyfikę działania firm rodzinnych skorzystano poniżej z realnego opisu przypadku. Choć niektórym może wydawać się on przerysowany, niestety obrazuje on codzienność realnej firmy rodzinnej: „Pracuję w średniej wielkości firmie rodzinnej. Firma prosperuje nieźle, ale jako zatrudniony w niej menedżer przeżywam spory niepokój. Właściciel, będący jednocześnie prezesem, trzyma wszystkie nitki w swoim ręku, stara się kontrolować wszystko i wszystkich. Paru ciekawych i twórczych kolegów odeszło, inni rozglądają się za jakąś robotą. Na kluczowych stanowiskach najchętniej obsadzani są członkowie rodziny lub osoby, których główną zaletą jest to, że przy szefie z niczym się nie wychylą. (…) Najczęściej założyciel, który „sam wszystkiego się dorobił" nie ma zaufania do młodych, rzutkich, ale kompletnie inaczej ukształtowanych menedżerów. Oni darzą go pewnym szacunkiem, ale.. co ten stary może wiedzieć o nowoczesnym zarządzaniu, Internecie, rynkowych trendach itd. On z kolei z pobłażliwością, albo złością i podejrzliwością patrzy na tych przemądrzałych szczeniaków, którzy nie zaryzykowali własnym pieniądzem, nie przeżyli upokarzających kryzysów i nie udowodnili swojej wartości mądrymi posunięciami" [Jakubowski, 2012].

Czyż taka sytuacja to nie zalążek przyszłego kryzysu? Dość jasno widać powyżej nie tylko rosnące problemy interpersonalne, kulturowe, ale i zarządcze.

Autorytaryzm zarządzającego właściciela przekłada się na podejmowanie decyzji nie tyle najlepszych, co zgodnych z jego przekonaniem. Wewnętrzna rywalizacja pomiędzy pracownikami – chociaż w określo-

nych uwarunkowaniach może stanowić czynnik podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa – częściej jednak ujawnia swój niszczycielski charakter, utrudniając osiąganie celów podmiotu gospodarczego. Poważny problem pojawia się, gdy w rozwijającym się przedsiębiorstwie –pracują nie tylko członkowie rodziny, ale też osoby obce – o obsadzie stanowisk prestiżowych (np. średnie szczeble kierownicze) decydują nie względy merytoryczne, ale stopień pokrewieństwa. Oczywiście, nie ma przeszkód formalnych ku temu, by właściciel – będący suwerenem – mógł obsadzać stanowiska zgodnie z własnym uznaniem, niemniej jednak jest to niezręczne w sytuacji, gdy w firmie pracują osoby o lepszym przygotowaniu zawodowym od desygnowanych na te stanowiska. Ostatecznie prowadzi to do napięć w zespole pracowniczym, do obniżenia wydajności pracy oraz odejść najbardziej zawiedzionych pracowników [Kowalewska 2009, s. 100]. Przenoszenie napięć z gruntu rodzinnego na grunt funkcjonującego przedsiębiorstwa może prowadzić do obstrukcji ze strony niektórych osób, włącznie z rozbiciem firmy. Mniej lub bardziej świadome ograniczanie się do kręgu członków rodziny przy obsadzaniu stanowisk pracy prowadzi do rzeczywistego obniżania potencjału przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż ze względu na brak wykwalifikowanych specjalistów z różnych dziedzin nie są one w stanie podjąć walki konkurencyjnej z większymi podmiotami, które nie wprowadzają żadnych ograniczeń przy rekrutacji pracowników. Co więcej, firmy rodzinne są mniej skłonne do inwestowania w pracowników, tzn. nie dbają o ich rozwój zawodowy, co również wpływa na osłabienie ich potencjału ludzkiego [Król 2007, ss. 118–122].

3. Istota kryzysu i podejmowanych działań zaradczych

W życiu każdej organizacji kryzys jest zjawiskiem szczególnym. Z jednej strony możliwość jego wystąpienia może stać się przyczyną niszczących zagrożeń i w konsekwencji upadku organizacji, z drugiej zaś może ją pobudzić do pozytywnej odnowy i stać się szansą jej dalszego rozwoju. Nieuchronność pojawienia się zjawisk kryzysowych we współczesnych organizacjach rodzi potrzebę odpowiednio wczesnego ich wykrywania, diagnozowania, a następnie przezwyciężania [Zakrzewska-

-Bielawska, 2008, s. 65]. Aby było to jednak możliwe kadra kierownicza przedsiębiorstw musi zrozumieć istotę kryzysu i jego przesłanek.

Literatura przedmiotu wskazuje na bardzo zróżnicowane podejście do zjawisk kryzysowych. Analizując istotę kryzysu w przedsiębiorstwie z punktu widzenia teorii i praktyki zarządzania, można przyjąć, że kryzys to [Zelek 2003, s. 40]:

- sytuacja, w której działalność organizacji zostaje trwale zakłócona;
- sytuacja, w której organizacja rzeczywiście lub pozornie utraciła kontrolę nad swoją działalnością;
- stan naruszający równowagę wewnętrzną organizacji;
- stan, który może zagrozić istnieniu organizacji lub jej części (funkcji);
- stan, który narusza kondycję finansową organizacji, ograniczając jej możliwości rozwojowe;
- sytuacja zagrażająca realizacji celów strategicznych firmy;
- sytuacja charakteryzująca się ambiwalencją możliwości rozwoju i naprawy;
- sytuacja, która może zniszczyć podstawy publicznego zaufania i wewnętrznej wiary w organizację czy zaszkodzić jej wizerunkowi.

Z analizy literatury przedmiotu wynika także, iż kryzys najczęściej jest rozpatrywany jako sytuacja zaskakująca, trudno przewidywalna, charakteryzująca się krótkim czasem podejmowania decyzji przez kadrę kierowniczą [Hermann 1963, cyt. za Slatter, Lovett 2001, s. 45].

Próbując wyprowadzić organizację z kryzysu menedżerowie mogą podjąć szereg działań. Działania te, w zależności od stopnia zaawansowania sytuacji kryzysowej, można podzielić na działania **reaktywne i proaktywne.** Działania proaktywne przeciwdziałają możliwości pojawienia się destrukcyjnych skutków kryzysu. Są to więc takie działania, które wyprzedzają pojawienie się problemów, które później trudno byłoby rozwiązać ze względu na konieczność angażowania dużego potencjału przedsiębiorstwa, gwałtowność zmian sytuacji, dokładną analizę i trafność podejmowanych decyzji, czy wysokie koszty przedsięwzięć antykryzysowych. Jest to więc głównie walka z symptomami kryzysu i ich źródłami poprzez działania o charakterze ofensywnym. Działania

reaktywne z kolei mają charakter defensywny. Polegają na zwalczaniu skutków kryzysu, ochronie przedsiębiorstwa przed widmem likwidacji. Głównym celem takich działań jest przeciwdziałanie postępującemu kryzysowi lub łagodzenie jego destrukcyjnych skutków [Wawrzyniak 1999, s. 73].

W ramach wyżej wymienionych działań wyróżnia się różne strategie postępowania. Mając na uwadze **działania reaktywne** organizacji kadra kierownicza może podjąć kroki, mające na celu:

- **porządkowanie,** to pakiet działań, których zadaniem jest przede wszystkim „zdejmowanie balastu"; polega ono m.in. na redukcji zatrudnienia, redukcji kosztów, zmianie struktury organizacyjnej, zmianie kadry menedżerskiej itp.;
- **wycofywanie się**, czyli pakiet przedsięwzięć ukierunkowany na ograniczanie rozmiarów działania organizacji; polega on na przykład na: odejściu od inwestowania, ograniczaniu asortymentu produktów, rezygnacji z niektórych dziedzin działalności, wycofywaniu się z niektórych rynków, czy w końcu sprzedaży przedsiębiorstwa.

Proaktywne działania antykryzysowe oznaczają dynamiczne zmiany, mające na celu stworzenie nowych przedsiębiorstw lub ich oddziałów, wdrożenie nowych metod i technik w różnych dziedzinach działalności przedsiębiorstwa. W ramach tych działań wyróżnić można również dwa rodzaje przedsięwzięć antykryzysowych:

- **inwestowanie** – pakiet niekonwencjonalnych, agresywnych strategii i działań, oznaczających m.in. inwestycje w nowe produkty lub segmenty rynku, inwestowanie w ludzi, wprowadzanie nowych koncepcji zarządzania, fuzje, alianse strategiczne, przejmowanie innych przedsiębiorstw;
- **konsolidację** – pakiet działań nastawionych na koncentrację działalności i wysiłków przedsiębiorstwa dla celów przełamania kryzysu oraz stworzenia podwalin dla przyszłego rozwoju organizacji. Polega na koncentracji na wybranych rynkach, redefiniowaniu działalności, wprowadzeniu strategii kosztowej, eksponowaniu zasobów ludzkich, eksponowaniu problemów jakości produktów itp.

Warto zaznaczyć, iż najistotniejszym czynnikiem determinującym powodzenie działań antykryzysowych jest ich dostosowanie do przyczyn kryzysu, jego symptomów i stopnia nasilenia. Inne działania muszą zostać podjęte w przypadku kryzysów nagłych, wywołanych często przez czynniki losowe, inne w przypadku długotrwałych, tlących się, których przyczyny tkwią w niewłaściwym zarządzaniu, co jak już wspominano, często jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw rodzinnych. Biorąc pod uwagę, iż w przedsiębiorstwach rodzinnych często pojawiają się konflikty dotyczące sposobów realizacji zadań i celów oraz relacji między członkami rodziny [Stefańska, 2011, s. 300], niezwykle często przyczyniają się one do pojawienia się kryzysu w przedsiębiorstwie.

4. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka respondentów

Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, w 2011 roku podjęto w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej badania nad działaniami podejmowanymi przez kadrę kierowniczą przedsiębiorstw w sytuacji kryzysowej. Badaniom poddano 138 przedsiębiorstw województwa łódzkiego, w tym 68 przedsiębiorstw rodzinnych. Ich charakterystykę przedstawia tabela 1.

Tabela 1 Charakterystyka badanych przedsiębiorstw rodzinnych

Wielkość przedsiębiorstwa	N	%
duże	0	0
średnie	7	10
małe	18	26
mikro	43	64

Sektor działania	N	%
usługi	25	37
przemysł	2	3
handel	28	41
budownictwo	13	19

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak wynika z tabeli 1 firmy wybrane do przeprowadzenia badania zostały zróżnicowane pod względem wielkości (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa) oraz branży, w której funkcjonują. Spośród ogółu objętych badaniem przedsiębiorstw 64% stanowiły mikro firmy. Profil prowadzonej działalności badanych przedsiębiorstw wskazuje na przewagę firm handlowych i usługowych.

Respondentami w badaniach byli przedstawiciele kadry kierowniczej, będący jednocześnie właścicielami lub współwłaścicielami przedsiębiorstw rodzinnych. Badania przeprowadzono techniką wywiadu, z wykorzystaniem sporządzonego kwestionariusza wywiadu ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji.

Obliczeń i prezentacji statystycznych dokonano w programie Statistica i arkuszu kalkulacyjnym Microsoft Excel.

5. Działania antykryzysowe podejmowane w przedsiębiorstwach rodzinnych

Jak zaznaczono wcześniej zachowania kadry kierowniczej w dużej mierze zależą od przyczyn kryzysu. Z przeprowadzonych badań wynika, że do kryzysów przedsiębiorstw rodzinnych przyczyniły się zarówno czynniki makroekonomiczne oraz sektorowe (41%), jak i wewnątrzorganizacyjne (59%).

Analizując przyczyny kryzysu wewnątrz badanych organizacji, najczęściej menedżerowie **dostrzegali problemy** wynikające z **braku kapitału i innych zasobów strategicznych**. Nie bez znaczenia jednak były błędy popełniane przez samych właścicieli. Aż 32 badanych przyznało się do prowadzenia **niewłaściwej polityki cenowej** w przedsiębiorstwie, 26 – do prowadzenia **błędnej strategii** działania firmy lub jej braku (15 osób), a 20 – do **złego zarządzania na poziomie operacyjnym**. Szczegółowe przyczyny kryzysów w badanych przedsiębiorstwach o charakterze wewnętrznym przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Przyczyny wewnątrzorganizacyjne kryzysu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych[2]

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak zaznaczono wcześniej, na podejmowane przez kadrę kierowniczą działania antykryzysowe w dużej mierze wpływają pojawiające się symptomy sytuacji kryzysowej. Są to sygnały, mówiące o zjawiskach niekorzystnych w organizacji, będących zewnętrznymi objawami nieprawidłowości w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Najlepiej są one widoczne w relacjach pomiędzy poszczególnymi częściami organizacji a jej otoczeniem. Biorąc pod uwagę przeprowadzone badania, można stwierdzić, iż do najczęściej występujących symptomów sytuacji kryzysowej przedsiębiorstw rodzinnych zaliczyć można: niekorzystne, utrwalające się trendy spadku sprzedaży produktów (usług) oferowanych przez firmę, pogarszającą się strukturę sprzedaży czy zahamowanie procesów inwestycyjnych, rozwojowych i innowacyjnych (rys. 2).

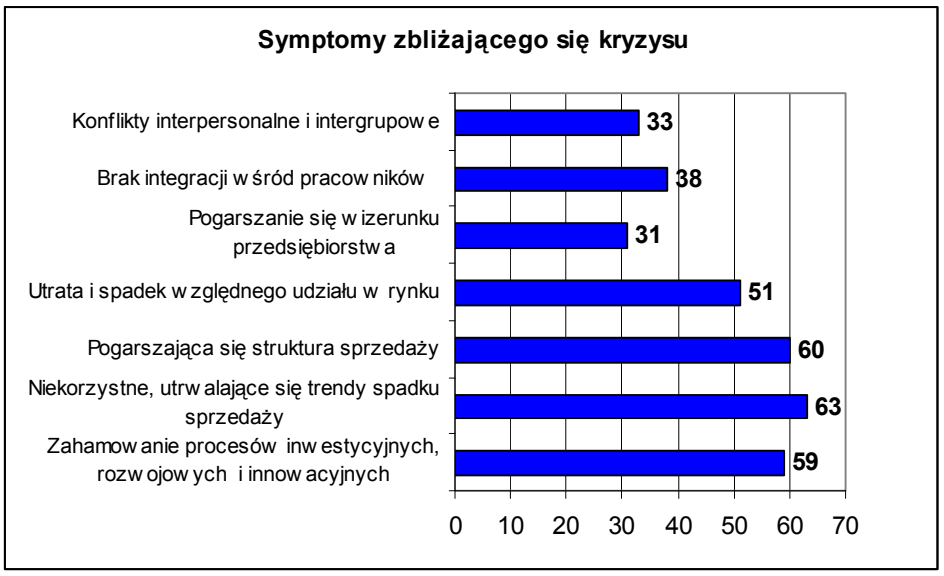
Reagując na pojawiające się symptomy zbliżającej się sytuacji kryzysowej, właściciele badanych firm rodzinnych decydowali się na podjęcie różnego

[2] Badani mogli wybrać więcej niż jeden czynnik.

typu działań zaradczych. Najczęściej podejmowano działania mające na celu ograniczenie kosztów działalności przedsiębiorstwa (34% badanych).

Właściciele firm rodzinnych w walce z kryzysem w przedsiębiorstwie najczęściej skupiali się na likwidowaniu negatywnych skutków kryzysu podejmując **działania reaktywne** (47 wskazań – 69%). Większość z nich najczęściej uciekała się do **strategii porządkowania**. Podejmując zaś działania proaktywne skupiano się zarówno na **działaniach konsolidacyjnych, jak i inwestycyjnych**.

Rysunek 2. Symptomy kryzysu w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych[3]



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych

Podejmowane przez właścicieli przedsiębiorstw rodzinnych działania, mające na celu najczęściej likwidowanie skutków z przeszłości, skierowane były w stronę ograniczania kosztów działalności przedsiębiorstwa. Było to konieczne, gdyż w wyniku kryzysu gospodarczego sytuacja finansowa badanych przedsiębiorstw radykalnie się zmieniła. Aż

[3] Podobnie jak poprzednio respondenci mogli wybrać więcej niż jeden czynnik.

w 74% badanych firm zaobserwowano znaczne pogorszenie się kondycji finansowej przedsiębiorstwa w porównaniu z ubiegłymi latami.

6. Zakończenie

Zmienność otoczenia stawia przed współczesnymi firmami – bez względu na ich charakterystykę – wyzwanie nieustannych zmian dostosowujących działalność do wymogów stale transformujących się potrzeb klientów. Podmioty gospodarcze, które nie zareagują odpowiednio do oczekiwań kontrahentów, po prostu wypadną z rynku. Biorąc pod uwagę fakt, iż najczęściej tworzenie przedsiębiorstw rodzinnych ma na celu zapewnienie niezależności finansowej dla właścicieli i ich rodzin, wydawać by się mogło, iż sygnalizowana powszechnie sytuacja kryzysu i związanych z nimi zmian, zwłaszcza tego typu firmy zmuszała będzie do podejmowania zdecydowanych działań zaradczych. Niestety, często jednak tego nie robią lub stosują jedynie proste działania reaktywne.

Skupienie się za wszelką cenę na tym, aby przetrwać może w ich przypadku spowodować, że właściciele nie dostrzegą, iż problemy przedsiębiorstwa mają głębszą przyczynę i zwykłe trwanie na rynku – w oczekiwaniu na „lepsze czasy" – nie rozwiązuje problemu. Gdy dotrze do nich, co tak naprawdę dzieje się z ich firmą, może być już za późno [Sułkowski, Marjański 2006, ss. 236–237]. W wielu przypadkach podjęcie takich spóźnionych decyzji oznacza kryzys organizacyjny, który często kończy się likwidacją firmy.

Jeżeli dostrzeże się fakt, iż specyfiką przedsiębiorstw rodzinnych jest uzależnienie losu często całej familii od powodzenia prowadzonego przedsięwzięcia, kryzys w przedsiębiorstwie może być dla niej „początkiem końca". Warto zwrócić w związku z tym uwagę na dostępne dla tego typu firm formy działań antykryzysowych. Pierwszą, która nasuwa się już po lekturze przytoczonego, symbolicznego, opisu przypadku są wszelkie, wspierające właściciela działania zespołowe. Jak bowiem zauważył A. Toffler: „Nasze obecne ukształtowanie genetyczne ogranicza naszą zdolność podejmowania szybkich decyzji. Dotyczy to jednostek – ale również biznesu, parlamentów, rządów i innych instytucji. Można

przyspieszyć działanie firm i urządzeń. Można przyspieszyć działanie ludzi. Ale przyszłość nadbiega w tak zawrotnym tempie, ze nie ma czasu na przemyślenie różnych skomplikowanych i koniecznych decyzji. Jest to doświadczenie wspólne dla mnóstwa ludzi. Trzeba więc budować zespoły różnorodnych, twórczych menedżerów, bo tylko wspólnie można odpowiedzieć na wyzwania epoki [Toffler 2000, s. 16].

Kolejne, to kroki zarówno z płaszczyzny antycypacji kryzysu, jak i jego prewencji.

Najczęściej rekomendowane metody antycypacji kryzysu, choć rzadko praktykowane przez niewielkie firmy rodzinne, to: analiza makro i mikrootoczenia (diagnoza niekorzystnych trendów), ocena metod wskaźnikowych na potrzeby analizy finansowej (otrzymujemy dane ex post ale wnioski dotyczą przyszłości), oszacowanie ryzyka menedżerskiego, organizacyjnego, zewnętrznego i wewnętrznego. Bardziej realne dla tego typu firm to: określenie słabych stron i zagrożeń przedsiębiorstwa, systematyczne monitorowanie słabych sygnałów wynikających z Systemu Wczesnego Ostrzegania, systematyczny controlling wyników ekonomicznych, inwestowanie w nieruchomości aniżeli w instrumenty finansowe, nie zadłużanie się ponad miarę (np. finansowanie rozwoju ze swojej gotówki). Przykładowe metody prewencji antykryzysowej, to natomiast stabilizowanie organizacji (czyli działania racjonalizujące rachunek ekonomiczny) – np. dywersyfikacja działalności, działania restrukturyzacyjne o charakterze dostosowawczym (dostosowanie zdolności produkcyjnych do aktualnego popytu rynkowego, optymalizacja zatrudnienia, przeorganizowanie struktury firmy), powołanie sztabu antykryzysowego (czyli nadanie pracownikom kompetencji i odpowiedzialności), przygotowanie programu działań antykryzysowych, przeciwdziałanie negatywnym zachowaniom wewnątrz organizacji, właściwy system bieżącej informacji, system motywacji w kierunku poprawy wydajności, a także system komunikacji z mediami.

W niektórych przypadkach (zwłaszcza rodzinnych firm o pewnym już dorobku rynkowym) pomocne mogą okazać się także metody strategicznego zarządzania antykryzysowego. Przykłady znanych firm rodzinnych wskazują, że sprawdzają się w tym celu: agresywna polityka strategiczna, zmiana kierunku rozwoju (nowa strategia rozwoju np.

utworzenie sieci, rozszerzenie asortymentu oferowanych towarów)[4], zintensyfikowane działania sprzedażowe, poszukiwanie nowych grup klientów (np. Marwit) oraz wejście na GPW (np. MirBud, Anti) [Sajdak 2011].

W każdym jednak przypadku, zarówno wtedy, gdy chodzi o firmę rodzinną z sektora MSP, jak i przedsiębiorstwo duże warto pamiętać o minimalizacji skali i znaczeniu dostrzeżonych przejawów kryzysu np. poprzez wdrożenie i kontynuację odpowiedniego planu naprawczego, uczenie się na błędach, wysuwanie z nich wniosków, czy też wykorzystanie doświadczeń w celu zabezpieczenia się na przyszłość.

Bibliografia

Alderson K.J.(2009), *Exploring the Complexities of Family Business Decision Making: How the Second Generation Makes Decision,* Capella University, Capella.

Cater J.J. (2006) *Stepping out of the leadership qualities of succesorrs in family business*, Louisiana State University, Louisiana.

Hermann Ch.F. (1963), *Some Consequences of Crisis which Limit the Viability of Organizations*, „Administrative Science Quarterly", no 8.

Jakubowski J (2012). *Firmy rodzinne – wyzwania*, Inicjatywa firm rodzinnych, http://firmyrodzinne.pl/artykuly/firmy-rodzinne-wyzwania, data pobrania 3.02 2012. Kowalewska A.. (red.), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.

Król H. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Olson P.D. Zuiker V.S. , Danes S.M., Stafford K., Heck R.K. Z>, Duncan C.A. (2003), *The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability,* "Journal of Business Venturing"no. 18, ss. 639–666.

Peters M. Buhalis D., (2004), *Family Hotel Business: Strategic Planning and the Need for Education and Training* „Education+ training" Vol. 46, No. 8/9 ss. 406–415.

Sajdak M. (2011), *Zarządzanie antykryzysowe w firmach rodzinnych*, Instytut Biznesu Rodzinnego, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, 8.12.2011.

Slatter S., Lovett D. (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG- Press, Warszawa.

[4] Np. A. Blikle – firma Blikle hołduje zasadzie, że najlepszą obroną jest atak więc inwestuje i otwiera nowe kawiarnie i cukiernie; Solaris Bus & Coach zwiększa produkcję i zatrudnienie, realizuje rozwój infrastrukturalny; sieć W. Kruk wprowadza w swych salonach nowe marki np. Tiffany, Chopard oraz Bulgari.

Stafford K., Bhargava V., Danes S.W., Haynes G., Brewton K.E., (2010) *Factors Associated with Long Term Survival of Family Business: Duration Analysis,* „Journal of Family and Economic Issues" no. 31, ss. 442–457.

Stefańska J. (2011), *Zarządzanie konfliktami w firmach rodzinnych* [w:] A. Marjański (red.), *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym,* Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Seria Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom. XII, Zeszyt 7, Łódź.

Sułkowski Ł, Marjański A. (2006), *Sukcesja w biznesie rodzinnym jako przykład strategicznego transferu zasobów,* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Toffler A.(2000), *Dzisiaj żyjemy we wczorajszej science fiction. Jutro będziemy żyli w dzisiejszej*, „Gazeta Wyborcza" 23.12. 2000.

Wawrzyniak B. (1999), *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*., Poltext, Warszawa.

Zakrzewska-Bielawska A. (2008), *Zarządzanie w kryzysie* [w:] I. Staniec, J. Zawiła-Niedźwiecki (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Zelek A. (2003), *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie – perspektywa strategiczna,* Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle „Orgmasz", Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 45–60

Sławomir Dorocki
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie
Anna Irena Szymańska
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie
Małgorzata Zdon-Korzeniowska
Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie

Polskie gospodarstwa agroturystyczne jako przedsiębiorstwa rodzinne

Family Entrepreneurship in agritourism

Abstract: The diagnosis of the state of agritourisitc enterprises in Poland as an example of family entrepreneurship is the fundamental aim of this paper and in particular the evaluation of their market and entrepreneurial behaviour and the behaviour connected with generating innovation. The attempt was undertaken to define the disadvantages and advantages of family business in opinion of agritourisitc enterprises. The above was supported by analysis of the literature and direct examination using the technique of direct interview questionnaire.

1. Wstęp

Przemiany polityczne oraz społeczno-gospodarcze, jakie miały miejsce w latach 90-tych XX wieku w Polsce, przyczyniły się do gwałtownego rozwoju przedsiębiorczości w tym również do rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. B. Piasecki okres ten nazwał „eksplozją przedsiębiorczości" [Piasecki, 1998]. Samo zjawisko rodzinności w firmach, jego wpływ na prowadzenie działalności gospodarczej, stanowi stosunkowo nową te-

matykę dyskusji naukowych. Dopiero na początku lat 80. XX wieku stało się ono w Stanach Zjednoczonych Ameryki i krajach Europy Zachodniej przedmiotem poważnych badań naukowych [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004].

Rodzina tworzy środowisko sprzyjające zachowaniom przedsiębiorczym. Przedsiębiorczość stanowi „początek i serce" większości przedsiębiorstw rodzinnych, a równocześnie przedsiębiorstwa rodzinne sprzyjają rozwojowi przedsiębiorczości i mogą być zaczątkiem działalności gospodarczej na dużą skalę[1]. Firmy rodzinne stanowią fundament stabilnej gospodarki kraju. Z uwagi na specyfikę swojej działalności pełnią istotną rolę społeczną i polityczną. Zdaniem B. Piaseckiego rola ta polega zarówno na tworzeniu klasy drobnych właścicieli, jak również na łagodzeniu napięć społecznych oraz obniżaniu wysokich społecznych kosztów procesu transformacji. Sprzyja temu absorpcja pojawiających się nadwyżek siły roboczej oraz kreowanie przedsiębiorczych postaw, wskazywanie możliwości samozatrudnienia, osiągnięcia sukcesu i zmiany statusu społecznego [Piasecki, 1998].

Celem niniejszego referatu jest diagnoza stanu przedsiębiorstw agroturystycznych w Polsce jako przykładu przedsiębiorstw rodzinnych, ocena ich zachowań rynkowych, przedsiębiorczych i związanych z generowaniem innowacji. Podjęta została również próba określenia wad i zalet biznesu rodzinnego w opinii przedsiębiorstw agroturystycznych. Realizacja powyższych celów oparta została o analizę literatury przedmiotu oraz badania bezpośrednie z wykorzystaniem techniki bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego.

[1] Kompleksowe badania stanu firm rodzinnych na świecie prowadzone w latach 90. XX wieku (Shapero, Sokol, 1982, ss. 72–90; Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk, 2004, ss. 16–17) potwierdzają istotne znaczenie ekonomiczne firm rodzinnych dla gospodarki. Zgodnie z raportem opracowanym przez Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym przedsiębiorstwa rodzinne stanowiły od 50% do około 70–80% ogółu polskich przedsiębiorstw (Żurowski, 2008, s.4; Surdej, Wach, 2010, s. 7). Natomiast ogólnopolskie badania prowadzone w roku 2009 przez PENTOR Research International wykazały, że firmy rodzinne stanowią aż 1/3 wszystkich polskich przedsiębiorstw (Badania firm rodzinnych. Raport końcowy, 2009, s. 67; Surdej, Wach, 2010, s. 7).

2. Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze przedmiotu brak jest jednolitej definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Przy definiowaniu tego pojęcia zazwyczaj brane są pod uwagę dwa kryteria: zarządzanie i własność. Sposób definiowania oparty na czynniku zarządzania przyjął np. R.Donelley [1964, ss.93–105]. Jego zdaniem przedsiębiorstwo rodzinne, to takie przedsiębiorstwo, w którym „można zidentyfikować przynajmniej dwa pokolenia rodziny i kiedy to połączenie (między pokoleniami) ma wpływ na politykę firmy i na interesy całej rodziny". Zgodnie z definicją Q. Fleminga [2000, ss. 105–107] przedsiębiorstwo rodzinne to „każda działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich". Natomiast R. Donckels i E. Fröhlich [1991, ss. 93–105], przyjmując kryterium własności, za przedsiębiorstwo rodzinne uznają taką działalność gospodarczą, w której członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału. Podobnie M.A. Gallo i J. Sven [1988, ss. 1–8] uważają, iż przedsiębiorstwo rodzinne to przedsiębiorstwo, „w którym członkowie rodziny mają prawną kontrolę własności".

Przedsiębiorstwa rodzinne to specyficzny rodzaj przedsiębiorstw, w których zazwyczaj nadrzędnym celem działalności jest zagwarantowanie bezpieczeństwa finansowego członków rodziny, utrzymanie kontroli nad przedsiębiorstwem oraz rozpatrywanie przyszłości przedsiębiorstwa w kategoriach przyszłości rodziny. Działania przedsiębiorstw rodzinnych są dobrze przemyślane i ukierunkowane na długookresowy zwrot inwestycji. Przedsiębiorstwa te mają mniej sformalizowany charakter, przez co w swoich działaniach są bardziej elastyczne i szybciej dostosowują się do zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa. Niższy stopień zbiurokratyzowania organizacji ułatwia podejmowanie decyzji, wyznaczanie celów działania i dokonywanie ewentualnych korekt, gdy zaistnieje taka potrzeba [Gibiec 2006, ss.15–16; Kałuża 2009, ss. 52–53].

Przedsiębiorstwo rodzinne często stanowi również rodzinne dziedzictwo przekazywane kolejnym pokoleniom. Charakterystyczne dla tego typu przedsiębiorstw jest pełne poświęcenie i zaangażowanie oraz

silny związek emocjonalny rodziny z prowadzoną działalnością gospodarczą. Często prowadzenie przedsiębiorstwa staje się pewnego rodzaju sposobem na życie. Trudno jest oddzielić życie prywatne od rodzinnego, członkowie rodziny nie liczą sobie nadgodzin, a małżonkowie stają się współpracownikami. Obserwuje się tu również silną identyfikację pracowników z wartościami przedsiębiorstwa i jego misją. Zjawisko to jest konsekwencją przynależności do wspólnoty oraz tożsamości generacyjnej. Zasadniczym celem przedsiębiorstwa rodzinnego jest bezpieczny rozwój, kontynuacja działalności gospodarczej i długofalowe działanie [Skrojny 2006, s. 7–9; Kałuża 2009, s. 53–54].

3. Gospodarstwa agroturystyczne jako przedsiębiorstwa

Szczególny przykład przedsiębiorczości rodzinnej stanowią gospodarstwa agroturystyczne. Owa wyjątkowość odnosi się przede wszystkim do faktu, iż tworzą one sektor w 100% złożony z firm rodzinnych. Gospodarstwa agroturystyczne są istotną gałęzią aktywności gospodarczej zarówno w skali lokalnej, krajowej, jak i międzynarodowej.

Rozwój agroturystyki w Polsce uwarunkowany jest przede wszystkim występowaniem atrakcyjnych turystycznie obszarów wiejskich, dużą różnorodnością krajobrazu związanego z rozdrobnioną strukturą agrarną, tradycyjnymi metodami produkcji rolniczej oraz zasobami dziedzictwa kulturowego wsi. Agroturystyka stanowi ważną formę dywersyfikacji działalności gospodarstw rolnych [Kłodziński, 2001]. Odgrywa ona istotną rolę w aktywizacji gospodarczej obszarów wiejskich, wpływa na lokalne struktury gospodarcze i ich ożywienie, a w efekcie przyczynia się do wzrostu liczby miejsc pracy i pozyskiwania nowych źródeł dochodu.

Pojęcie agroturystyka jest różnie rozumiane i interpretowane, zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej. Często agroturystykę utożsamia się wprost z turystyką wiejską czy też turystyką na terenach wiejskich. Nie wnikając jednak głębiej w systematykę pojęcia „agroturystyka" należy stwierdzić, że u podstaw idei tego typu aktywności leży przekonanie, że podmiotem dostarczającym usług turystycz-

nych jest gospodarstwo rolne [Sznajder, Przezbórska 2006]. M. Drzewiecki podaje uniwersalną definicję współczesnej agroturystyki wskazując, że „jest to forma wypoczynku odbywającego się na terenach wiejskich o charakterze rolniczym, oparta o bazę noclegową i aktywności rekreacyjne związane z gospodarstwem rolnym lub równoważnym i jego otoczeniem przyrodniczym, produkcyjnym i usługowym" [2009, s. 13]. Jednak, jak zauważa Autor definicja ta, a zwłaszcza jej implikacje praktyczne, nie obejmują pełnej różnorodności i dynamiki rozwoju usług turystycznych na terenach wiejskich, a także prawnych aspektów związanych zwłaszcza z ustawą o swobodzie działalności gospodarczej[2] i ustawą o podatku dochodowym[3]. Zgodnie z zapisami powyższych ustaw z konieczności rejestracji działalności gospodarczej i odprowadzania podatku dochodowego zwolnione są gospodarstwa rolne prowadzące działalność agroturystyczną, w której liczba oferowanych turystom pokoi nie przekracza pięciu. W praktyce jednak jest to obszar, w którym gospodarstwa rolne stosują fikcyjne, niezgodne z rzeczywistością zapisy i rozwiązania w celu uniknięcia konieczności odprowadzanie podatku dochodowego. Nadużycia występują również w zakresie „bycia rolnikiem", które niejednokrotnie następuje na drodze manipulacji własnościowych [Drzewiecki 2009]. Powyższe okoliczności oraz niejasności terminologiczne powodują, że na terenach wiejskich istnieją różnorakie obiekty o funkcjach turystycznych.

Generalnie można przyjąć, że podmioty oferujące usługi agroturystyczne (gospodarstwa agroturystyczne) w Polsce funkcjonują w ramach gospodarstw rolnych lub też są indywidualną działalnością gospodarczą realizowaną na własny rachunek zgodnie z zapisami ustawy o swobodzie działalności gospodarczej i ustawy o podatku dochodowym i w różnych formach organizacyjno-prawnych. W drugim przypadku bez wątpienia możemy mówić o przedsiębiorstwie. Działalności agroturystyczna prowadzona w ramach gospodarstwa rolnego zdaniem Autorów również może być uznana *de facto* za przedsiębiorstwo. W związku z działalno-

[2] Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej z późniejszymi zmianami.

[3] Ustawa z dnia 26 lipca 2991 r. o podatku dochodowym od osób fizycznych z późniejszymi zmianami.

ścią turystyczną bowiem rolnicy są zmuszeni spojrzeć na swoją działalność bardziej rynkowo – uwzględniać potrzeby klientów, zidentyfikować i śledzić działania konkurentów i w tym aspekcie podjąć działania na rzecz przygotowania odpowiedniej oferty, jej promocji i skalkulowania ceny. Podsumowując, działalność agroturystyczna (czy to zarejestrowana jako działalność gospodarcza czy też prowadzona w ramach gospodarstwa rolnego) jest działalnością gospodarczą, a jej podstawowym celem jest zysk [Sznajder, Przezbórska 2009].

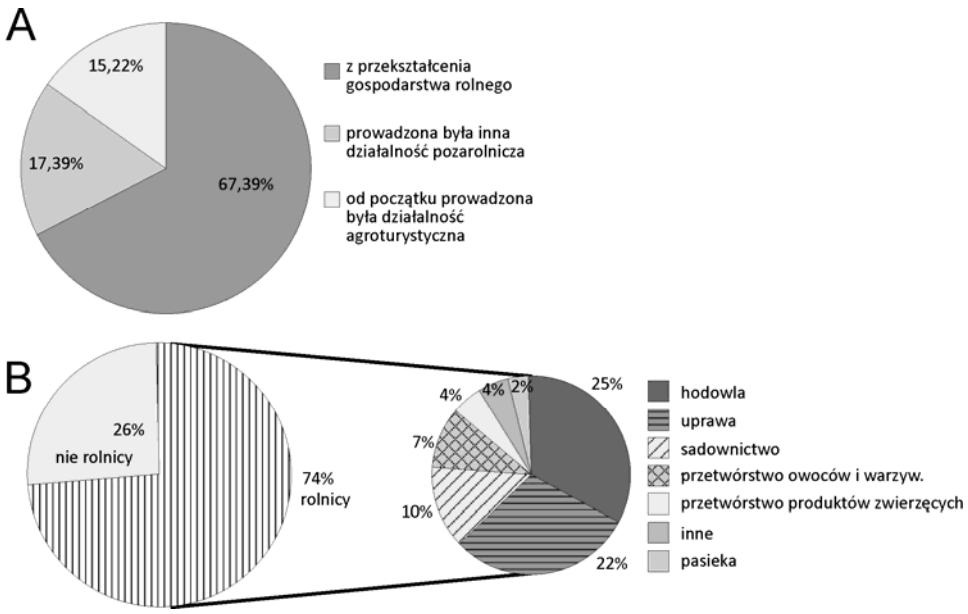
4. Przedsiębiorcze zachowania gospodarstw agroturystycznych

W celu szczegółowego zbadania specyfiki funkcjonowania agroturystycznych przedsiębiorstw rodzinnych przeprowadzono marketingowe badania bezpośrednie wykorzystując technikę bezpośredniego wywiadu kwestionariuszowego. Badanie przeprowadzono w terminie od stycznia do marca 2012 roku na obszarze całej Polski. Proces gromadzenia danych przebiegał w dwóch fazach. Pierwszy etap obejmował badanie pilotażowe (pytania eksperckie oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród właścieli trzech gospodarstw agroturystycznych[4]) służące zapoznaniu się ze specyfiką działalności agroturystycznej, sprawdzeniu poprawności konstrukcji instrumentu pomiarowego (kwestionariusza ankiety) oraz stopnia zrozumienia zawartych w kwestionariuszu sformułowań. Następnie w drugiej fazie przeprowadzono bezpośrednie badania kwestionariuszowe. W tym celu drogą mailową wysłano kwestionariusze ankiety do 1330 gospodarstw agroturystycznych znajdujących się na terenie całej Polski. W przeważającej części były to gospodarstwa agroturystyczne należące do stowarzyszeń agroturystycznych zrzeszonych

[4] Jako ekspertów wybrano właścicieli trzech gospodarstw o wieloletnim doświadczeniu w branży agroturystycznej oraz zróżnicowanej ofercie: gospodarstwo Na zagrodzie, Joanny i Dominika Wojtanów (Lubień, woj. małopolskie) gospodarstwo to zostało wyróżnione w VIII edycji Wielkiego Odkrywania Małopolski w roku 2007 zajmując trzecie miejsce w kategorii agroturystyka; gospodarstwo Ostoja Jan i Ewa Szombarowie (Gietrzwałd, woj. warmińsko-mazurskie) , Willa Aba Bernadeta Bukowiec (Tylicz, woj. małopolskie)

w Polskiej Federacji Turystyki Wiejskiej „Gospodarstwo Gościnne" (1005 gospodarstw) oraz te wykazane w innych lokalnych stowarzyszeniach i portalach agroturystycznych (325). Ostatecznie w badaniu ankietowym uczestniczyło 46 gospodarstw agroturystycznych (jedynie 46 prawidłowo wypełnionych kwestionariuszy odesłano z powrotem).

Rysunek 1. Geneza badanych gospodarstw agroturystycznych (A) oraz struktura kontynuowanej działalności rolniczej (B)



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych

Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań ponad 67% badanych przedsiębiorstw agroturystycznych powstało z przekształcenia gospodarstwa rolnego. W przypadku ponad 17% wcześniej prowadzona była inna działalność pozarolnicza. Natomiast około 15% podmiotów od początku działało jako gospodarstwa agroturystyczne (por. rys. 1A). W przypadku niemal 72% gospodarstw nadal prowadzona jest dodatkowo działalność rolnicza. Około 43,5% spośród tych gospodarstw zajmuje się hodowlą zwierząt, około 39% uprawą, ponad 17% sadownictwem,

13% przetwórstwem owocowo-warzywnym, 6,5% przetwórstwem produktów zwierzęcy, a zaledwie 4,3% stanowią pasieki (por. rys. 1 B).

Większość, bo aż prawie 83% badanych gospodarstw przyjmuje gości przez cały rok. Oferta zazwyczaj kierowana jest do wszystkich zainteresowanych tego typu formą spędzania czasu wolnego (ponad 30%). Część gospodarstw może jednak pochwalić się dodatkową specjalizacją. Gospodarstwa te są przygotowane na przyjmowanie małżeństw z dziećmi (19,7%), pracowników firm (12,3%), turystów zagranicznych (10,7%) oraz osób starszych (9,8%). W przypadku wszystkich gospodarstwach agroturystycznych uczestniczących w badaniu zadeklarowano zdolność posługiwania się przynajmniej jednym językiem obcym (angielskim – 47,8%, niemieckim – 41,3% rosyjskim – 43,5%, włoskim – 4,3%, ukraińskim – 4,3%, hiszpańskim – 2,1%).

Przeważająca część gospodarstw (aż 77% badanych gospodarstw agroturystycznych) zadeklarowała, że oferowane turystom pokoje gościnne znajdują się w oddzielnym budynku mieszkalnym (30,8%) lub w wydzielonej części budynku mieszkalnego zajmowanego przez rodzinę gospodarza (46,2%). W około 11% są to pokoje z oddzielną łazienką i WC. W przypadku 12% badanych gospodarstw gospodarze zapewniają turystom również możliwość korzystania z oddzielnej kuchni lub aneksu kuchennego znajdującego się przy pokoju (10,8%) lub wspólnej kuchni z gospodarzami (1,2%). Duży atut stanowi również pokój dzienny lub sala telewizyjna znajdująca się w ofercie prawie 9% gospodarstw agroturystycznych. Niemal 17% badanych gospodarstw udostępnia pole namiotowe (9,2%), pole kempingowe (6,2%)lub proponuje pokoje gościnne w domkach kempingowych (1,5%). Natomiast zaledwie około 5% badanych gospodarstw dysponuje pokojami gościnnymi na tej samej kondygnacji, na której znajdują się również pokoje rodziny gospodarza.

Dodatkowe udogodnienia dla turystów stanowią: miejsce na ognisko/grill (13,8), parking na terenie posesji (13,2%), ogród/sad (12%), miejsce zabaw dla dzieci (10,2%), boisko do gier (8,3%). Najczęściej wymieniane przez gospodarzy atrakcje dla turystów to: jazda konna (15,7%), biesiadowanie przy muzyce ludowej (11,4%), pokazy edukacyjne dla młodzieży (10,4%), pokazy rękodzielnictwa (8,9%), połów ryb (8,9%), grzybobranie (8,2%). Inne, rzadziej wymieniane atrakcje to: leczenie nie-

konwencjonalne (6,8%), zwierzęta gospodarskie, domowe (5,4%), zwiedzanie okolicy z przewodnikiem (4,6%), polowanie/obserwacja przyrody (4,3%), możliwość wypożyczania sprzętu sportowego lub rekreacyjnego (rowery, narty, kajak, leżak, kije nornic wal king itp.) (2,9%) oraz kuligi (0,7%). Prawie 16% badanych gospodarstw oferuje pełne wyżywienie, natomiast około 7% nie prowadzi wyżywienia.

Przedstawione powyżej wyniki badania kwestionariuszowego z całą pewnością potwierdzają przedsiębiorcze zachowania gospodarstw agroturystycznych. W znacznym stopniu rozwinięta infrastruktura gospodarstw agroturystycznych oraz bogata oferta skierowana do klientów – turystów świadczą o ogromnym zaangażowaniu zarówno organizacyjnym jak i inwestycyjnym w rozwój działalności gospodarczej.

Ważnym aspektem w prowadzeniu tego typu działalności jest również stałe monitorowanie poziomu zadowolenia klientów, diagnozowanie ich potrzeb, preferencji, oczekiwań w celu wyznaczenia dalszego kierunku rozwoju. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 54% badanych gospodarstw sprawdza stopień zadowolenia klientów z usług gospodarstwa, przy czym prawie 37% robi to tylko okazjonalnie, zaś ponad 17% regularnie. Najczęstszą formą owej kontroli jest rozmowa z klientami na ten temat. Aż niemal 70% badanych stosuje właśnie tą metodę kontroli zadowolenia klientów. Natomiast 13% gospodarstw przeprowadza ankietę wśród klientów.

Natomiast, jak się wydaje gospodarstwa agroturystyczne nie wykazują postawy przedsiębiorczej w odniesieniu szans i możliwości jakie niosą ze sobą dofinansowania z funduszy unijnych. Tylko 28%[5] gospodarstw składało wnioski o dofinansowanie swojej działalności z funduszy UE, a aż 71,7% nie podjęło takich działań.

Na uwagę zasługuje fakt, że badane gospodarstwa agroturystyczne w przeważającej większości wykazują postawę wysoce aktywną, jeśli chodzi o poszerzanie swojej wiedzy z zakresu turystyki i agroturystyki.

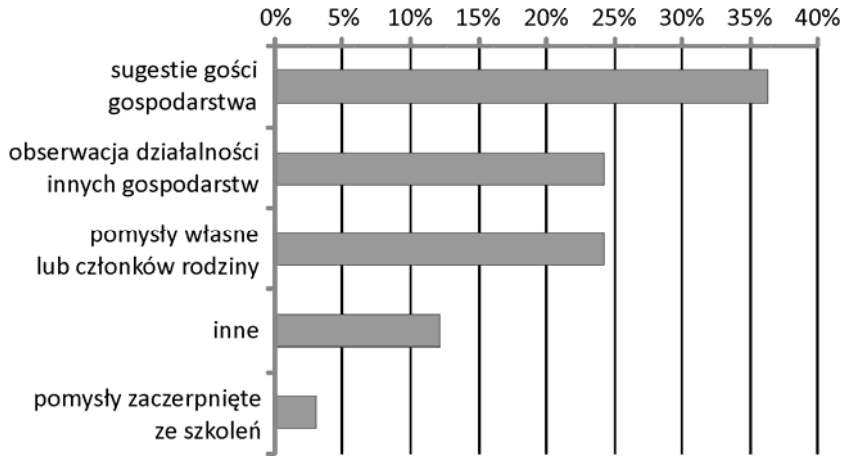
[5] Rzeczywista liczba wniosków złożonych o pomoc z funduszy UE na rzecz dofinansowania działalności w zakresie agroturystyki może być jeszcze niższa ze względu na fakt, że część gospodarstw agroturystycznych funkcjonujących w ramach gospodarstw rolnych dofinansowanie z UE interpretuje jako dopłaty bezpośrednie do działalności rolniczej, a kwestia ta nie została jasno wyodrębniona przez Autorów w badaniach.

Tego typu deklarację złożyło aż 91% gospodarstw. Również 91% badanych potwierdziło, że szkolą się regularnie. Na własny koszt i na własną rękę podejmuje edukację 39% gospodarstw, a niemal 24% uczestniczy w szkoleniach organizowanych przez samorząd.

5. Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw agroturystycznych

Gospodarstwa uczestniczące w badaniu twierdzą, iż starają się być innowacyjne. Aż 63% badanych przedsiębiorstw agroturystycznych zadeklarowało, że w ubiegłym roku wprowadzono jakąś nowość. Niestety w kwestionariuszu, nikt z badanych nie określił jakie były to innowacje. Pomysły na rozszerzanie działalności są zazwyczaj efektem sugestii gości (36,4%), obserwacji działalności innych gospodarstw (24,2%) lub stanowią pomysły własne albo członków rodziny (24,2%). Zaledwie 3,0% ogółu stanowią pomysły zaczerpnięte ze szkoleń, w których uczestniczą pracownicy przedsiębiorstw agroturystycznych.

Rysunek 4. Źródła innowacji produktowych w gospodarstwach agroturystycznych



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Badane przedsiębiorstwa w znacznym zakresie korzystają z technologii informacyjnych, w tym z możliwości jakie niesie ze sobą sieć Internet – zarówno jeśli chodzi o doskonalenie oferty, jak i usprawnienie obsługi klientów – turystów. Niemal wszystkie gospodarstwa agroturystyczne uczestniczące w badaniu dysponowały dostępem do Internetu (93,5%), przy czym w przypadku niemal 83% posiadających Internet był to dostęp bezprzewodowy (tzw. WiFi). Gospodarstwa te posiadają własną stronę internetową (93,5%), którą zazwyczaj aktualizują doraźnie w miarę potrzeb (54,3%). W przypadku niemal 24% badanych gospodarstw agroturystycznych aktualizacja ta jest przeprowadzana częściej niż raz do roku, natomiast prawie 9% potwierdziło, że nigdy nie aktualizują tej strony. Najczęściej gospodarstwo samodzielnie zajmuje się administrowaniem strony (56,5%) lub korzysta z usługi grzecznościowej (19,6%). Około 22% gospodarstw zleca to zadanie innym firmom.

Aktywność badanych gospodarstw agroturystycznych w Sieci nie ogranicza się jedynie do posiadania strony internetowej. Obecność na portalach społecznościach (21,7%), zamieszczanie banerów i ogłoszeń w lokalnych serwisach internetowych (15,2%) czy wykorzystanie mailingu (6,5%) świadczą o innowacyjnym podejściu znacznej części badanych podmiotów również w zakresie stosowanych narzędzi promocji (tab. 1). Ponad to w przypadku ponad 63% gospodarstw agroturystycznych możliwe jest dokonanie rezerwacji on-line.

Tabela 1. Instrumenty promocji stosowane przez gospodarstwa agroturystyczne

Odpowiedzi respondentów **N = 46**	**Liczność**	**Procent przypadków***
1	2	3
Plakaty, bilbordy	8	17,4
Ulotki, foldery	34	73,9
Ogłoszenia w prasie radiu, telewizji, w tym:	12	26,1
lokalnej	7	15,2
krajowej	5	10,9
zagranicznej	0	0,0
W Internecie	32	69,6
Reklamy na specjalnych stronach www	35	76,1

Tabela 1 (cd.)

1	2	3
Wysyłanie maili promocyjnych	3	6,5
Profil na portalach społecznościowych (np. Facebook)	10	21,7
Banery i ogłoszenia w lokalnych serwisach internetowych	7	15,2
Obniżka cen	10	21,7
Specjalne oferty dla stałych klientów	22	47,8
Upominki lub usługi (tzw. gratisy)dla gości	18	39,1
Prezentacja oferty gospodarstwa na lokalnych imprezach	18	39,1
Prezentacja oferty gospodarstwa na targach turystycznych	26	56,5
Przynależność do stowarzyszeń i organizacji turystycznych	37	80,4
Inne	2	4,3
Nie podejmuję żadnych działań tym kierunku	1	2,2

*Z uwagi na fakt, iż każdy z respondentów miał możliwość udzielenia większej liczby odpowiedzi, suma wartości w kolumnie „%" nie jest równa 100).

Źródło: opracowanie własne.

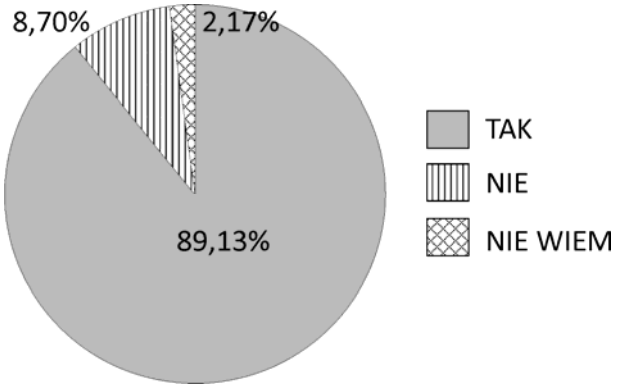
Jeżeli chodzi natomiast o otwartość na nowe grupy klientów np. osoby niepełnosprawne, które w coraz większym zakresie uczestniczą w życiu społecznym i gospodarczym, to niestety w przeważającej większości infrastruktura badanych gospodarstw agroturystycznych nie jest dostosowana do przyjmowania osób niepełnosprawnych. Fakt ten potwierdziło niemal 83% gospodarstw, które uczestniczyły w badaniu.

6. Rodzinny charakter gospodarstw agroturystycznych

Jak już wyżej wspomniano, agroturystyka ze względu na swoją specyfikę związaną ze świadczeniem usług turystycznych w oparciu o zasoby gospodarstwa rolnego lub równoważnego (często również domowego) jest od strony podażowej biznesem wybitnie rodzinnym. Definicja tego czym jest przedsiębiorstwo rodzinne jest wciąż przedmiotem dyskusji. Trudności w określeniu „rodzinności" przedsiębiorstw dotyczą zwłaszcza doboru odpowiedniego kryterium. Wśród najczęściej wyróż-

nianych kryteriów wyróżniania firm rodzinnych dominują: własność, kontrola (jako pochodna własności) i zarządzanie [por. A. Surdej, K. Wach 2010; Kowalewska, red. 2009]. Najbardziej jednoznaczną definicję firmy rodzinnej podają pracownicy naukowi Oregon State University stwierdzając, że „jeżeli rodzina uważa, że jej firma jest rodzinna, to tak jest" [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19]. Zdaniem autorów definicji psychologiczne utożsamianie się rodziny z firmą sytuują ją bliżej biznesu rodzinnego niż jakiekolwiek inne kryterium. Gospodarstwa agroturystyczne uczestniczące w badaniu miały za zadanie określić czy uważają, iż są przedsiębiorstwami rodzinnymi. Aż 89,1% z nich uważa się za przedsiębiorstwa rodzinne, a jedynie 8,7% ma odmienne zdanie (por. rys. 2).

Rysunek 2. Udział przedsiębiorczości rodzinnej w agroturystyce w Polsce w świetle wyników badań



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

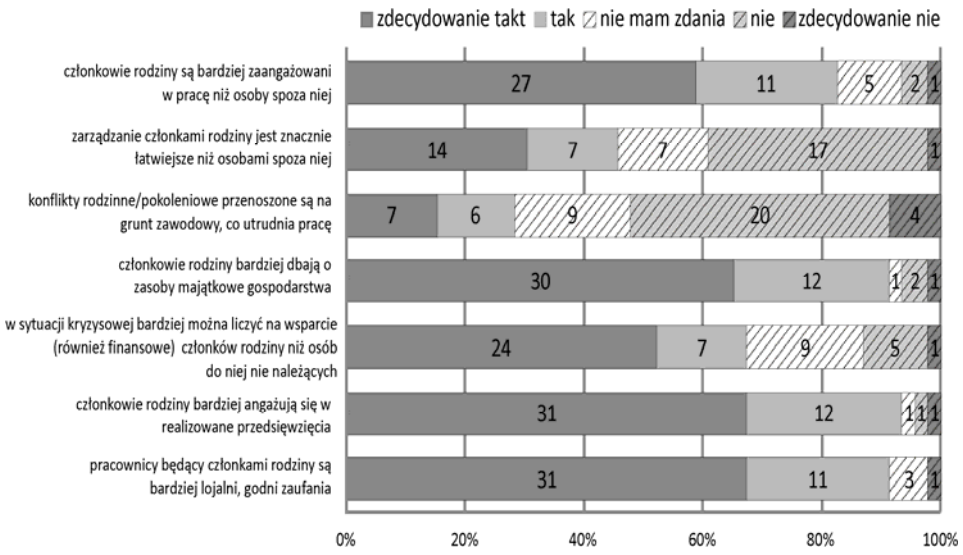
Jeśli chodzi o samą specyfikę przedsiębiorczości rodzinnej oraz wady i zalety z niej wynikające, to uczestniczące w badaniu podmioty w przeważającej większości upatrują w prowadzeniu działalności rodzinnej wiele korzyści. Zgodnie z uzyskanymi wynikami badań ich zdaniem:

- pracownicy będący członkami rodziny są bardziej lojalni (91,3%),
- członkowie rodziny bardziej angażują się w realizowane przedsięwzięcia (93,5%),

- w sytuacji kryzysowej bardziej można liczyć na wsparcie (również finansowe) członków rodziny (67,4%),
- członkowie rodziny bardziej dbają o zasoby majątkowe gospodarstwa (91,3%),
- członkowie rodziny są bardziej zaangażowani w pracę gospodarstwa (82,6%).

Aż 52,2% gospodarstw uważa, że konflikty rodzinne czy pokoleniowe nie są przenoszone na grunt zawodowy i nie mają wpływu na funkcjonowanie gospodarstwa. Zdanie na temat stopnia trudności zarządzania członkami rodziny jest podzielone. Niemal 46% uważa, że jest ono łatwiejsze, natomiast nieco ponad 39% upatruje w tym obszarze pewne trudności. Szczegółowe opinie ankietowanych gospodarstw agroturystycznych na temat korzyści wynikających z prowadzenia przedsiębiorczości rodzinnej zawarto na rysunku 3.

Rysunek 3. Opinie ankietowanych na temat wad i zalet płynących z prowadzenia działalności rodzinnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych.

Należy tu również zwrócić uwagę na fakt, iż w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych w znacznie większym stopniu niż w przypadku innych przedsiębiorstw ich właściciele patrzą w przyszłość myśląc o sukcesji przedsiębiorstwa. Wspólna praca w gospodarstwie, wspólne podejmowanie ważnych dla przedsiębiorstwa decyzji, w którą angażowane są młodsze pokolenia pomagają w zrozumieniu specyfiki branży i działalności gospodarczej. Działania te sprzyjają również przejęciu przedsiębiorstwa w przyszłości przez następne pokolenie.

Podsumowując, agroturystyka, zwłaszcza ta we właściwym znaczeniu tego pojęcia, czyli rozumiana jako działalność związana ze świadczeniem usług turystycznych w oparciu i z wykorzystaniem zasobów gospodarstwa rolnego jest obszarem szczególnie predysponowanym dla rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Jako forma dywersyfikacji działalności rolniczej jest szansą dla wielu gospodarstw rolnych, których działalność jest np. ze względu na małą skalę przedsięwzięcia nie rentowna.

Bibliografia

Badania firm rodzinnych. Raport końcowy, red. A. Kowalewska, (2009), PARP-PENTOR, Warszawa grudzień.

Donckels R., Fröhlich E., (1991), *Are family businesses really different? European Experiences from Stratos*, Family Business Review, Vol. 42, No. 4.

Donelley R., (1964), *The family business. Harvard Business Review*, Vol. 42, No. 4.

Drzewiecki M., (2009), *Agroturystyka współczesna w Polsce*, Wyższa Szkoła Turystyki i Hotelarstwa w Gdańsku, Gdańsk.

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

Fleming Q., (2000), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej*, Wyd. One Press Small Business.

Gallo M.A, Sven J., (1991), *Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors*, Family Business Review, Vol. 4, No. 2, ss. 1–8.

Gibiec W., (2006), *Charakterystyka firm rodzinnych*, Cz. 1, Biznes Rodzinny w Polsce, nr 5.

Gospodarka, człowiek, środowisko na obszarach wiejskich, (red.) M. Kłodziński, (2001), IRWiR PAN, Warszawa.

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

Kałuża H., (2009), *Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja* [w:] *Ekonomika i organizacja gospodarki żywnościowej*, ZN SGGW w Warszawie nr 75.

Shapero A., Sokol L., (1982), *The social dimensions of entrepreneurship*, w: C. Kent, D. Sexton, K. Vesper, *Encyklopedia of Entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.

Skrojny G., (2006), *Pokolenia perspektyw i perspektywy pokoleń w biznesie rodzinnym*, Biznes Rodzinny w Polsce, Wyzwania i Perspektywy, nr 1.

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

Sznajder M., Przezbórska L., (2006), *Agroturystyka*, PWE, Warszawa.

Żurowski R., (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Country Fiche Poland*, Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym, Austrian Institute for SME Research, European Commission, Łódź-Vienna.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 61–76

Maciej Dębski
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Firmy rodzinne w budowaniu konkurencyjności destynacji turystycznych

Family businesses in the process of building the destination competitiveness

Abstract: Tourism is an important factor in the development of the region, and consequently building a destination competitiveness is a significant issue. In this article the author, starting from the specificity of the product destination and describing its competitive factors, indicates the need for participation of local entrepreneurs in this process. A significant share in the destination stakeholders are family businesses. These entities in tourism have several specific characteristics, for example they are less mobile, in this case there is a stronger commitment to the region. They also create a platform connecting entrepreneurs and other destination stakeholders. The aim of the presented article is to show the place of business in building the competitiveness of destinations, in particular to characterize the role of family businesses in this process. Consequently, the article focuses on the verification of the hypothesis of a stronger involvement of family businesses (owned by residents of destination) in the destination development.

1. Wstęp

Turystyka, pomimo perturbacji związanych z kryzysem gospodarczym, w chwili obecnej jest ważną częścią gospodarki. W przypadku niektórych krajów i regionów jest nawet częścią kluczową lub dominującą. Rozwój ruchu turystycznego z całą pewnością niesie dla obszaru recepcji turystycznej cały szereg korzyści: stymuluje aktywność gospodar-

czą, wpływa pozytywnie na powstawanie nowych przedsiębiorstw, generuje miejsca pracy, zwiększa zamożność mieszkańców regionu, czy też generuje wpływy do budżetu – czy to państwa czy też jednostek samorządu terytorialnego. W związku z powyższym istotnego znaczenia nabiera kreowanie konkurencyjności destynacji turystycznych. Kluczową grupą podmiotów, która współdecyduje o jej produkcie są przedsiębiorstwa. Z kolei w zbiorowości tej, co wiąże się ze specyfiką produktu destynacji, szczególnego znaczenia nabierają firmy rodzinne. Celem poniższych rozważań będzie wskazanie roli przedsiębiorstw, a następnie firm rodzinnych w budowaniu konkurencyjności destynacji

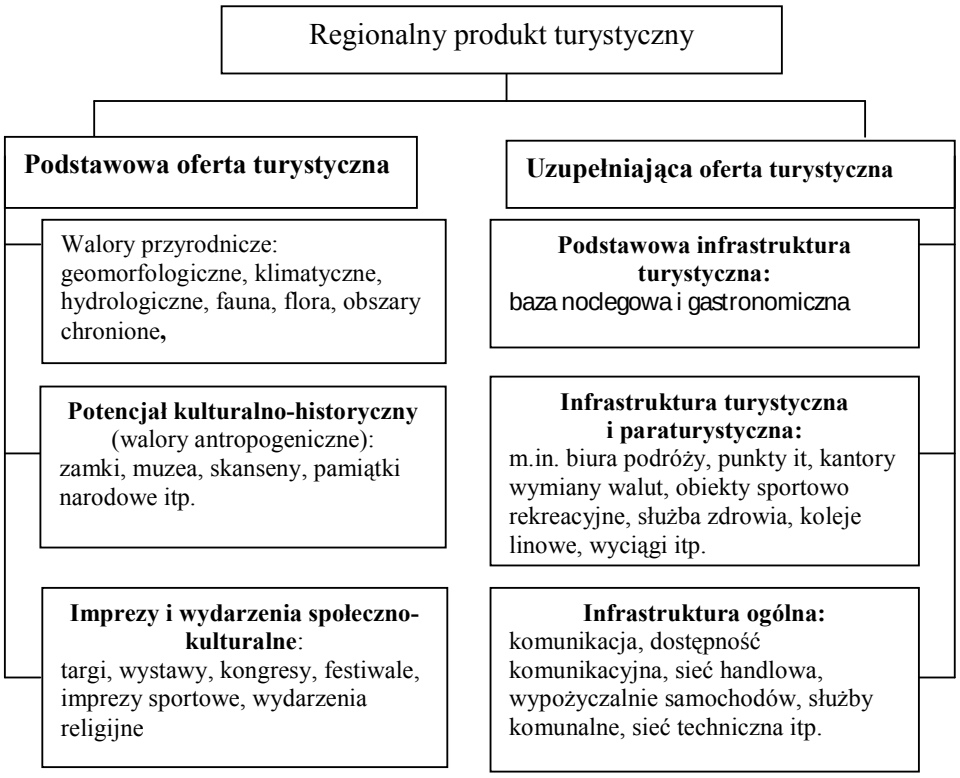
2. Istota produktu destynacji turystycznej

Produkt obszaru turystycznego – destynacji turystycznej jest produktem specyficznym, co wypływa przede wszystkim z jego wysokiego poziomu złożoności. W sposób bezpośredni przekłada się to na szereg problemów związanych z zarządzaniem nim, a w konsekwencji z budowaniem jego konkurencyjności.

W literaturze przedmiotu prezentowanych jest wiele definicji produktu turystycznego (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005, ss. 73–77). Warto zwrócić uwagę na pewien możliwy do zaobserwowania dualizm podejść prezentowany w tym zakresie. Przykładowo S. Medlik rozróżnia produkt turystyczny sensu stricte i sensu largo. W pierwszym przypadku jest to wszystko to, co turyści kupują oddzielnie (np. transport lub zakwaterowanie) lub w formie pewnego zestawu (pakietu) usług. W drugim natomiast jest to kompozycja tego co turyści robią oraz walorów, urządzeń i usług, z których w tym celu korzystają (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2005, ss. 73–74). Z kolei E. Kiralowa opisując regionalny produkt turystyczny dzieli go na dwie strefy: podstawową ofertę turystyczna i uzupełniająca ofertę turystyczną (patrz rys 1.). Do pierwszej z nich zalicza walory naturalne, antropogeniczne czy też wszelkiego rodzaju imprezy i wydarzenia kulturalne. Walory powyższe w znacznej mierze decydują czy turysta przyjedzie do danej destynacji, ale oprócz nich na produkt obszaru składa się oferta uzupełniająca, do której zalicza się: bazę noclegowo-gastronomiczną, sieć komunikacyjną, biura podró-

ży, służbę zdrowia, czy też sieć sklepową (Kiralova 2003, s. 88, cyt. za: Gryszel 2004, s. 25).

Rysunek 1. Regionalny produkt turystyczny



Źródło: Kiralova 2003, s. 88, cyt. za: Gryzel 2004, s. 25.

Niezależnie jednak od definicji w jednej kwestii odnośnie produktu destynacji turystycznej panuje dosyć powszechna zgodność. Jest to produkt charakteryzujący się wysoką złożonością, a tworzą go nie tylko atrakcje turystyczne, ale jest on także kreowany przez przedsiębiorstwa funkcjonujące w danym regionie, to one w znacznej mierze decydują o jego konkurencyjności.

3. Konkurencyjność produktu destynacji – ujęcie ogólne

Destynacja jako produkt podlega prawom i procesom rynkowym. W związku z powyższym, aby produkt ten został sprzedany musi charakteryzować się wysokim poziomem konkurencyjności, musi generować wartość dla potencjalnych nabywców. Konkurencyjność i metoby jej budowania są kluczową sferą zainteresowania dla destynacji, które stawiają na rozwój na rynku turystycznym. Wykorzystując podejście Kim i Dwyer'a można określić konkurencyjność destynacji jako stopień w jakim jest ona w stanie w warunkach wolnorynkowych produkować dobra i usługi, które zaspokoją potrzeby turystów, a jednocześnie zapewnią długookresowe dochody przedsiębiorstwom i mieszkańcom destynacji (Dwyer, Kim 2003, s. 371). Zaprezentowane podejście silnie akcentuje cel budowania konkurencyjności destynacji – rozwój przedsiębiorstw oraz podniesienie poziomu życia mieszkańców (Crouch, Ritchie 1997, ss. 137–152). W nieco inny sposób pojęcie to zdefiniowała d'Hauteserre, pisząc, że jest to „zdolność destynacji do utrzymania swojej pozycji rynkowej i udziału w rynku i/albo do poprawienia jej w czasie"(d'Hautessere 2000, cyt. za Wilde, Cox, 2008, s. 468).

Niewątpliwie konkurencyjność destynacji jest silnie zdeterminowana przez złożony charakter jej produktu, który skutkuje szerokim spektrum czynników wpływających na jej atrakcyjność. Przykładowo, cytowani Dwyer i Kim podzielili czynniki konkurencyjności destynacji na 6 grup w ramach których wyróżniono 22 podgrupy, które charakteryzują się dużą szczegółowością, poszczególne determinanty zostały precyzyjnie wskazane (2003, s. 399). Z kolei wg Navickas i Malauskaite o konkurencyjności destynacji świadczą trzy cechy (2009, s. 37):

1. Szeroka gama produktów indywidualnych;
2. Wyjątkowa sceneria (np. krajobrazy naturalne, czyste jeziora, morze);
3. Usługi świadczone na wysokim poziomie jakościowym;

Jeśli spojrzy się na te trzy cechy można dojść do wniosku, że zarówno w pierwszym jak i trzecim przypadku za ich kształtowanie w znacznej mierze odpowiadają lokalni przedsiębiorcy. To właśnie społeczność biznesowa i jej inicjatywy tworzą nowe produkty w ramach danej destyna-

cji, a poziom świadczonych przez nich usług determinuje jakość oferowaną przez destynację, co szczególnie silnie akcentują Woods i Deegan (2003, ss. 269–282).

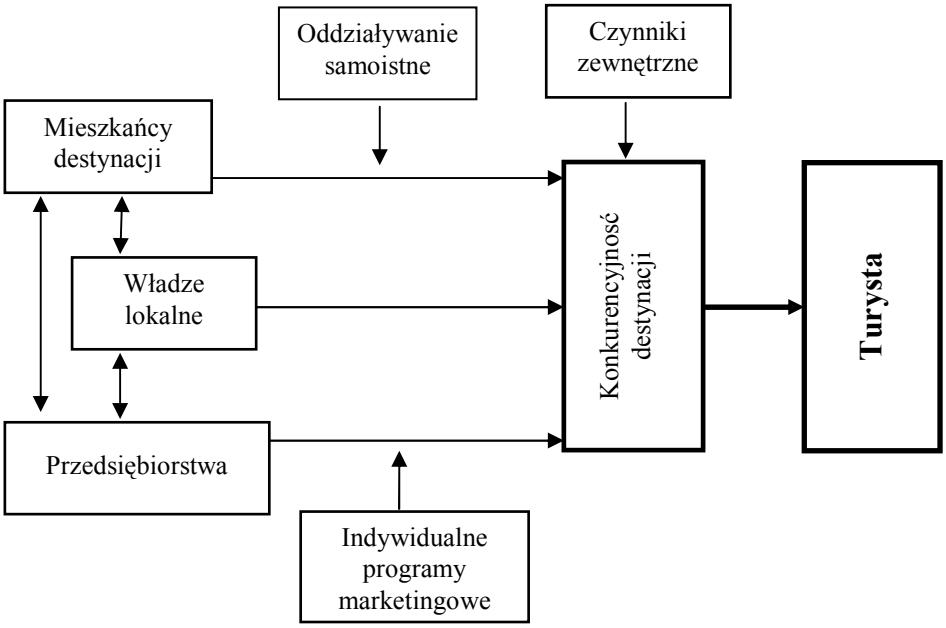
Podobnych wniosków dostarcza również, prezentowany już, model produktu destynacji opracowany przez Kiralową – to przedsiębiorcy odpowiadają za kształtowanie uzupełniającej oferty turystycznej. Z całą pewnością, na co wskazuje szereg modeli, lokalna społeczność biznesowa odgrywa bardzo silną rolę w kształtowaniu produktu destynacji turystycznej, w budowaniu jej potencjału konkurencyjnego, a w konsekwencji w tworzeniu jej przewagi konkurencyjnej..

4. Przedsiębiorstwa a budowanie konkurencyjności destynacji – ujecie modelowe

Na rysunku 2 zaprezentowano model kreowania konkurencyjności destynacji w ujęciu pierwotnym, który wciąż jest spotykany w polskich regionach. Podstawowym wyróżnikiem tego modelu jest brak współpracy pomiędzy głównymi interesariuszami destynacji. Zgodnie z modelem poziomów produktu miejsca do grupy tej należą mieszkańcy, lokalne przedsiębiorstwa oraz lokalne władze. Powyższe zbiorowości są kreatorami produktu destynacji, jednocześnie powinny być inicjatorami działań mających na celu podniesienie jego konkurencyjności, tym bardziej, że są jednocześnie (szczególnie mieszkańcy i przedsiębiorstwa) beneficjentami korzyści płynących z rozwoju turystyki.

Mieszkańcy, przedsiębiorstwa i władze lokalne są podmiotami kreującymi zarówno produkt jak i wizerunek destynacji, które to czynniki należy uznać za podstawowe marketingowe wyróżniki jej konkurencyjności. Tak jak to przedstawiono na rys. 2 pomiędzy tymi podmiotami zachodzą silne interakcje, są one od siebie uzależnione: to mieszkańcy wybierają władze lokalne, to mieszkańcy są pracownikami a często też właścicielami przedsiębiorstw, które z kolei generują miejsca pracy i dochody lokalnej społeczności.

Rysunek 2. Budowanie konkurencyjności destynacji – model pierwotny

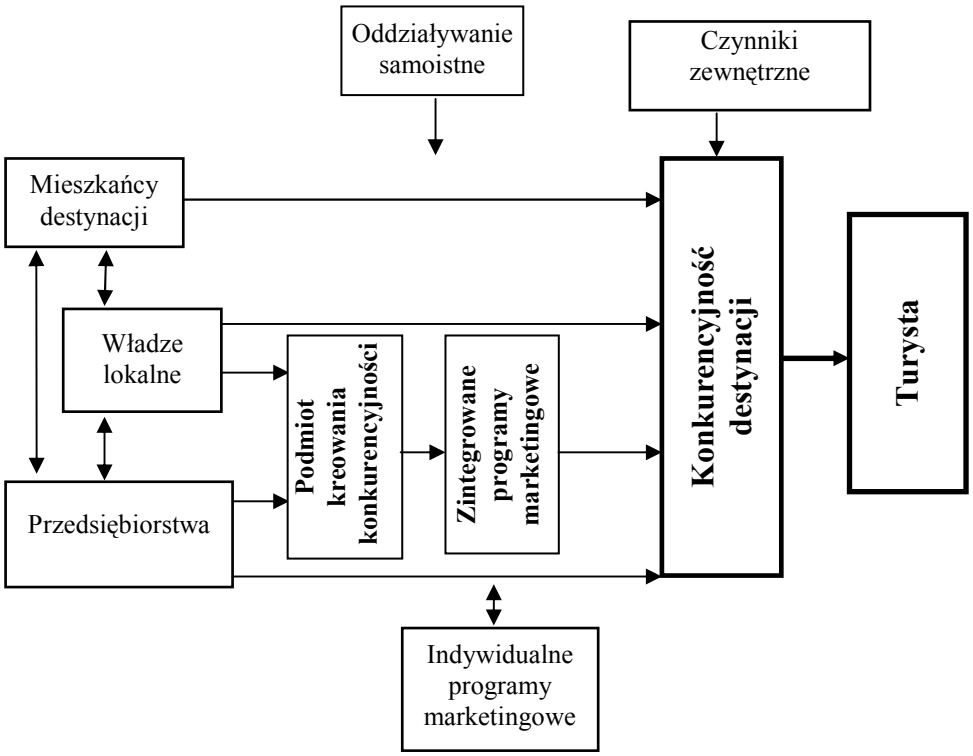


Źródło: Opracowanie własne.

Wszystkie wymienione grupy czerpią korzyści z rozwoju turystyki w regionie, w związku z powyższym powinny być zainteresowane współdziałaniem na rzecz jej stymulowania. W praktyce jednak podjęcie zorganizowanej kooperacji jest trudne, w sytuacji takiej, co przedstawiono na rys. 2, zarówno produkt jak i wizerunek destynacji, a w konsekwencji jej konkurencyjność, są kształtowane wskutek autonomicznych działań podmiotów z poszczególnych grup. Ich oddziaływanie odbywa się poprzez świadomie kształtowane indywidualne programy marketingowe albo poprzez oddziaływanie samoistne, które jednak, jak np. zachowanie mieszkańców w stosunku do odwiedzających, wywiera wpływ na percepcję turystów. Należy również podkreślić, że w przypadku przedsiębiorstw programy marketingowe, nie mają na celu rozwoju konkurencyjności destynacji. Przedsiębiorcy wdrażając je kierują się własnymi interesami, jednak ich produkty są elementem destynacji, więc działania te pośrednio wpływają na produkt i postrzeganie obszaru.

W efekcie działań i postaw władz lokalnych, przedsiębiorstw i mieszkańców, a także czynników zewnętrznych – niezależnych od wymienionych grup (np. działania konkurencji, czy sytuacja makroekonomiczna) kształtuje się konkurencyjność destynacji, która staje się podstawą decyzji potencjalnego turysty o przyjeździe. W opisanym modelu brak integracji działań powoduje jednak, że potencjał destynacji nie jest w pełni wykorzystany, a rynek turystyczny charakteryzuje się coraz wyższym poziomem konkurencji. W konsekwencji w wielu przypadkach interesariusze destynacji zaczęli dochodzić do wniosku, że celowe jest prowadzenie działań skoordynowanych, które dzięki efektom synergii zwiększą siłę oddziaływania na potencjalnych turystów, umacniając pozycję konkurencyjną destynacji.

Rysunek 3. Budowanie konkurencyjności destynacji – model wtórny



Źródło: Opracowanie własne.

Na rysunku 3 przedstawiony został wtórny model budowania konkurencyjnosci destynacji, który uwzględnia współdziałanie przedsiębiorców i władz lokalnych. W praktyce sytuacja taka coraz częściej ma miejsce, aczkolwiek istotnym jest pytanie o efektywność prowadzonych rozwiązań. W pokazanej sytuacji efektem współpracy jest powołanie wydzielonego podmiotu, w celu rozwoju konkurencyjności destynacji. W Polsce zapewne najczęściej stosowaną opcją jest tworzenie Lokalnych Organizacji Turystycznych, kooperacja może jednak koncentrować się również wokół Lokalnych Grup Działania czy też różnych form partnerstwa, które są rozwiązaniem zbliżonym do klastra. Wspólnym wyróżnikiem wymienionych form jest powołanie wydzielonego organizmu, będącego platformą współpracy oraz tworzenie programów marketingowych, których priorytetem nie jest rozwój konkurencyjności pojedynczych podmiotów, ale rozwój konkurencyjności regionu[1].

W praktyce różny jest poziom efektywności zaprezentowanego rozwiązania. Po pierwsze, aby „podmiot kreowania konkurencyjności" wdrożył skuteczny program marketingowe konieczne jest zapewnienie jego finansowania. W Polsce ich działanie jest finansowane przede wszystkim z budżetów lokalnych jednostek samorządowych, natomiast partycypacja finansowa przedsiębiorstw jest znikoma, przedsiębiorcy często wychodzą z założenia, że promocja i rozwój produktu regionu jest zadaniem władz lokalnych, a które to zadanie oni finansują poprzez płacone podatki. W efekcie przedsiębiorcy są niechętni płaceniu swoistego „podatku wtórnego" w postaci składek członkowskich stowarzyszeń.

Po drugie zauważalna jest sytuacja, że tworząc organizację, która ma za zadanie rozwój konkurencyjności regionu, przedsiębiorcy przerzucają na nią zadania w tym zakresie. Niestety często nie bierze się pod uwagę tego, co zostało wskazane, że powołanie „podmiotu kreowania konkurencyjności" nie oznacza, że przedsiębiorcy i władze lokalne nie wpły-

[1] Stworzenie zintegrowanego programu marketingowego, będącego platformą współpracy nie musi wiązać się z tworzeniem wydzielonego podmiotu, czego przykładem może być porozumienie gmin śląskich, które skutkuje promowaniem marki Beskidzka 5. W przypadku tym zainicjowano program, na który zdobyto dosyć znaczne środki finansowe. Kooperacja ograniczyła się jednak do poziomu gmin, nie wykorzystano zaś potencjału jaki dają przedsiębiorcy, co ograniczyło efektywność działań.

wają na wizerunek i produkt destynacji w sposób bezpośredni. Przykładowo każdy hotel współtworzy ofertę uzupełniającą destynacji, a promując swoje usługi kreuje wizerunek destynacji. Optymalnym rozwiązaniem byłaby sytuacja, gdyby działania te uwzględniały zintegrowany program marketingowy, co na rys. 3 zostało zaznaczone strzałką dwustronną. Przykładem powyższego twierdzenia może być Lokalna Organizacja Turystyczna Kraina Lessowych Wąwozów funkcjonująca na terenie województwa lubelskiego. Jest to stowarzyszenie, które dysponuje relatywnie wysokim budżetem i zalicza się do najbardziej aktywnych organizacji tego typu w Polsce. W maju 2011 roku przebadano witryny internetowe 19 hoteli i ośrodków wypoczynkowych – członków LOT. Jedynie w 7 przypadkach znaleziono informacje prezentujące region, w tylko 1 przypadku pojawiła się informacja o LOT Kraina Lessowych Wąwozów oraz logo organizacji i tylko w dwóch przypadkach pojawił się link do portalu regionalnego. Powyższy przykład jest znacznie uproszczony jednak internet pozwala zaobserwować istnienie pewnych powiązań. W powyższym przypadku ich zabrakło, co jest częstą sytuacją w polskiej rzeczywistości.

5. Firmy rodzinne w rozwijaniu konkurencyjności destynacji turystycznej

W kreowaniu konkurencyjności destynacji, jak wskazywano na to wcześniej, kluczową rolę odgrywają przedsiębiorcy. Wydaje się jednak, że w grupie tej szczególne miejsce należy przypisać firmom rodzinnym. Jak zauważa M. Bednarczyk do podstawowych cech przedsiębiorczości na polskim rynku turystycznym należą: utrwalona dominacja mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz rodzinne korzenie przedsiębiorczości w turystyce (Konkurencyjność…, 2006, s. 39). Z kolei jak piszą Getz, Carlsen i Morrisom (2004, s. 3) w wielu obszarach firmy rodzinne są podstawą konkurencyjności destynacji. Twierdzenie powyższe wynika z kilku istotnych przesłanek

Już na wstępie należy zaznaczyć, że kategoria firm rodzinnych nie jest precyzyjnie zdefiniowana. W grupie tej mieszczą się zarówno podmioty duże jak i niewielkie, działające lokalnie przedsiębiorstwa. Jak

zwraca uwagę Ł. Sułkowski ((2011, s. 10) mogą być różne kryteria wyróżnienia firm rodzinnych np. rodzinna struktura własności, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodzinny w zarządzaniu czy też zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowanie firmy. Niezależnie jednak od przyjętego kryterium, jak podkreśla wymieniony autor, firmy rodzinne stanowią bardzo znaczącą grupę wśród małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), a z kolei właśnie MŚP stanowią dominującą grupę podmiotów współkreujących produkt destynacji. W efekcie można postawić hipotezę o istotnym znaczeniu firm rodzinnych dla budowania konkurencyjności destynacji.

Oczywiście znaczenie to wynika z większej ilości przesłanek. Jak zostało to podkreślone w obu modelach zaprezentowanych na rys. 2 i 3 do głównych interesariuszy destynacji, zainteresowanych jej rozwojem, należą przedsiębiorstwa i mieszkańcy. Firmy rodzinne stanowią ważną platformę łączenia tych grup, gdyż to mieszkańcy destynacji są zwykle właścicielami lokalnych przedsiębiorstw. Sytuacja taka jest korzystna, z punktu widzenia budowania konkurencyjności, gdyż powoduje silniejszą identyfikację przedsiębiorców z destynacją i zwiększa chęć angażowania się w jej rozwój[2]. Należy również pamiętać, że kapitał rodzinny jest mniej mobilny, przedsiębiorstwa rodzinne, ze względu na właścicieli, zapewniają silniejsze inwestycje w destynacji, ograniczając skłonność do poszukiwania nowych lokalizacji. Można zatem przypuszczać, że kapitał rodzinny, w przypadku rodzin od kilku pokoleń mieszkających w danej destynacji będzie z nią silniej związany. Na polskim rynku turystycznym sytuacja ta będzie szczególnie silnie występować w rejonach górskich, gdzie można zaobserwować silniejsze przywiązanie do tradycji niż np. na obszarze Pomorza Zachodniego, co wiąże się z faktem, że na obszarach górskich nie występowały przesiedlenia ludności, w efekcie poszczególne rodziny rzeczywiście są od wielu lat silnie związane z regionem.

[2] Pewną destymulantą przywiązania przedsiębiorstwa i jego właścicieli do destynacji może być fakt, że (jak podkreślają Getz, Carlsen, Morrisson, 2004, s. 9) wśród przedsiębiorstw rodzinnych można zaobserwować zjawisko pozbywania się firm przez potomków założycieli, z drugiej jednak strony autorzy ci podkreślają, że brakuje takich danych w odniesieniu do turystyki.

Wydaje się również, co warto podkreślić, że w przypadku Polski małe firmy rodzinne w turystyce mają większe znaczenie niż ma to miejsce w wielu innych krajach Europy. Jak się często podkreśla w literaturze zarządzanie, czy też funkcjonowanie firm rodzinnych jest silnie uwarunkowane kulturą danego kraju czy też regionu. Przykładowo Hitchcock i Wesner (2009, ss. 265–282) dokładnie opisują wpływ filozofii konfucjańskiej na funkcjonowanie wietnamskich przedsiębiorstw rodzinnych. Podkreślają m.in., że z nauki Konfucjusza wynika silny szacunek dla rodziny, co pozytywnie wpływa na zapewnienie ciągłości zarządzania firmami przez jedną rodzinę. W Polsce, mimo pewnych wątpliwości, wciąż występuje silne przywiązanie do wartości rodziny, co również może znajdować pozytywne przełożenie na zaangażowanie członków danej rodziny w funkcjonowanie przedsiębiorstwa do nich należącego.

Kolejnym, istotnym czynnikiem dla rozwoju konkurencyjności destynacji, który był sygnalizowany w modelu, zaprezentowanym na rysunku 3 jest współpraca. Z kolei, szczególnie w przypadku destynacji lokalnych ważnym czynnikiem stymulującym współpracę jest istnienie nieformalnych powiązań, kontaktów interpersonalnych, co potwierdzają badania empiryczne (Hankinson 2009, s. 105; Warnaby, Bennison, Barry 2005, ss. 191–192). Istnienie tego typu powiązań znacznie ułatwia przeprowadzenie wielu wspólnych przedsięwzięć, a są one silniejsze w przypadku podmiotów, które są własnością i są zarządzane przez osoby na stałe związane z daną destynacją.

Należy również pamiętać, ze małe przedsiębiorstwa, a takie dominuja w grupie firm rodzinnych, a zwłaszcza w sektorze turystyki, są to podmioty, których działalność charakteryzuje się bardzo wysokim stopniem elastyczności. Przedsiębiorstwa te, często znacznie szybciej i lepiej od podmiotów dużych potrafią dostosować swoją ofertę do oczekiwań odbiorców, ponadto przedsiębiorstwa rodzinne (szczególnie w sferze usług noclegowych) jak żadne inne potrafią kreować atmosferę gościnności i przyjaźni. W turystyce cecha ta skutkuje budowaniem silnych relacji nie tylko z otoczeniem danej destynacji, ale też w odniesieniu do klientów, co zwiększa poziom ich lojalności. Jak podkreślają w swoich badaniach Presas, Munoz i Guia (2011, s. 270) firmy rodzinne posiadają szereg unikalnych zasobów niematerialnych, które gwarantują jej wyjąt-

kowość i mogą przekładać się na budowanie ich marek. Wartości te są przez wymienionych autorów określane mianem *familiness*, co wyraźnie nawiązuje do znaczenia rodziny dla zarządzania firmą. Jednocześnie jednak należy pamiętać, co silnie podkreśla Tassopioulos (2008, s. 276), że firmy rodzinne w turystyce zwykle wymagają silnego zaangażowania oraz częstych kontaktów z klientami (dominacja usług w turystyce) co skutkuje silną ingerencją w życie rodziny i może mieć dla nie wpływać w negatywny sposób.

Rodzinna własność przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarach poszczególnych destynacji posiada szereg zalet, ale pojawiają się także znaczące ograniczenia i słabości związane z ich funkcjonowaniem. W sposób zbiorczy zostały one zasygnalizowane w tabeli 1.

Tabela 1. Słabości i ograniczenia związane z rodzinną własnością przedsiębiorstw turystycznych

Własność	Środowisko biznesowe	Marketing	Operacje biznesowe
Łatwość rozpoczęcia działalności zachęca ludzi nieposiadających formalnych kwalifikacji	Duży udział działań nielegalnych wśród właścicieli firm rodzinnych w turystyce	Orientacja na jeden segment rynku	Brak planowania/strategii
Brak profesjonalnych menadżerów	Silna konkurencja	Brak badań	Wydatki nie zawsze ukierunkowane na rozwój
Brak strategii rozwoju dla kolejnych pokoleń	Często ma miejsce nieatrakcyjna lokalizacja przedsięwzięć	Brak wiedzy na temat działań marketingowych	Relatywnie niska jakość usług, często brakuje orientacji na klienta
	Duża liczba przeszkód biurokratycznych	Duża sezonowość	Brak wykorzystywania nowych technologii informatycznych
			Możliwość nieporozumień między członkami rodziny
			Niska ekonomia skali

Źródło: Petric L. 2003, p. 1760.

Jak się wydaje większość wskazanych przez Petric słabości przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w turystyce wynika przede wszystkim z ich niewielkiej wielkości. Cecha ta skutkuje brakiem szeregu profesjonalnych działań z zakresu zarządzania. Rozdrobnienie omawianej grupy przedsiębiorstw wiąże się z ich dużą ilością, co z kolei przekłada się z silną konkurencją między nimi, co może z kolei generować pewne nieetyczne zachowania czy też blokować ich rozwój. Z całą pewnością w momencie, gdy przedsiębiorstwo jest zakładane, gdy jego funkcjonowanie wiąże się z dużym ryzykiem przedsiębiorcy wykazują swoistą, aczkolwiek zrozumiałą, niechęć do inwestowania w profesjonalizm zarządzania. Wydaje się jednak, że w miarę rozwoju przedsiębiorstwa, w sytuacji gdy ma ono zapewnione stabilne funkcjonowania warunkiem stymulującym jego dalszy rozwój jest zdobywanie wiedzy i umiejętności menadżerskich czy to przez założycieli czy ich potomków.

W przypadku turystyki ważną barierą rozwoju firm rodzinnych jest również zapewnienie ciągłości posiadania i zarządzania przedsiębiorstwem przez daną rodzinę (Tssiopoulos, 2008, s. 281). W obszarze tym można wskazać dwie grupy czynników ograniczających ciągłość zarządzania firmą przez jedną rodzinę. Pierwsza z nich ma charakter bardziej uniwersalny, czynniki takie jak: brak potomków, duża „dziura wiekowa" pomiędzy rodzicami a potomkami czy też niechęć potomków do kontynuowania swoistych tradycji rodzinnych dotyczą wszystkich branż w których funkcjonują firmy rodzinne. Druga grupa czynników wskazywana przez D. Tssiopoulos dotyczy specyfiki branży turystycznej, a ograniczenia związane z dziedziczeniem wiążą się m.in.:

- z lokalizacją przedsiębiorstwa, która w przypadku turystyki jest często nieatrakcyjna szczególnie dla młodych ludzi, w przypadku lokalizacji na terenach wiejskich lub w małych miejscowościach istnieje silna tendencja wśród nastolatków i osób w wieku studenckim, aby wyjeżdżać w celach edukacyjnych do dużych miast, co często skutkuje pozostaniem w nich i brakiem chęci powrotu w celu przejęcia rodzinnego przedsiębiorstwa;
- z warunkami pracy, które przez wiele osób postrzegane są jako nieatrakcyjne (późne godziny pracy, ograniczenie prywatności, silne kontakty z klientami) i w efekcie mogą wywoływać niechęć do sukcesji.

Z całą pewnością rozwój firm rodzinnych w turystyce charakteryzuje się silną specyfiką. Wydaje się, że mają one w tej branży szczególnie silne znaczenie, zwłaszcza w grupie uzupełniającej oferty turystycznej (patrz rys. 1), to one w znacznej mierze decydują o obliczu infrastruktury noclegowej, gastronomicznej, czy też szeroko rozumianej infrastruktury usługowej, funkcjonującej w danej destynacji i silnie wpływającej na jej jakość, która szczególnie obecnie w obliczu kryzysu gospodarczego może nabierać szczególnego znaczenia dla postrzegania destynacji i dla zapewnienia jej ciągłości i stabilizacji popytu. W efekcie należy przyjąć, że firmy rodzinne w turystyce, pełniąc często dominującą rolę w grupie przedsiębiorstw w destynacji, są ważnym ogniwem budowania jej konkurencyjności (zgodnie z modelem – rys. 3) Jednocześnie jednak, co zostało wskazane powyżej, silna specyfika rozwoju turystycznych firm rodzinnych skutkuje istnieniem specyficznych barier, które hamują ich powstawanie i wzrost.

6. Podsumowanie

Jak wskazują przeprowadzone rozważania produkt turystyczny destynacji jest produktem o silnej specyfice. Wynika ona przede wszystkim z jego złożoności, jest on kompozycją nie tylko znacznej ilości produktów indywidualnych, ale także wszelkich walorów dostępnych na danym obszarze. Drugą cechą wyróżniającą ten produkt jest fakt, że nie posiada on właściciela, ani też żadnego podmiotu o uprawnieniach zbliżonych o uprawnieniach, podmiotu, który samodzielnie mógłby odpowiadać za zarządzanie destynacją.

Podmiotem, który zwyczajowo jest czyniony odpowiedzialnym za rozwijanie konkurencyjności destynacji, jest administracja lokalna. Należy jednak pamiętać, że ma ona ograniczone kompetencje w zakresie części produktu, pozostającej w gestii przedsiębiorców.

Jak zatem wskazuje specyfika produktu destynacji to właśnie przedsiębiorcy (w tym firmy rodzinne) są tą grupą interesariuszy, którzy wywierają znaczący wpływ na jej konkurencyjność, będąc jednocześnie grupą, która czerpie szereg korzyści z rozwoju turystyki. Aby zmaksy-

malizować efektywność udziału przedsiębiorców w budowaniu konkurencyjności destynacji konieczna jest ich silna współpraca pozioma oraz współpraca z administracją lokalną. W praktyce jednak pomiędzy tymi dwoma grupami dochodzi do konfliktu interesów, który znacznie ogranicza możliwości kooperacji.

Jak wskazano w artykule (rys. 2) budowanie konkurencyjności destynacji odbywa się często niezależnie, przy ograniczonej koordynacji działań pomiędzy interesariuszami. Jeśli współpraca występuje, to zwykle jej istota sprowadza się do powołania podmiotu odpowiedzialnego za promocję destynacji, budowanie jej wizerunku i w jakiejś mierze za rozwój jej produktu (rys. 3). Ważną rolę w tej inicjatywie powinni odgrywać lokalni przedsiębiorcy, którzy powinni być zainteresowani wzrostem popytu na destynację.

Wydaje się, że grupą przedsiębiorców, która szczególnie silnie wpływa na rozwój destynacji (ich właściciele są z nią związani), w tym na intensyfikację powiązań pomiędzy jej interesariuszami (zgodnie z rys. 3) są firmy rodzinne. W związku z powyższym można postawić hipotezę mówiącą o silniejszym zaangażowaniu firm rodzinnych (będących własnością mieszkańców destynacji) w rozwój i budowanie konkurencyjności destynacji.

Twierdzenia powyższe wynikają przede wszystkim ze specyfiki firm rodzinnych w turystyce, która wiąże się z faktem, że stanowią one szczególnie liczną grupę interesariuszy destynacji oraz z faktem, że kapitał ten jest silnie związany z regionem. Należy jednak pamiętać, że w obszarze funkcjonowania firm rodzinnych w turystyce istnieje zauważalny deficyt opracowań empirycznych, prowadzi się relatywnie badań, co dotyczy także sytuacji w Polsce. W związku z powyższym, wydaje się że zagadnienia i hipotezy prezentowane w powyższym opracowaniu powinny być poddane weryfikacji empirycznej, która powinna dać odpowiedzi na następujące pytania: Jaki jest udział firm rodzinnych wśród przedsiębiorstw tworzących produkty destynacji?, Czy zauważalne jest silniejsze zaangażowanie firm rodzinnych w proces budowania konkurencyjności destynacji? Czy firmy rodzinne wykazują silniejszą chęć do uczestniczenia we wspólnych przedsięwzięciach na rzecz rozwoju konkurencyjności destynacji?

Bibliografia

Crouch G., Ritchie J.R. (1999), *Tourism, competitiveness, and societal prosperity*. „Journal of Business Research", vol. 44, iss. 3, pp. 137–152;

d'Hauteserre A.(2000), *Lessons in manager destination competitiveness: the case of Foxwoods Casino Resort*, „Tourism Management", vol. 21, iss. 1, pp. 23–32;

Dwyer L., Kim Ch. (2003), *Destination Competitivness: Determinants and Indicators*, "Current Issues in Tourism", vol 6, iss. 5, pp. 369–414;

Getz D., Carlsen J., Morrison A. (2004), *Family business in tourism and hospitality*, CABI Publishing, Oxfordshire,

Gryszel P.(2004), *Regionalne i lokalne organizacje turystyczne jako instytucje wspierające rozwój regionalnego produktu turystycznego*, [w:] *Markowe produkty turystyczne*, A. Panasiuk /red./ , Uniwersytet Szczeciński, Szczecin;

Hankinson G. (2009), *Managing destinations brands: establishing a theoretical foundation*, "Journal of Marketing Management", vol. 25, iss 1–2, pp. 97–115;

Hitchcoch M., Wesner S. (2009), *Vietnamese values, networks and family businesses in London*, "Asia Pacific Business Review", vol. 15 iss. 2, pp. 265–282;

Kaczmarek J., Stasiak A, Włodarczyk B. (2005), *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja, zarządzanie*, PWE, Warszawa;

Kiralova E, *Marketing destinace cestovnicho ruchu*, Praha, Ekopress 2003;

Konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw na polskim rynku turystycznym (2006), M. Bednarczyk /red./, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagielońskiego, Kraków;

Navickas V., Malakauskaite A. (2009), *The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors*, "Engineering Economics", vol. 1, iss. 1, pp. 37–44;

Petric L., *Small and family business in the tourism and hospitality industry – challenges and obstacles* [in:] *Enterprises in Transition: International Conference Proceedings*: 2003, pp. 1747–1770;

Presas P, Munos D, Guia J. (2011), *Branding familiness in tourism family firms* "Journal of Brand Management", vol. 18 iss. 4/5, pp. 274–284;

Sułkowski Ł.(2011); *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań* [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania,* SWSPiZ, Łódź;

Tassiopoulos D. (2008), *New Tourism Ventures. An Entrepreneurial and Managerial* Approach, Juta, Cape Town;

Warnaby G., Bennisson D., Davies B.(2005), *Marketing town centres: Retailing and town centre management*, "Local Economy", vol. 20, no 2, pp. 183–204;

Wilde S., Cox C. (2008), Linking destination competitiveness and destination development: findings from a mature Australian tourism destination', Proceedings of the Travel and Tourism Research Association (TTRA) European Chapter Conference – Competition in Tourism: Business and Destination Perspectives, Helsinki, Finland, pp. 467–478;

Woods M, Deegan J. (2003), *A Warm Welcome for Destination Quality Brands: The Example of the Pays Cathare Region*, "International Journal of Tourism Research", vol. 5, iss. 4, pp. 269–282.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 77–89

Marek Andrzejewski
Uniwersytet Łódzki ,Wydział Zarządzania

Networking i sieci biznesowe szansą dla rozwoju polskich firm rodzinnych

Networking and business networking opportunity for the development of Polish family businesses

Abstract: Small and medium sized companies which include Polish family businesses are generally Modest funds for marketing, recruitment and sales departments. It seems that an effective solution to this problem could be networking, which relies primarily on recommending their services, sparing advice and assistance on mutual trust. This process of mutual support and exchange of information and resources, guided by a network of mutual contacts. Chance for development of Polish companies and family break barriers to the development of this sector is the use and creation of business networks and clusters. These global trends in the management of family business must also use Polish family businesses.

1. Bariery rozwoju firm rodzinnych

Dość powszechne zwłaszcza w kulturze polskiej – jest postrzeganie firm rodzinnych wyłącznie jako organizacji z sektora MSP [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 27]. Może to wynikać z faktu, iż ze względu na historię naszego kraju – przedsiębiorczość rodzinna dopiero powstaje, stąd większość firm rodzinnych należy jeszcze do tego sektora. Skojarzenia firm rodzinnych z sektorem MSP są uzasadnione też z tego względu, że większość z nich nie planuje np. wejścia na giełdę papierów

wartościowych, zostawiając udziały w rękach rodzinnych [Thornton 2004, s. 10].

W literaturze polskiej brak jest jednoznacznego określenia, czym jest firma rodzinna, a istniejące definicje są albo nieprecyzyjne, albo poprzez arbitralne określenie cech firmy rodzinnej eliminują część podmiotów, które – wbrew takiej definicji – powinny być zaliczone do tego grona. Określenie firmy rodzinnej w kodeksie cywilnym jest dobrym przykładem braku precyzji w definiowaniu tego pojęcia, zaś definicja wykorzystywana przez GUS eliminuje z grona firm rodzinnych praktycznie wszystkie większe firmy mające organizacyjno-prawną formę inną niż jednoosobowa działalność gospodarcza. Wydaje się wobec różnego rozumienia pojęcia firmy rodzinnej, że najpełniej definiuje to pojęcie określenie zgodnie z którym przedsiębiorstwo rodzinne to „podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym) [Sułkowski, Marjański 2009, s. 16].

Firmy rodzinne, bez względu na ich rozmiary, stają się coraz bardziej istotnym elementem gospodarki. Po kilkudziesięciu latach restrukturyzacji wielkich przedsiębiorstw, mniejsze i rodzinne firmy stanowią większy udział w rynku niż kiedykolwiek w przeszłości [Thornton 2004]. Zmieniają się również ich klasyfikacje. Unia Europejska zweryfikowała ostatnio definicję małej firmy, zmniejszając jej górną granice zatrudnienia do 50 osób. Powszechny jest pogląd, że wszystkie przedsiębiorstwa, których władza i udziały skoncentrowane są w rękach niewielkiej grupy osób, są w pewnym sensie przedsiębiorstwami rodzinnymi, bo prowadzona przez nich działalność jest źródłem wynagrodzenia, dochodu i majątku wszystkich ,przyszłych czy obecnych członków rodziny, nawet tych niepracujących w firmie. Nie ma zatem takich reguł, które definiowałyby precyzyjnie te grupę przedsiębiorstw [Thornton 2004].

Każda rodzinna firma posiada własną kulturę organizacyjną, cele i system wartości, ale także ulega wewnętrznym napięciom i presji. W miarę

rozwoju firmy, jej założyciel i właściciel, pełniący jednocześnie funkcję menedżera, musi stawić czoła wielu złożonym problemom.

Badania empiryczne wskazują na występowanie licznych problemów w funkcjonowaniu firm rodzinnych, zarówno związanych ze specyfiką sektora MSP (lub całej polskiej gospodarki), jak również specyficznych problemów związanych z rodzinną własnością i zarządem. W grupie problemów ogólnych występują najczęściej takie bariery jak: [firmyrodzinne.eu/download/ Firmy rodzinne w polskiej gospodarce-szanse i wyzwania.pdf 0]

- Bariery kapitałowe – problemy z pozyskaniem kapitału niezbędnego do rozwoju.
- Bariery fiskalne i podatkowe podwyższające koszty działalności gospodarczej i skłaniające do wyboru pasywnych i zachowawczych strategii inwestycyjnych.
- Bariery technologiczne związane z brakiem dostępu do najnowszych technologii, maszyn, urządzeń i innowacji technicznych.
- Bariery kompetencji utrudniające pozyskanie odpowiednio wysokokwalifikowanego personelu na rynku pracy.
- Bariery prawne i administracyjne ograniczające elastyczność działania i możliwości inwestycji oraz zatrudniania.

Przedsiębiorstwa rodzinne mają również pewien wspólny obszar specyficznych problemów, wynikających z ich rodzinnego charakteru i dotyczących sfery zarządzania oraz stosunków społecznych. Obejmują one przede wszystkim:

1. Problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu.
2. Skuteczność sukcesji i transferów międzypokoleniowych, mogąca prowadzić do częstych kryzysów towarzyszących zmianie pokolenia zarządzającego firmą rodzinną.
3. Zastosowanie zarządzania strategicznego – cele rodziny dominującej mogą znaleźć się w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu.
4. Problemy wzrostu, etapów rozwoju i profesjonalizacji biznesów rodzinnych związane z ograniczaniem roli najemnych menedżerów przez członków rodziny właścicielskiej.

5. Problemy psychologiczne i społeczne związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych. omnipotencja i autokratyzm zarządzającego założyciela biznesu rodzinnego.
6. Bariery kulturowe – nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej oraz w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

Odrębność firm rodzinnych objawia się również działaniami, które często przejawiają się niechęcią do podejmowania ryzyka czy zachowawczością w stosunku do innowacji. O odrębności decyduje również fakt, iż *family business* są (zazwyczaj) hermetycznymi systemami, zorientowanymi na siebie oraz zdominowanymi przez wpływy rodziny. Kolejną cechą wyróżniającą przedsiębiorstwa rodzinne jest ich niezależność akcentowana chociażby przez korzystanie z zaplecza doradczego, które często zamiast ekspertów z zewnątrz, przyjmuje postać członków rodziny.

Mimo tych problemów firmy rodzinne odnoszą sukcesy, bo bez względu na wielkość elastyczniej reagują na potrzeby klientów niż klasycznie zarządzane przedsiębiorstwa. Aktywniej szukają rynkowych nisz i realizują niestandardowe zamówienia [Newsweek, 4 kwiecień 2011, dodatek – ranking firm rodzinnych 2011]. W związku ze swoją elastycznością i większą adaptacyjnością firmy rodzinne są bardziej odporne na okresy dekoniunktury. Firmy te szybko dostosowały się do nowych warunków w czasie „kryzysu" redukując koszty do bezwzględnego minimum i rezygnując ze wszystkich niepotrzebnych wydatków. Przedsiębiorstwa rodzinne mogą bowiem pozwolić sobie na zmniejszenie lub nawet na niewypłacanie przez pewien okres wynagrodzenia pracownikom z rodziny [firmyrodzinne.pl/download/pentor/Raport końcowy, Badanie, firm rodzinnych.pdf.]

Większość firm rodzinnych w Polsce nie należy jeszcze do najbogatszych przedsiębiorstw krajowych .Nie oznacza to oczywiście, że biznes rodzinny nie jest dochodowy. Kieruje się on tylko nieco innymi wartościami, wśród których zysk w wymiarze finansowym nie jest podstawowym kryterium działalności. Firmy rodzinne celem podniesienia swoich szans na trudnym światowym rynku tworzą tzw. sieci biznesowe (networking). Ten światowy trend w zarządzaniu rodzinnym biznesem wykorzystują również polskie firmy. Sieci biznesowe tworzą grupy od

trzech do większej ilości małych firm, które wybierają współpracą na płaszczyźnie regionalnej, państwowej bądź globalnej, gdzie żaden z partnerów nie byłby w stanie realizować określonych celów samodzielnie.

2. Wykorzystanie networkingu w firmach rodzinnych

Networking to proces wymiany informacji, zasobów, wzajemnego poparcia i możliwości, prowadzony dzięki korzystnej sieci wzajemnych kontaktów w biznesie, jest to budowanie sieci kontaktów, które są przydatne profesjonaliście z kilku powodów. Jeden z nich to osobiste względy – nasi znajomi i przyjaciele pomagają nam się rozwijać, zdobywać nowe wiadomości. Drugi powód jest operacyjny – trudno zrobić karierę zawodową bez dobrych relacji z kolegami z pracy, z innych działów, innych firm. Z kolei na poziomie zarządzania firmą kontakty z szefami / właścicielami/ innych firm pomagają nam zweryfikować nasz obraz rzeczywistości [bnipolska.pl/component/option,com/frontpage/Itemid,1/lang,pl/].

Najpełniejszym przejawem networkingu jest tzw. networking biznesowy, pojmowany jako sieć trwałych kontaktów biznesowych. Pielęgnowanie kontaktów i nawiązywane znajomości z jak najszerszymi kręgami przedsiębiorców z różnych branży sprzyja efektywnej wymianie informacji oraz życzliwej atmosferze biznesu. Działania networkingowe polegają na obopólnym rekomendowaniu swoich usług, dzieleniu się wiedzą oraz udzielaniu pomocy jeśli jest ona potrzebna. Warunkiem właściwych kontaktów networkingowych jest opieranie się na wzajemnym zaufaniu i poparciu. Networkingiem można określić zatem tworzenie sieci lub grup przedsiębiorstw powiązanych ze sobą zależnościami na różnych płaszczyznach. Zależności te mogą być wymuszone lub za zgodą stron uczestniczących i mogą być realizowane jako :

- Zależności organizacyjne – poprzez posiadanie praw własności spółek uczestniczących w sieci przez inne, obsadzenie zarządów przez właścicieli firmy matki itp.
- Zależności rynkowe poprzez więzi klient – dostawca.
- Zależności regionalne – bliskość siedzib firm, wspólny obszar działania.

- Zależności nieformalne – powiązania rodzinne, polityczne itp.

Ideę networkingu bardzo promują serwisy społecznościowe. Coraz większa liczba profesjonalistów docenia ich siłę. Serwisy te pozwalają nawiązać ciekawe kontakty, a wypowiedzi fachowców pojawiające się na ich forach tworzą prawdziwą skarbnicę wiedzy oraz przydatną bazę informacji i doświadczeń. Zarejestrowanie się w portalu społecznościowym może więc pomóc zarówno w znalezieniu nowej pracy, ale także poznaniu specjalistów skłonnych do dzielenia się wiedzą, zdobyciu informacji o innych branżach, kontaktach z klientami czy znalezieniu specjalistów z branży. Analizując aktywność użytkowników serwisów społecznościowych dla profesjonalistów można zauważyć, że pierwszą grupą, która aktywnie zaczyna korzystać z pojawiającego się serwisu są ludzie z branży Internetu, nowych mediów i technologii. Później, jeśli serwis odnosi sukces, przyciąga on nowych użytkowników z innych branż. Pojawia się wielu finansistów, marketingowców, ludzi z branży telekomunikacyjnej i ubezpieczeniowej. Dużą grupę stanowią przedstawiciele tzw. wolnych zawodów: tłumacze, programiści, graficy, architekci, doradcy itp. Więzi pomiędzy członkami sieci mogą opierać się tylko na jednym typie więzi, lecz w praktyce istnieje równocześnie większa liczba różnych powiązań. Nawet w grupach kapitałowych, takich jak Computerland czy Prokom S.A., nie występują jedynie więzi kapitałowe, lecz także rynkowe czy regionalne. W nielicznej literaturze fachowej wskazuje się, że networking może być przydatny w następujących obszarach [Wendt, Turniak 2006, s. 11]:

- Rozwój kariery
- Poszukiwanie nowej pracy
- Rozwój własnego biznesu

Niewiele jest na świecie potężniejszych sił niż siła dobrze rozbudowane grupy kontaktów [Król 2007]. W większości dzisiejszych biznesów i organizacji – kontakty stanowią o wszystkim. W pozostałej części są „jedynie" bardzo istotne. Nie chodzi nawet o łatwość zdobywania klientów, możliwości szybszego współtworzenia ciekawych projektów czy dużo większy dostęp do cennych informacji, jakie oferują. Te wszystkie rzeczy są ważne, jednocześnie jednak daleko im do największego daru, jaki niesie ze sobą rozległa sieć dobrych kontaktów – do absolutnego

bezpieczeństwa i ogromnej elastyczności, jakie oferuje. Skuteczny networking daje bowiem firmie rodzinnej tak ważne dla nie bezpieczeństwo, ponieważ firma przestaje być zależna od jednej osoby czy firmy: kontrahenta, dostawcy, podwykonawcy czy informatora. Firma uzyskuje tu świadomość, że w razie gdyby coś poszło nie tak – podwykonawca zachorował, klient miał wypadek, informator zmienił zawód, a dostawca stracił płynność finansową – to po prostu otwiera się notes z adresami, wyciąga telefon i dzwoni. Nagle stajemy się po prostu wolni i elastyczność, jaką dzięki temu osiągamy, często trudno opisać słowami. Znikają ograniczenia płynące od dostawców i podwykonawców – zawsze znajdzie się innego, który będzie w stanie wykonać zlecenie wedle specyfikacji. Znika przymus sprzedaży określonemu klientowi – skoro firma ma dobry produkt, to zawsze znajdzie na niego nabywcę, ponieważ ma wśród kogo wybierać. A wszystko to tylko dzięki temu, że poświęcono nieco czasu na jakże przyjemny proces poznawania nowych osób i budowania z nimi dobrych relacji. Prosta idea, prosta realizacja, a jakże potężne rezultaty.

Sieci kontaktów mogą być różne. Małe sieci, z mocnymi relacjami dają na przykład poczucie przynależności do grupy. Członkowie takich społeczności znają się bardzo dobrze, wiedzą o sobie dużo, często działają na podobnym obszarze geograficznym i posiadają i dzielą w dużym stopniu te same informacje. Mała sieć może liczyć maksymalnie 150 osób – przykładem może być mała lub średnia firma. Duża sieć oznacza słabsze powiązania między członkami, ale w zamian oferuje dostęp do większej liczy osób. W małej sieci ludzie często posiadają zbliżone cechy i informacje, posiadają podobne szanse – jest to ogromna blokada dla innowacji i zdobywania nowej wiedzy. Osoby z innych środowisk mogą posiadać ważną dla nas wiedzę, mogą dawać nam nowe szanse rozwoju, mogą też korzystać z naszej wiedzy, która jest dla nich ważna – korzyści są zdecydowanie obustronne. Duże sieci to świetne źródło dla pracowników, klientów i kooperantów.

W dzisiejszych czasach, networking z przestrzeni realnej, przechodzi coraz częściej do strefy wirtualnej, gdzie dzięki grupom i portalom społecznościowym, jesteśmy w stanie być w kontakcie z wieloma osobami z całego nawet świata. Sieć biznesowych kontaktów buduje się więc po-

przez aktywne uczestnictwo w portalach społecznościowych dla profesjonalistów, jednak wiemy również, że wirtualne relacje często bywają powierzchowne. Tworzenie sieci kontaktów nigdy nie można uznać więc za skończone. Networking działa bowiem na zasadzie wzajemności, zaufania i tworzenia pozytywnej atmosfery współpracy. Pamiętać należy o tym, kto wyświadczył nam jaką przysługę.

Podstawą networkingu jest zaufanie, z którym wciąż mamy jednak w Polsce kłopot. W narodzie indywidualistów, którzy dodatkowo jeszcze patrzą na rekomendacje jak na kolesiostwo, nepotyzm, lobbing – networking jest wtedy naprawdę ciężka sprawą – twierdzą polscy pionierzy networkingu. W tej sytuacji często porównuje się robienie biznesu do dawania innym kluczyków do swojego samochodu. Nie wręczysz ich przecież nieznajomej osobie, bo kiedy dajesz rekomendację, oddajesz też część swojej reputacji. Dlatego po pierwsze dasz je komuś, kogo znasz i komu ufasz, a po drugie inni tak naprawdę nie wiedzą, jakie kluczyki dokładnie posiadasz, dopóki nie zaufasz im na tyle, by sam im je pokazać. Niski poziom zaufania społecznego to niestety polski koloryt lokalny .

Specjaliści networkingu prognozują trendy rozwoju tego procesu na najbliższe 20 lat. Ich zdaniem w ciągu tego czasu przynajmniej połowa polskich firm będzie należeć do jakiegoś klubu, izby czy grupy lobbingowej lub networkingowej – teraz zrzeszonych jest około 15 procent przedsiębiorców. Czeka nas zatem burzliwy rozwój networkingu. W USA istnieje już spis firm, które nie życzą sobie, żeby do nich telefonowano czy atakowano agresywną sprzedażą. W ten sposób firmy te bronią się przed natrętnymi telemarketerami i sprzedawcami. Wydaje się, że wkrótce te sposoby obrony zawitają do Polski. Rekomendacje będą wtedy jedynym sposobem dotarcia do potencjalnego klienta. Kto nauczy się profesjonalnie wykorzystywać je teraz, za rok, dwa, trzy będzie na pewno liderem swojej branży [bnipolska.pl/content/view/364/37/lang,pl].

3.Sieci biznesowe szansą rozwoju polskich firm rodzinnych

Współczesne firmy, niezależnie od ich wielkości, stoją w obliczu konieczności zmiany dotychczasowego firmocentrycznego podejścia na podejście sieciocentryczne. Rozwój sieci oraz sieciowych form współpra-

cy firm powoduje, że w coraz większym stopniu działalność gospodarcza jest prowadzona w sieci .Taka sytuacja sprawia ,że przedsiębiorstwa rodzinne muszą zmienić wewnętrzny klimat skierowany na indywidualizm działania i otworzyć się na współpracę z otoczeniem [Solejko 2010, s. 10]. Problematyka sieci biznesowych jest konsekwencją działań networkingowych o których była mowa wcześniej. Tworzenie organizacji sieciowej opiera się na kontaktach interpersonalnych decydentów i doświadczeń z wcześniejszej współpracy. Bez tej fazy weryfikacji współpraca sieciowa może nie być udana [Krupski 2005, s. 193]

Funkcjonowanie sieci biznesowych związane jest z pojęciem struktury organizacyjnej sieciowej (ang. *network*). Za taka strukturę uznaje się zespół podmiotów i względnie trwałych więzi między nimi, głównie więzi kooperacyjnych (dostawca-odbiorca) [Koźmiński, Piotrowski 2004, s. 241] Siła więzi opiera się na zaufaniu oraz kontraktach długoterminowych. Sporządzane są często listy preferowanych (strategicznych) dostawców / odbiorców. Dzięki takiemu działaniu obniżane są koszty marketingu (po stronie dostawcy) i zaopatrzenia (po stronie odbiorcy).Najbardziej prymitywną formą struktury sieciowej są sieci przedstawicieli handlowych z umową na wyłączność. W literaturze przy ocenie wielkości firm wchodzących w skład sieci, uznaje się, że są to małe firmy ,funkcjonujące w oparciu o bezpośrednie osobiste kontakty i bezpośrednim materialnym zainteresowaniu wynikiem, coś w rodzaju przedsiębiorstw rodzinnych [Koźmiński 2005, s. 42].

Z kolei bardzo złożone struktury obejmują wiele ogniw łańcucha kooperacyjnego. Powstanie tego typu struktury sieciowej nie jest zjawiskiem rewolucyjnym, ale ewolucyjnym .Od dawna ludzie tworząc nowe wartości intelektualne wymieniali informacje, komunikowali się po to by umożliwić i upowszechnić wyniki własnych prac oraz mieć możliwość osiągnięcia korzyści na bazie wartości wypracowanych przez innych. Zwiększenie stopnia współpracy z partnerami zewnętrznymi ,z innych ośrodków czy krajów pozwala na budowanie kontaktów bezpośrednich między zainteresowanymi, co pozwala na osiągnięcie efektu synergii. Sieć składa się z kooperacyjnie powiązanych jednostek samozarządzających się i skoncentrowanych na procesach. Sieci biznesowe i tworzące je powiązania sieciowe mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej

wszystkich firm, niezależnie od ich wielkości, reprezentowanej przez nie branży lub stopnia zaawansowania technologicznego.

Podejście sieciowe jako nowa koncepcja współpracy między podmiotami gospodarczymi powstało pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku. Eksponuje się w nim znaczenie całokształtu kontaktów firmy z otoczeniem, tworzących rozbudowaną sieć powiązań. Do tej pory można wyodrębnić niezależny rozwój dwóch nurtów badawczych [Ratajczak-Mrozek 2010, s. 6]:

1. Tworzenie powiązań sieciowych nie stanowi realizacji planu strategicznego jednego dominującego przedsiębiorstwa, a firma często staje się uczestnikiem sieci biernie, nieświadomie, w wyniku nawiązywanych transakcji. Kluczowe kompetencje i nagromadzona wiedza firmy pozwalają jej sprawnie działać tylko w pewnym typie otoczenia, ale już w innym firma ponosi porażki. Koncepcja ta, pozwala łatwo zinterpretować sukces firmy w kategoriach kluczowych kompetencji czy umiejętności. Natomiast znacznie trudniej jest określić, jakich kompetencji zabrakło firmie nieefektywnej lub takiej, która upadła, oraz dlaczego tak się stało [Obłój 2007, s. 148].
2. W drugim nurcie badań, podejściu strategicznym, podkreśla się aktywne i świadome kształtowanie sieci powiązań oraz występowanie jednego głównego podmiotu celowo kreującego sieć strategiczną.

Współpraca z partnerami w ramach otwartej sieci biznesowej przynosi głównie korzyści pośrednie. Nie chodzi w niej o to, by wymierzyć, wytargować i zachować dla siebie jak największą część z wytworzonej wspólnie wartości, a poza tym w otwartej sieci biznesowej standardowy podział na dostawcę – wytwórcę oraz klienta – odbiorcę jest zburzony. Często zdarza się bowiem, że w tworzeniu jakiegoś elementu uczestniczą partnerzy z obu stron: dostawcy i klienta [Rybicki 2006, s. 66]. Sieci biznesowe to sojusze pomiędzy firmami, które wspólnie pracują nad realizacją zasadniczych celów gospodarczych. Mogą one być ustalone między MSP w ramach klastrów, ale istnieją również poza klastrami. Sieci mogą być poziome i pionowe [zob. Krupa 2009]:

- **poziome** są budowane między przedsiębiorstwami, które konkurują na tym samym rynku, są to m.in. grupy producentów „obsługujących" wspólnie sklepy detaliczne, np. w regionie

- **pionowe**, które dotyczą w szczególności rozwoju systemów dostawczych, sojuszy między przedsiębiorstwami należącymi do różnych poziomów realizacji zadań w tym samym łańcuchu wartości.

Dla rozwoju firm rodzinnych w Polsce duże znaczenie ma wykorzystanie tzw. klastrów. Według M. Portera „klaster to geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (na przykład uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących" [Porter 2001, s. 193]. Tworzenie klastrów nie może się dokonywać administracyjnie. Jest to proces rynkowy, oddolny. Firmy rodzinne działające „samotnie", zdane na własne zasoby i pomysłowość w podejmowaniu innowacji oraz konkurowaniu na rynku, odczuwają brak szerszej współpracy z innymi firmami w zakresie: prowadzenia prac rozwojowych, kooperacji i podwykonawstwa produkcyjnego, dostępu do sieci dystrybucji marketingu, pośrednictwa technicznego i doradczego oraz instytucjami finansowymi. Spośród czterech determinant konkurencyjności na szczególną uwagę zasługuje geograficzna bliskość oraz powiązanie pokrewnych i wspomagających przemysłów[1]. Taką regionalną organizację M. Porter nazywa gronem lub klastrem i twierdzi, że jest ona głównym lokalizacyjnym warunkiem sprawczym konkurencyjności firm. Działanie klastrów jako systemów innowacyjnych polega głównie na przekazywaniu wiedzy w bezpośrednich, interpersonalnych kontaktach.

Istotne z punktu widzenia firm rodzinnych jest to, że powiązania między elementami sieci biznesowej są niczym innym jak kanałami bezpośredniego komunikowania się ludzi zorientowanych na zadania, a nie na władzę. Sieć tworzona jest po to, aby można było jak najszybciej zdobywać i przetwarzać wiedzę. Wielostronność i wzajemność przekazu informacji jest podstawowym warunkiem współpracy, a co za tym idzie – istnienia sieci [Sikorski 2002, s. 72].

[1] Te determinanty W. Portera zwane „rombem przewagi narodowej " to : warunki czynników produkcji, warunki popytu, sektory pokrewne i wspomagające, strategia, struktura i rywalizacja firm

Światowe doświadczenia wskazują, że poprzez odpowiednią politykę gospodarczą niektóre państwa, władze regionalne, miasta stymulują powstawanie klastrów i zmniejszają w ten sposób różnice w poziomie rozwoju gospodarczego regionów. Stwierdzono, że w gospodarce opartej na wiedzy, grupowanie si firm innowacyjnych następuje samorzutnie lub sąt o inicjatywy regionalne. Cechą klastrów opartych na wiedzy jest wysoka koncentracja na ograniczonym obszarze przedsiębiorców, inwestorów i naukowców oraz istnienie między nimi częstych kontaktów formalnych i nieformalnych. Platformą do tych kontaktów są także stowarzyszenia branżowe lub regionalne, wspierane często ze środków publicznych.

Bibliografia

bnipolska.pl/component/option,com_frontpage/Itemid,1/lang,pl/

firmyrodzinne.eu/download/Firmy rodzinne w polskiej gospodarce, szanse i wyzwania.pdf

Thornton G., [2004], *Biznes rodzinny.* One Press, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

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

Kaczmarek T., Ćwiek G., [2009], *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), [2004], *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Koźmiński A.K., [2005], *Zarządzanie w warunkach niepewności ,podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.

Król A., *Networking czyli siła w grupie*, BIZNES /RYNEK I GOSPODARKA, 07. 12. 2007

Krupa K.W., [2009], *Sieci biznesowe i innowacyjność MSP*, www.pracekgp.up.krakow.pl /pdf/ptg14/krupa14.pdf

Krupski R. (red.) [2005], *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWN, Warszawa

Łobejko S., [2010], *Przedsiębiorstwo sieciowe zmiany uwarunkowań i strategii w XXI wieku*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

NEWSWEEK, [2011] z 4 kwietnia 2011, dodatek, ranking firm rodzinnych

Obłój K., [2007] ,*Strategia organizacji,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Porter M.E., [2001], *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Ratajczak-Mrozek M., [2010], *Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

Rybicki A., [2006], *I ty możesz stać się globalnym graczem.* „HARVARD BUSINESS REVIEW POLSKA" czerwiec 2006.

Safin K., [2007], *Przedsiębiorstwa rodzinne istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Sikorski Cz., [2002], *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
Sułkowski Ł., Marjański A., [2009], *Firmy rodzinne jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
Wendt R., Turniak G., [2006], *Profesjonalny networking czyli kontakty które procentują*, ARTE, Warszawa.
www.absolvent./networking biznesowy428

Część II.

Marketingowe i finansowe aspekty rozwoju family business

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733– 2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 93–104

Anna Socik*
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Tożsamość i wizerunek firm rodzinnych – zagadnienia teoretyczne

The identity and image of family businessem – theoretical problems

Abstract: This paper presents Polish family businesses, which are mostly unaware of being a family business or do not pay attention to this fact. These companies usually do not have marketing plans. At the same time on the Polish market initiatives are being taken to promote family businesses. In this context it is important to analyze the identity and image of family businesses.

Research confirms that the "Family Business" can be regarded as a brand (Krapp et al., 2011). For large family companies it is a positive marketing differentiator. The image of "family business" in the case of SME consists of positive and negative associations. Promoting company from SME sector as "Family Business" requires appropriate steps to reduce the negative impact of associations such as stagnation, and reinforcing positive connotations (eg ties with the community). Negative association result from i.a. the family's history, including the founder's idea.

The image of family businesses is an important aspect of the family businesses, but there are very few research available on this topic. Image of the family businesses is also the subject rarely explored in the literature.

1. Wstęp

Ogólnopolskie badania wskazują, że większość firm rodzinnych w Polsce nie zdaje sobie sprawy z faktu, że ich firma jest firmą rodzinną. Wiele firm, które są świadome bycia firmą rodzinną, nie traktują tego jako istotnego

* Kolegium Gospodarki Światowej.

aspektu ich działalności (PARP, 2009). Tymczasem w literaturze „rodzinność" definiowana jest jako specyficzne wewnętrzne zasoby wbudowane w firmę jako rezultat zaangażowania rodziny, która wyróżnia firmę rodzinną (Habbershon, Williams 1999). System wartości rodzinnych dominujący w przedsiębiorstwie stanowi źródło rozróżnienia firm rodzinnych od nierodzinnych i jest czynnikiem, który może działać zarówno na korzyść jak i na niekorzyść przedsiębiorstwa (Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 30). Jednocześnie badania przeprowadzone przez Safin A. (2010) pokazały, że zaledwie jedna czwarta przedsiębiorstw rodzinnych posiada plany marketingowe (dla porównania analogiczny wskaźnik dla planów finansowych wynosi 80%). Wiąże się z tym fakt, iż w koncepcji rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych intensywnym działaniom marketingowym przypisywane jest niewielkie znaczenie. Firmy rodzinne posiadają więc atrybut wyróżniający je na rynku – „rodzinność", który może zarówno wzmocnić jak i osłabić ich konkurencyjność. Jednak większość firm rodzinnych nie zdaje sobie sprawy ze swojej rodzinności lub nie przywiązuje do tego atrybutu wagi. Postawa ta jest wzmacniana poprzez niewielkie zaangażowanie firm rodzinnych w działania marketingowe.

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych (www.firmyrodzinne.pl) promuje wśród firm rodzinnych znak jakości (rys. 1) mający na celu budowę marki „firma rodzinna". Oznaczenie tym znakiem produktów firmy ma na celu wyróżnić jej produkty i usługi na rynku.

Rysunek 1. Znak jakości: Firma Rodzinna

Źródło: Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych.

Od 2011 roku Newsweek Polska organizuje konkurs (www.firmyrodzinneroku.pl) mający na celu powstanie co roku Rankingu Firm Rodzinnych, który wyłoni najszybciej rozwijające się rodzinne biznesy w Polsce. Zwycięzcy mogą pobrać logo konkursu (rys. 2) i wykorzystać je we własnych działaniach promocyjnych.

Rysunek 2. Logo Rankingu Firm Rodzinnych

Źródło: www.firmyrodzinneroku.pl

Firmy Rodzinne są więc zachęcane do promowania swojego wizerunku jako „Firmy Rodzinnej". Z jednej strony „Firma Rodzinna" funkcjonuje jako uniwersalna marka, wspólna dla wszystkich firm rodzinnych, efekt działań niezależnych od poszczególnych przedsiębiorstw rodzinnych (np. budowa pozytywnego wizerunku firm rodzinnych przez Stowarzyszenie IFR lub negatywny wizerunek przedsiębiorstw rodzinnych, jako „prywaciarzy", wykreowany przez media w przeszłości (Safin 2010)). Z drugiej strony każda firma rodzinna może kreować własną, indywidualną tożsamość przedsiębiorstwa, decydując, w jakim stopniu „rodzinność" ma być częścią tej tożsamości i w jaki sposób (np. poprzez historię firmy (Colli 2011)). Niniejszy artykuł ma na celu przedstawić dostępną wiedzę o „rodzinności" jako atrybutu tożsamości i wizerunku firmy rodzinnej jako marki i jako organizacji.

2. Tożsamość i wizerunek

Ponieważ firma rodzinna może być traktowana zarówno jako przedsiębiorstwo (organizacja) jak i marka, dlatego też w niniejszym tekście opisano tożsamość i wizerunek w odniesieniu do organizacji jak też marki.

Tożsamość organizacji/przedsiębiorstwa odpowiada na pytania: „Skąd pochodzimy? Gdzie jesteśmy? Dokąd zmierzamy?" (Balmer 2008). Według Balmer J.M.T. (2001, s. 280) „tożsamość organizacji jest sumą tych materialnych i niematerialnych elementów, które decydują o odrębności organizacji. Odrębność jest kształtowana poprzez działania założycieli i liderów firmy, poprzez tradycję i środowisko. Istotę stanowi mieszanka wartości pracowników, które są wyrażane pod względem ich zgodności z firmowymi, zawodowymi, narodowymi i innymi tożsamościami. Zakres tożsamości jest multidyscyplinarny, składają się na nią strategia, struktura komunikacja i kultura. Jest manifestowana poprzez różnorodne kanały komunikacji, w tym produkt i efektywność organizacji, komunikacja i zachowanie pracowników, planowa komunikacja oraz dyskurs interesariuszy i sieci osób powiązanych." W odróżnieniu do tożsamości organizacji, która odpowiada na pytanie „Jaka jest firma?", wizerunek organizacji odpowiada na pytanie „Jak firma jest postrzegana?". Wizerunek firmy to wartości, które są związane z marką i które reprezentują nieformalny kontrakt (czasem zwany paktem) pomiędzy marką organizacji a jej poszczególnymi interesariuszami (Balmer, Greyser 2002).

Tożsamość marki stanowi wizję potencjalnego odbioru marki przez odbiorcę, czyli pożądany sposób jej postrzegania, kreowany przez sponsora marki. Wizerunek marki to następstwo i skutek odbioru tożsamości marki – obraz tożsamości marki w świadomości odbiorcy (Altkorn 2001; Grzegorczyk 2010).

3. Firmy rodzinne

W literaturze istnieje szereg różnych definicji firm rodzinnych. Sułkowski Ł. i Marjański A. (2009, s. 16) zdefiniowali firmy rodzinne uwzględniając specyfikę rynku polskiego: „Przedsiębiorstwo rodzinne

można określić jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowanych więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym)." Kryteria własności i zarządzania nie są jednoznaczne z zaangażowaniem rodziny w firmę na innych wymiarach. Model F-PEC (Klein, Astrachan, Smymios 2005) przedstawia jako wyróżnik wpływ rodziny poprzez trzy kanały: Władzę, Doświadczenie i Kulturę. Wysoki wpływ poprzez jeden z kanałów, nie jest jednoznaczny z wysokim wpływem poprzez pozostałe kanały. Analizując firmy rodzinne w Polsce według modelu F-PEC, cechuje je wpływ rodziny poprzez kanał Władzy (zgodnie z przyjętą definicją własności i zaangażowania członków rodziny w zarządzanie) i niski świadomy wpływ rodziny poprzez kanał Kultury (nieprzywiązywanie wagi do rodzinności), czy Doświadczenia (wpływ poprzednich dokonań). Wnioski te mają charakter teoretyczny i wymagają weryfikacji poprzez badania skalą F-PEC.

4. Tożsamość firm rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne, pomimo dużego zróżnicowania, często napotykają podobne problemy w sferze tożsamości i wizerunku organizacji. Tożsamość firmy rodzinnej jako organizacji często stanowi źródło identyfikacji dla członów rodziny, ale też rodzi poczucie alienacji i rozmycia dla pracowników nienależących do rodziny (Sułkowski, Marjański 2009, ss. 123–125). Rezultatem „rodzinności" może być postrzeganie firmy jako niesprawiedliwej przez pracowników nienależących do rodziny, co prowadzi do braku ich satysfakcji oraz zmniejsza prawdopodobieństwo ich wysokiej efektywności i długiej kadencji (Lubatkin i in., 2003). „Analiza sfery kulturowej w wielu badanych przedsiębiorstwach rodzinnych wskazuje na spójność (…) tożsamości organizacyjnej wśród członków rodziny oraz możliwe napięcia pomiędzy subkulturą rodzinną i pozarodzinną w tych podmiotach" (Sułkowski, Marjański 2009, ss. 123–124).

Tożsamość firmy oparta na jej rodzinności ma pośredni wpływ na wyniki firmy, poprzez konkurencyjne podejście skoncentrowane na kliencie. Dla porównania wpływ pośredni nie jest obserwowany poprzez podejście skoncentrowane na produkcie. Tożsamość firmy oparta na jej rodzinności to specyficzny zasób firm rodzinnych stanowiący źródło przewagi konkurencyjnej nad firmami nierodzinnymi (Craig i in. 2008). Spośród trzech sposobów nastawienia do interesariuszy, stanowiących wyznacznik tożsamości organizacji: indywidualizm, relacyjność i kolektywizm, firmy rodzinne wykazują tendencję do nastawienia relacyjnego, podczas gdy firmy nierodzinne działają poprzez nastawienie indywidualistyczne (Bingham i in. 2010). Przykładem budowania tożsamości opartej na relacjach w praktyce jest tekst zamieszczony na stronie internetowej Piekarni S.C. Tradycja (www.piekarnia.tradycja.go3.pl):

„Dewizą zakładu jest smak i tradycja, stale dokładamy wszelkich starań aby piec według sprawdzonych starych receptur. Do dnia dzisiejszego łącząc tradycję z nowoczesnością pieczemy dla Was..."

W pierwszej kolejności opis wskazuje na rodzinny charakter przedsiębiorstwa, m.in. poprzez informacje, że piekarnia prowadzona jest przez drugie pokolenie, córkę założyciela. Następnie podkreślany jest aspekt relacyjny („pieczemy dla Was…"), dopiero w dalszych zdaniach opisywany jest produkt.

Historia firmy jest jedną z istotnych, specyficznych cech charakterystycznych, która może stanowić element tożsamości firmy rodzinnej. Blömback A. i Brunning O. (2009) wskazują, że: „Aby móc przypisać organizacji specyficzną tożsamość, wewnętrzni i zewnętrzni interesariusze muszą rozpoznawać, do pewnego stopnia, stałość przedsiębiorstwa, przynajmniej w kluczowych atrybutach. Inaczej nie byłoby możliwe stwierdzenie, czy Firma A w 1980 roku i Firma A w 2008 roku są tym samym przedsiębiorstwem." Jedno z ważnych pytań wymienianych w tym kontekście przez autorów dotyczy obecności w dzisiejszym biznesie idei założycielskich. Jednocześnie autorzy wskazują, że historia nie jest z góry określona dla żadnej organizacji, może zostać zrewidowana, przeformułowana lub zinterpretowana na różne sposoby. Na tej podstawie można wywnioskować, że historia firmy rodzinnej może być wykorzystywana do wzmocnienia „rodzinności" jako elementu tożsamości

firmy, poprzez np. odwołanie do idei założycielskich. Przy czym w przypadku, gdy strategia marketingowa zakłada likwidację lub zminimalizowanie elementu „rodzinności" w tożsamości firmy, możliwe jest alternatywne interpretowanie historii, np. poprzez skoncentrowanie na rozwoju produktów lub dokumentacji dotychczasowych reklam. Blömback A. i Brunning O. (2009) wskazują, że idee założycielskie tworzą tożsamość firmy i są podstawą jej dalszego rozwoju. Tożsamość firmy silnie związana z ideami założycielskimi podkreśla unikalność przedsiębiorstwa ale też stwarza ryzyko stagnacji. Ten negatywny wpływ historii jako atrybutu tożsamości firm rodzinnych potwierdzają badania firmy rodzinnej jako marki (Krappe i in. 2011).

5. Wizerunek firm rodzinnych

Carrigan M. i Bucklay J. (2008) przeprowadzili 19 pogłębionych wywiadów indywidualnych (in– depth interview) wśród klientów indywidualnych w Anglii i w Irlandii. Badanie miało charakter eksploracyjny. Rezultaty badań pokazują, że dobre imię rodziny to potężna marka i może komunikować silne wartości takie jak zaufanie, prawość, uczciwość i odpowiedzialność dla wielu konsumentów. Respondenci wierzyli, że są „specjalnie" traktowani, kiedy mają do czynienia z firmą rodzinną, w zamian są gotowi dokonać ponownego zakupu, zapłacić wyższą cenę i pozostać w długoterminowej relacji. Konsumenci wierzą, że firmy rodzinne odgrywają istotną rolę zarówno w miejskiej jak i w wiejskiej społeczności. Respondenci podkreślali wzajemną zależność społeczności i firmy rodzinnej. Istotne jest również korzystanie przez firmy rodzinne z lokalnych źródeł zaopatrzenia oraz zatrudnianie innych firm rodzinnych.

Badania przeprowadzone przez Krappe i in. (2011) w Niemczech potwierdzają, że można traktować „Firmy Rodzinne" jako markę. Wyniki badań przeprowadzonych w Niemczech na próbie 80 osób w 2008 roku i powtórzone na próbie 31 osób rok później, pokazują, że z marką „Firmy Rodzinne" związane są zarówno pozytywne jak i negatywne konotacje. Z jednej strony postrzegane są jako stałe, społeczne i etyczne przedsiębiorstwa i w związku z tym odpowiadają na społeczne potrzeby bezpieczeństwa i solidarności. Z drugiej strony postrzegane są jako nieela-

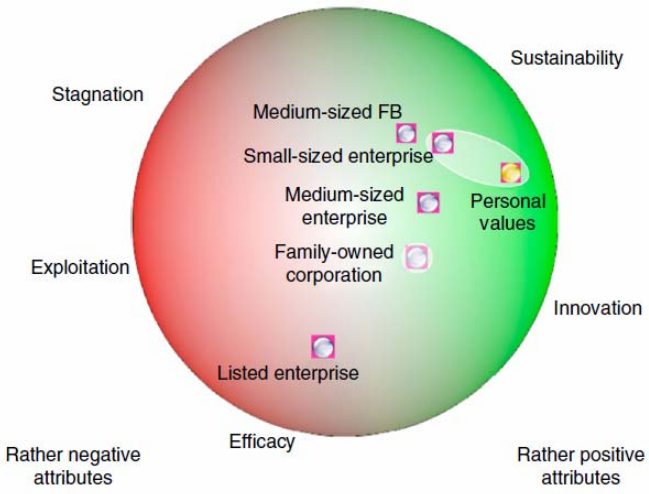
styczne, hierarchiczne i niepewne. Należy podkreślić, że firmy rodzinne są inaczej postrzegane w zależności od ich wielkości. Najkorzystniej oceniane są duże przedsiębiorstwa rodzinne (bardzo konkurencyjne w międzynarodowym środowisku, najlepiej utrzymujące równowagę pomiędzy dążeniem do rozwoju a odpowiedzialnością społeczną). Natomiast wizerunek małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, mimo iż najbliższy osobistym wartościom odbiorców, jest bliżej negatywnych skojarzeń – stagnacji (dość hierarchiczna struktura, ignorancja), co przekłada się na obraz firmy o niskiej konkurencyjności na rynku międzynarodowym i małej elastyczności.

W przypadku dużych przedsiębiorstw marka „Firma Rodzinna" działa na ich korzyść, jest pozytywnym wyróżnikiem marketingowym. Wizerunek „Firmy Rodzinnej" w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw składa się z pozytywnych i negatywnych skojarzeń. Promowanie firmy pod marką „Firma Rodzinna" wymaga w przypadku sektora MŚP odpowiednich działań niwelujących negatywny wpływ skojarzeń.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Krappe i in. (2011) prezentuje rysunek 3, który pokazuje pozycję firm rodzinnych w przestrzeni semantycznej uwzględniając podział na firmy rodzinne i nierodzinne oraz firmy z poszczególnych przedziałów wielkości.

Podobne wnioski przyniosła analiza projektu szkoleniowo-doradczego „Firmy rodzinne" zrealizowanego przez PARP dla 50 polskich firm rodzinnych z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (Nalazek A., 2012, s. 64): „Firma rodzinna bardzo często nosi nazwę jej właściciela, który, sygnując ją swoim nazwiskiem, staje się ambasadorem własnej marki. Z jednej strony pozwala to budować unikalną tożsamość marki, a zatem daje szansę na zaistnienie, szczególnie w mniejszym, lokalnym środowisku; budując zaufanie, staje się elementem dziedzictwa i historii. Czasem jednak może stanowić barierę rozwoju – utrudniać wprowadzanie nowych produktów czy zmianę profilu działania firmy".

Rysunek 3. Pozycja firm rodzinnych w przestrzeni semantycznej



Źródło: Krappe A., Goutas L. i Von Schlippe A. (2011), s. 42.

Inne badania (Memili, E. i in. 2010) wykazują, że im większy stopień, w jakim organizacja dąży do wykorzystywania wizerunku firmy rodzinnej (np. używanie nazwiska rodowego jako marki; uznawanie, że fakt „rodzinności" firmy jest bardzo dobrym narzędziem marketingowym), tym większy wzrost firmy (mierzony wzrostem sprzedaży i wzrostem udziałów w rynku). Wielkość firmy nie miała istotnego wpływu na wyniki. Jednak opis próby nie pozwala określić w jakim przedziale wielkości były firmy uczestniczące w badaniu (być może przedział ten był zbyt wąski aby wykazać różnice i obejmował tylko duże firmy). Innym wyjaśnieniem różnic w wynikach może być fakt, że wymienione badania zostały przeprowadzone w innych krajach i mogą wskazywać na istnienie różnic międzykulturowych w tym zakresie. Ponieważ zostały zastosowane inne metody badawcze porównanie takie wymagałoby weryfikacji.

Te same badania pozwoliły na analizę determinant wizerunku firmy rodzinnej. Stopień, w jakim organizacja dąży do wykorzystywania wizerunku firmy rodzinnej, jest tym większy, im większy procent kapitału należącego do członków rodziny. Ponadto oczekiwania rodziny potęgują działania mające na celu prezentowanie wizerunku firmy jako firmy rodzinnej. Oczekiwania rodziny to np. oczekiwania rodziny dotyczące

efektywnej pracy od członka rodziny lub zgodność wartości poszczególnych członków rodziny z wartościami rodziny.

6. Podsumowanie

W oparciu o dostępną literaturę dotyczącą firm rodzinnych, przedstawiono zagadnienia teoretyczne tożsamości i wizerunku firm rodzinnych. Tożsamość firm rodzinnych jest znacznie szerzej opisywana w literaturze. Tylko nieliczne publikacje podejmują temat wizerunku firm rodzinnych. Konsumenci mogą postrzegać firmę rodzinną inaczej niż nierodzinną, ale dotychczas temu aspektowi poświęca się ograniczoną uwagę w literaturze (Carrigan, Bucklay 2008).

Publikacje i badania dotyczące tożsamości i wizerunku firm rodzinnych potwierdzają, że „rodzinność" może stanowić zarówno źródło przewagi konkurencyjnej, jak też może mieć negatywny wpływ na przedsiębiorstwo. Rodzinność może powodować postrzeganie firmy jako niesprawiedliwej przez pracowników nie będących członkami rodziny, co prowadzi do braku ich satysfakcji oraz zmniejsza prawdopodobieństwo ich wysokiej efektywności i długiej kadencji (Lubatkin i in. 2003). Ponadto tożsamość firmy rodzinnej jest spójna pomiędzy członkami rodziny, natomiast w przypadku pracowników pochodzących spoza rodziny może powodować napięcia (Sułkowski, Marjański 2009). Tożsamość firmy oparta na jej rodzinności ma pośredni wpływ na wyniki firmy, poprzez konkurencyjne podejście skoncentrowane na kliencie (Craig i in. 2008). Kolejnym istotnym elementem tożsamości wyróżniającym firmy rodzinne na tle firm nierodzinnych jest historia firmy, a szczególnie osoba założyciela i idee założycielskie (Blömback Brunning 2009). Tożsamość firmy silnie związana z ideami założycielskimi podkreśla unikalność przedsiębiorstwa ale też stwarza ryzyko stagnacji. Ten negatywny wpływ historii jako atrybutu tożsamości firm rodzinnych potwierdzają badania firmy rodzinnej jako marki (Krappe i in. 2011). Badania te wskazują, że „Firma Rodzinna" jest marką, która budzi pozytywne i negatywne skojarzenia, przy czym najkorzystniejszy jest wizerunek dużych firm rodzinnych (bardzo konkurencyjne w międzynarodowym środowisku, najlepiej utrzymujące równowagę pomiędzy dążeniem do

rozwoju a odpowiedzialnością społeczną). Natomiast wizerunek małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, jest bliżej negatywnych skojarzeń (stagnacja, niska konkurencyjność na rynku międzynarodowym i mała elastyczność). Badania przeprowadzone przez Carrigan, Bucklay (2008) wskazują na przewagę firm rodzinnych nad nierodzinnymi, postrzeganych jako firmy zaangażowane w działalność lokalnej społeczności.

Implikacje teoretyczne przeprowadzonej analizy to identyfikacja luki w badaniach dotyczących wizerunku firm rodzinnych. Dotychczas przeprowadzono nieliczne badania. Istnieje ograniczona liczba publikacji.

Implikacje praktyczne przeprowadzonej analizy to zasadność uwzględniania przez firmy rodzinne w strategii rozwoju przedsiębiorstwa wpływu tożsamości na konkurencyjność firmy oraz celowe uwzględnianie lub nie atrybutu „rodzinności" w strategii marketingowej budującej wizerunek marki. Decyzje dotyczące strategii rozwoju oraz strategii marketingowej powinny być podejmowane przy świadomości pozytywnego i negatywnego wpływu atrybutu „rodzinności".

Bibliografia

Altkorn J. (2001), *Strategia marki*, PWE S.A., Warszawa.

Balmer J.M.T. (2001). *Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog* [w:] "European Journal of Marketing" 35.3/4, pp. 248–291.

Balmer J.M.T. (2008), *Identity based views of the corporation. Insights from corporate identity, social identity, visual identity, corporate brand identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image.* [w:] "European Journal of Marketing" Vol. 42 No. 9/10, ss. 879–906.

Balmer J.M.T. i Greyser S.A. (2002). *Managing the multiple identities of the corporation* [w:] "California Management Review", Vol. 37 No. 7/8, pp. 972–997.

Bingham J.B., Dyer Jr. W.G., Smith I. i Adams G. (2010). *A Stakeholder Identity Orientation Approach to Corporate Social Performance in Family Firms*, [w:] "Journal of Business Ethic", pp. 565–585.

Blömback A. i Brunning O. (2009). *Corporate identity manifested through historical references*, [w:] Corporate Communications: An International Journal, Vol. 14 No. 4, pp. 404–419.

Carrigan M. i Bucklay J. (2008). *'What's so special about family business?' An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses* [w:] "International Journal of Consumer Studies", 32, pp. 656–666.

Colli A. (2011), *Business history in family business studies: from neglect to cooperation?* [w:] "Journal of Family Business Management", Vol. 1. No. 1, pp. 18–19.

Craig J.B., Dibrell C. i David P.S. (2008), *Leveraging Family– Business Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Business,* [w:] "Journal of Small Business Management", 46 (3), pp. 351–371.

Grzegorczyk A. (2010). Reklama. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne Warszawa.

Habbeshon T.G. i Williams M.L. (1999). *A resource– based framework for assessing the strategic advantages of family firms.* [w:] "Family BusinessReview", 12(1),pp. 27–39.

Klein S.B., Astrachan J.H. i Smymios K.X. (2005). *The F– PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory,* [w:] "*Entrepreneurship. Theory and Practise".* Baylor University, May 2005, pp. 321–339.

Krappe A., Goutas L. i Von Schlippe A. (2011), *The "family business brand": an enquiry into the construction of the image of family business* [w:] "Journal of Family Business Management", Vol. 1 No.1, pp. 37–46.

Lubatkin M.H., Ling Y. i Schulze W.S. (2003). *Explaining agency problems in family firms using behavioral economics and justice theories* Paper presented at the Academy of Management Meetings. Seatle, WA. za: Sharma P. (2004). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future.* [w:] "Family Business Review", Vol. 17 Iss. 1.

Memli E., Kimberly A.E., Zellweger T.M., Kellermanns F. i Barnett T. (2010), *The importance of looking toward the future and building on the past: entrepreneurial risk taking and image in family firm.* [w:] Stewart A., Lumpkin G.T., Katz A *"Entrepreneurship and Family Business (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth)*, Emerald Publishing Limited, Vol. 12, pp. 3–29.

Nalazek A. (2012). *Marka firmy rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych,* PARP, Warszawa.

PARP (2009). *Raport końcowy. Badanie firm rodzinnych.* Warszawa.

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

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

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

Źródła internetowe:

www.firmyrodzinne.pl

www.firmyrodzinneroku.pl

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733– 2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 105–119

Bartłomiej Stopczyński
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Wykorzystanie mediów społecznościowych w przedsiębiorstwach rodzinnych

The usefulness of social media at family enterprises

Abstract: .Social media has become a one of the most important tool which is used by organizations. The family enterprises should take advantage of them due to their diversity and usefulness. They are especially important for organization that address their offer to young customers.

1. Wstęp

Media społecznościowe to obecnie jeden z najszybciej rozwijających się fenomenów współczesnego świata. Pod pojęciem tym rozumiemy sieć użytkowników dobrowolnie ze sobą powiązanych, najczęściej w wirtualnym środowisku Internetu, którzy należą do niej w celu dobrowolnej wymiany informacji miedzy sobą. Największe z tych sieci mają zasięg globalny i obejmują setki milionów użytkowników, którzy regularnie wymieniają się informacjami między sobą.

Pierwsze duże serwisy społecznościowe pojawiły się już w połowie lat 90. ubiegłego wieku. Był to między innymi classmates.com, pozwalający na utrzymywanie kontaktów z byłymi kolegami szkolnymi i rodziną (pierwowzór nasza klasa.pl. Jednak dopiero pojawienie się takich serwisów jak Facebook, Twitter, Myspace w pełni ukazały potencjał, jaki w nich drzemie. Dziś, dzięki tym serwisom Internet już nie jest tym, czym był do niedawna. Wcześniej dużo się mówiło o jego potencjale,

interaktywności, ale w gruncie rzeczy służył on do końca ubiegłego wieku przede wszystkim pasywnemu zbieraniu i przekazywaniu informacji. Dziś, dzięki mediom społecznosciowym stał się tzw. Internetem 2.0, czyli w pełni interaktywnym narzędziem wykorzystywanym do budowania społeczności i komunikowania się. A jego główną cechą stało się łączenie ludzi między sobą.

Istotnym zatem wydaje się zadanie pytania, w jakim stopniu media społecznościowe, a co zatem idzie współczesny Internet 2.0 może być wykorzystywany przez firmy rodzinne.

2. Media społecznościowe a tradycyjne

Poszukując odpowiedzi na to pytanie należy w pierwszej kolejności wskazać najważniejsze różnice między tradycyjnymi mediami (również tradycyjnym wykorzystaniem Internetu jako medium) a mediami społecznosciowymi (tab.1).

Tabela 1. Porównanie mediów tradycyjnych i społecznościowych

Media tradycyjne	Media społecznościowe
Sprzedaż	Budowanie relacji
Komunikacja głównie jednokierunkowa	Sieć uczestników wymieniająca komunikaty między sobą
Komunikaty kontrolowane przez nadawcę	Brak kontroli
Przekazywanie komunikatów odbiorcom	Dyskusja
Komunikaty tworzone przez nadawcę	Komunikaty tworzone przez wszystkich uczestników procesu komunikacji

Źródło: Opracowanie własne.

Najbardziej zasadniczą różnicą między tradycyjnymi mediami, a mediami społecznosciowymi jest ich ogólna użyteczność dla przedsiębiorstwa. Tradycyjne media wykorzystywane są głównie do promowania produktów i zwiększania sprzedaży. Dotyczy to zarówno takich mediów jak telewizja, czy prasa, jak również tradycyjnych stron interneto-

wych. Przedsiębiorstwa wykorzystują je głównie do przekazywania informacji w jedną stronę, mającej na celu zmianę zachowań nabywców. Ta zmiana z reguły ma pośrednio lub bezpośrednio prowadzić do aktu zakupu. Interakcja w takim przypadku jest ograniczona, a samo medium jest w pełni kontrolowane przez przedsiębiorstwo. Sama firma skupia się na aspektach głównie finansowych. Liczy się zwiększenie sprzedaży, zysków itp.

W przypadku mediów społecznościowych ich użyteczność do promocji jest ograniczona. Media te to luźna, nie kontrolowana przez nikogo sieć członków dobrowolnie wymieniających się informacjami. Robią to głównie dla wymiany tych informacji. W pełni kontrolują i kreują je. Zatem przedsiębiorstwo traci kontrolę nad tym, co będzie przekazywane i w jaki sposób. Próby przywrócenia jej z góry są skazane na porażkę.

Dobry przykład to działalność rządu i jego członków na swoich profilach na portalu społecznosciowym Facebook w czasie protestów społecznych związanych z ratyfikacją umowy ACTA. Teoretycznie użytkownik Facebooka może wykasowywać nieprzychylne komentarze na swoim profilu. I politycy wykorzystali to. Efekt jednak był odwrotny od zamierzonego. Na portalu społecznosciowym nie da się kontrolować informacji. Blokowanie nieprzychylnych komentarzy nic nie da, ponieważ pojawią się one na innych profilach, użytkownicy jak będą chcieli dyskutować, to i tak to zrobią. Tyle ze już bez udziału ingerującej w komentarze strony. W efekcie wycinanie nieprzychylnych komentarzy spowodowało jedynie pojawienie się ich jeszcze większej ilości oraz dało kolejny powód do dyskusji i pojawienie się dużej ilości negatywnych względem rządu komentarzy i opinii w sieci.

Skoro organizacja nie jest w stanie kontrolować informacji, to wykorzystywanie mediów społecznościowych jako kolejnego narzędzia promocji jest bezcelowe. Profile na portalach, czy portale kontrolowane przez przedsiębiorców, na których nie dopuszcza się do dyskusji na niechciane tematy (np. krytyka firmy) albo na których ogranicza się do przekazywania jednostronnych komunikatów stają się mało ciekawe dla użytkowników. Ludzie, włączając się w sieć społecznościową robią to w celu wymiany informacji między sobą, a nie jedynie w celu jej poszukiwania. Profile czy portale, na których nie ma dyskusji, albo jest zbyt

mocna ingerencja w nią po prostu z czasem są przez internautów ignorowane. Bardzo często porażki programów mających na celu włączenie mediów społecznościowych w funkcjonowanie firmy spowodowane są brakiem ich zrozumienia i traktowaniem ich jako kolejnego narzędzia promocji (Fournier, Lee 2009, s. 105).

Media społecznościowe w przeciwieństwie do tradycyjnych służą przede wszystkim budowaniu relacji. Relacji zarówno pomiędzy klientami jak i firmą, jak również pomiędzy samymi klientami jak również pomiędzy klientami a pracownikami firmy. Zatem wykorzystywanie mediów społecznościowych powinno być nastawione przede wszystkim na budowanie długotrwałych relacji dzięki ich interaktywności. I dopiero stworzenie tych relacji na różnych poziomach pomiędzy klientami, pracownikami firmy i samą firmą jest w stanie realizować konkretne cele związane pośrednio lub bezpośrednio z sprzedażą czy wynikami ekonomicznymi firmy (rys. 1). Dzięki nim firma lepiej poznaje klientów i może łatwiej zdobywać ich lojalność. A to pozwala miedzy innymi na (Piskorski, 2011, s. 118):

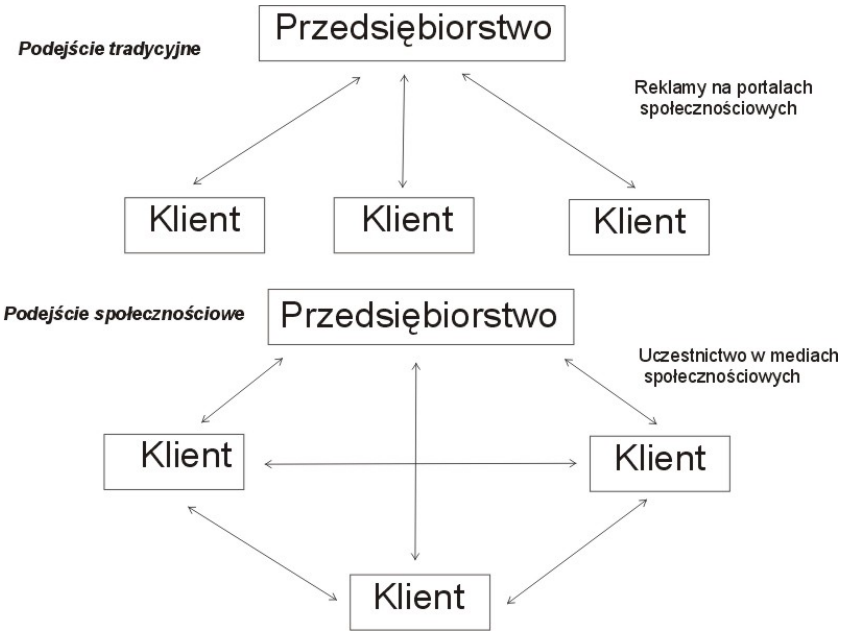
- redukcję kosztów obsługi klienta,
- zwiększenie ceny, jaką są skłonni płacić klienci dzięki lepszemu dopasowaniu do potrzeb i większej lojalności,
- zredukowanie kosztów dzięki pomocy ludziom w budowaniu relacji.

Kolejna ważna, wcześniej już wspomniana różnica to kontrola nad przekazywanymi informacjami. W przypadku tradycyjnych mediów informacje są w większym lub mniejszym stopniu kontrolowane. Najczęściej sponsor komunikatu, lub właściciel medium kontroluje przekazywaną treść. Istnieje zatem duża możliwość ingerencji w informacje przekazywane do odbiorców.

W przypadku mediów społecznościowych właściciel medium czy profilu na portalu społecznosciowym daje przede wszystkim platformę wymiany informacji. Natomiast kontrola nad samymi przepływającymi informacjami jest już znacznie ograniczona. Sprowadza się do moderowania treści, prób nakierowania dyskusji na właściwe dla firmy tematy czy prób dyskutowania i zbijania argumentów przeciwników. Jednak zbytnia ingerencja w informacje, pojawiające się w takim portalu może prowadzić do zniechęcenia dyskutantów do prowadzenia dyskusji na

profilu czy forum firmy i przeniesienia się jej gdzie indziej. Jest to niekorzystne w dłuższym okresie czasu, ponieważ negatywne informacje wcale nie znikają, wręcz mogą się potęgować, jak pokazał przykład polskiego rządu i protestów związanych z podpisaniem umowy ACTA. Za to organizacja przestaje być uczestnikiem dyskusji, bo ta odbywa się gdzie indziej na zasadach ustalonych już w 100% przez internautów.

Rysunek 1. Media tradycyjne a media społecznościowe – różnice w budowaniu relacji



Źródło: (Piskorski, 2011, s. 120).

Następną różnicą jest ilość i stopień złożoności informacji, jaka występuje w procesie komunikacji pomiędzy jego uczestnikami. Poszczególne społeczności różnią się, zarówno pod względem specyfiki swoich członków jak i stawianych sobie celów. Różnorodne może być też ich nastawienie do samej organizacji, poczynając od społeczności przyjaznych firmie, poprzez neutralne aż po wrogie. Same informacje w społecznościach jako nie kontrolowane przez nikogo i spontaniczne, rów-

nież dotyczą wielu często przypadkowych wątków. Wszystko to powoduje, że korzystając z mediów społecznościowych należy przede wszystkim włożyć wiele wysiłku w wyodrębnienie oraz posortowanie tych informacji. A także dopasowanie do poszczególnych społeczności odpowiedniej polityki i nadanie im właściwego znaczenia dla organizacji (Kane, Fichman, Gallaugher, Glaser 2009, s. 46).

W klasycznych mediach ta ilość i różnorodność informacji też jest duża, jednak środowisko w którym one powstają jest kontrolowane przez nadawcę. Przekaz odbywa się głównie w jedną stronę, i ta strona decyduje, jakie komunikaty będzie wysyłać. Do odbiorcy docierają głównie te informacje, które są korzystne dla nadawcy. Zarządzanie zatem informacjami, aczkolwiek też nie proste, jest dużo łatwiejsze, niż w przypadku mediów społecznościowych, choćby ze względu na zdecydowanie większą możliwość ich kontroli.

Co równie ważne, uczestnictwo w mediach społecznościowych jest niezbędne. Oczywiście można je ignorować, ale wtedy trzeba mieć pełną świadomość tego, że się nie uczestniczy w dyskusjach, jakie są tam prowadzone oraz nie ma się na nie najmniejszego wpływu (Dunn, 2010, s. 44). Zatem rezygnacja z nich, to nie tylko rezygnacja z potencjału, jaki niosą za sobą media społecznościowe, ale również brak informacji, o czym się w nich rozmawia. A są to informacje coraz bardziej kluczowe dla organizacji. Co istotne te informacje w czasie rzeczywistym mogą docierać do firmy, czyli szybciej, niż jakiekolwiek inne ich źródło. A szybkość i czas w dzisiejszym hiperkonkurencyjnym i turbulentnym środowisku jest szczególnie istotna.

Kolejna różnica to uczestnicy mediów społecznościowych. O ile w przypadku mediów tradycyjnych uczestniczą w procesie komunikacji wszyscy, w przypadku mediów społecznościowych jest to głównie młode pokolenie. W większości krajów Europy około 60–70% użytkowników mediów społecznościowych jest z przedziału wiekowego 15–40 lat (Grzechowiak, Jaskowska, Małek, 2010, s. 9–10). Oznacza to, że chcąc dotrzeć ze skuteczną komunikacją do tych grup wiekowych, nie możemy zignorować tego kanału komunikacji. Dla wielu firm klienci z tego przedziału wiekowego są najbardziej atrakcyjni i one wręcz nie mogą sobie pozwolić na brak uczestnictwa w mediach społecznościowych.

Tabela 2. Rodzaje serwisów społecznościowych i formy działań marketingu społecznościowego

Rodzaj	Charakterystyka	Cel obecności w firmie
1	2	3
Serwisy wideo	Umożliwiają zamieszczanie filmów przez użytkowników prywatnych i korporacyjnych, wraz z możliwością komentowania i oceniania materiałów.	Budowanie wizerunku, dotarcie do klientów za pośrednictwem wideo, przedstawienie produktów, uzupełnienie tekstowej komunikacji z otoczeniem.
Mikroblogi	Pozwalają na publikowanie krótkich wiadomości w czasie rzeczywistym grupie osób obserwujących dany profil.	Dwustronna komunikacja z klientem, szybka reakcja, dialog.
Blog firmowy.	Systematycznie prowadzony dziennik informujący o życiu organizacji, poruszający tematy związane z działalnością firmy.	Funkcja informacyjna, kształtowanie wizerunku marki, interakcja z klientami.
Serwisy społecznościowe	Skupiają internautów umożliwiając im wzajemny kontakt, rozrywkę i dzielenie się informacjami oraz grupowanie się wokół pewnych tematów i zagadnień.	Zdobycie zaangażowanej społeczności – tzw. orędowników marki, zwiększenie sprzedaży, budowa wizerunku.
Serwisy social shoppingowe	Umożliwiają ocenę produktów i firm przez internautów oraz rekomendacje marek	Zwiększenie sprzedaży, popularyzacja marki
Serwisy socialbookmarkingowe	Internauci rekomendują treści znalezione w Internecie i oceniają je	Promowanie marki, budowanie wizerunku, wzrost liczby odwiedzin na stronie firmowej.
Społecznościowe serwisy geolokacyjne	Dzięki wykorzystaniu funkcji GPS w urządzeniach przenośnych umożliwiają wymianę informacji pomiedzy znajomymi o aktualnym miejscu przebywania oraz odkrywanie ciekawych miejsc i ofert.	Oferowanie zniżek i promocji dla użytkowników.
Społecznościowe serwisy crowdsourcingowe	Pozwalają na wymianę informacji pomiędzy firmą a klientami – internautami oraz np. opiniowanie projektów firmy przez społeczności klientów.	Zdobywanie wiedzy i nowych pomysłów, badania marketingowe

Tabela 2 (cd.)

1	2	3
Zakupy grupowe	Umożliwiają firmom dotarcie do szerszej grupy klientów, a internautom dokonywanie zakupu produktów lub usług po okazyjnej cenie.	Zwiększanie sprzedaży, popularyzacja marki
Eksperckie serwisy społecznościowe	Skupiają społeczność mającą wiedzę lub kompetencje z wybranej dziedziny nauki lub obszaru działalności.	Zdobycie eksperckiej wiedzy oraz poparcia liderów opinii
Serwisy społecznościowe dla osób aktywnych zawodowo	Skupiają społeczność zorientowaną na rozwój zawodowy oraz wymianę doświadczeń w ramach określonej grupy zawodowej lub koła zainteresowań	Rekrutacja pracowników, budowa wizerunku firmy
Fora dyskusyjne	Umożliwiają wymianę opinii i doświadczeń pomiędzy internautami	Budowa wizerunku, informowanie o nowych produktach, reagowanie na sytuacje kryzysowe i krytykę
Blogosfera	Internetowe dzienniki prowadzone przez internautów, z biznesowego punktu widzenia wartościowa może być społeczność blogów tematycznych związanych z branżą firmy lub marką	Budowa wizerunku, zwiększanie świadomości marki, informowanie o nowych produktach wprowadzanych na rynek

Źródło: [Grzechowiak, Jaskowska, Małek, 2010, s. 5].

Media społecznościowe występujące na rynku są także bardzo zróżnicowane. Zarówno pod względem ich charakterystyki jak i możliwych zastosowań w organizacjach. Członkowie społeczności zrzeszają się w Internecie w różnych celach. Przekazują różne informacje, w różnej formie i w różnej intensywności. Rodzaje, charakterystykę i możliwe zastosowania poszczególnych form mediów społecznościowych przedstawia tabela 1. Oznacza to dużą uniwersalność w wykorzystywaniu tych mediów w porównaniu z tradycyjnymi.

3. Obszary zastosowań mediów społecznościowych przez przedsiębiorstwa rodzinne

Przedsiębiorstwa rodzinne to najpopularniejsza forma działalności gospodarczej. W większości są to mikro i małe przedsiębiorstwa, dające zatrudnienie i dochody głównie swoim właścicielom. Ale jednocześnie odpowiadają za znaczącą część powstawania PKB oraz miejsc pracy. Są zatem Ważnym fundamentem współczesnej gospodarki.

Z powodu swoich cech, takich jak chociażby wielkość, elastyczność działania, prosta struktura organizacyjna, skala działania, media społecznościowe wydają się wręcz stworzone dla tych przedsiębiorstw. Wykorzystanie ich w swojej działalności w wielu przypadkach może być źródłem ich przewagi konkurencyjnej.

Przede wszystkim firmy rodzinne ze względu na niewielką skalę działania są zmuszone do działania w niszach rynkowych. Ich główną przewagą jest dopasowanie do wąskiej grupy klientów i zdobycie ich lojalności. Media społecznościowe, jako te, które przede wszystkim służą budowaniu relacji nadają się do tego typu działalności bardzo dobrze. Przede wszystkim pozwalają one na wgląd w życie i opinie konsumentów (Barwise, Meehan, 2010, s. 82). I to należy rozpatrywać jako główny zysk z korzystania z mediów społecznościowych. Dzięki wiedzy zdobytej na portalach społecznościowych rodzinna firma może przygotować odpowiednią ofertę dla klientów. Powinna to zrobić poprzez cztery kroki (Barwise, Meehan, 2010, s. 82):

- przygotowanie jasnej obietnicy,
- zbudowanie zaufania poprzez dostarczenie jej,
- ciągłe ulepszanie tej obietnicy
- wykraczanie poza oczekiwania klienta.

Dzięki takim działaniom firmy mogą zdobyć grono lojalnych klientów powiązanych z nią mocnymi relacjami.

Co ważne, klientów tych można włączyć w współtworzenie oferty. Zdaniem C. Prahalada w przyszłości przedsiębiorstwa, wraz ze wspólnotami konsumentów, będą współtworzyć wartość przez indywidualizację doświadczeń, które są wyjątkowe dla każdego konsumenta (Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 8). W centrum tworzenia wartości umieszcza

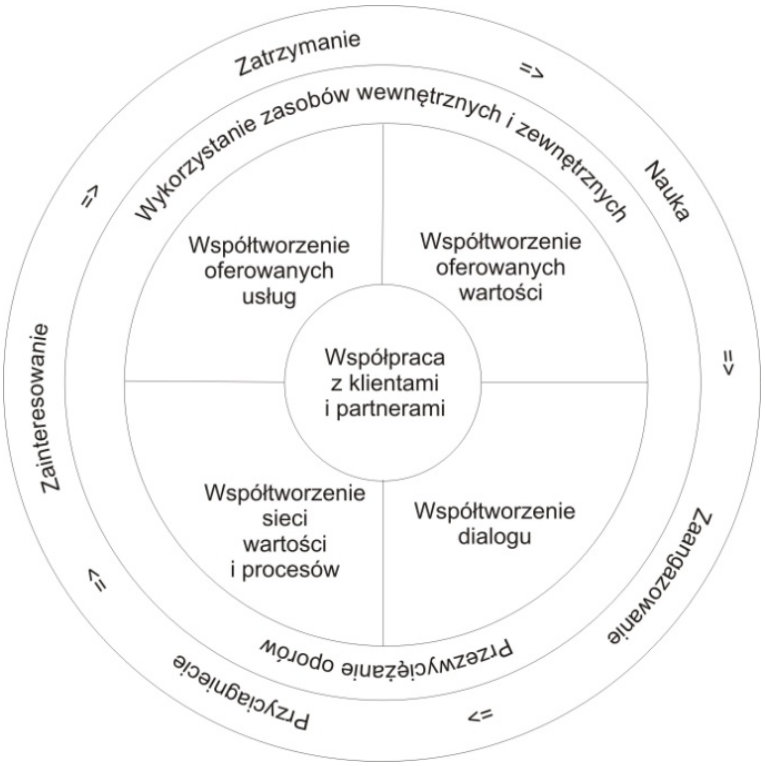
się indywidualną osobę, a pracownicy i technologie odgrywają rolę wspomagającą(Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 99).

Istotą konkurowania jest przechodzenie od dostarczania treści do kształtowania okoliczności zdarzeń. Konkurowanie odbywa się poprzez doświadczenia związane z użytkowaniem produktu. Nie zaspokaja się potrzeb, ponieważ część z nich jest nieprzewidywalna, ale tworzy się doświadczenia (Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 99). Źródłem przewagi konkurencyjnej jest zarządzanie infrastrukturą sieci, w której występują ciągłe tarcia między współpracą a konkurowaniem oraz między tworzeniem wartości a jej pozyskiwaniem (Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 151). Podstawą stają się usługi i relacje z klientami, a same produkty przechodzą na dalszy plan (Lusch, Vargo, O'Brien 2007, s. 5–18).

Przykładem takiej sieci mogą być fora internetowe skupiające użytkowników danego produktu danej marki. Uczestnicy takiego forum mogą się wymieniać informacjami na temat używania nowych produktów i pomysłami, jak je udoskonalać (Fuller, Jawecki, Muhlbacher 2007, s. 60–71). Ważnym warunkiem tworzenia społeczności jest silna współpraca pomiędzy członkami społeczności, strategicznymi partnerami i organizacjami (Anonymous 2007, s. 115–132). Dzięki niej klienci współtworzą wartość dla przedsiębiorstwa co przedstawia rysunek 2.

Media społecznościowe mogą być bardzo skutecznie wykorzystywane przez firmy rodzinne do wzmacniania wizerunku marki. Należy jednak pamiętać, że takie działanie jest skuteczne, ale pod warunkiem, że się rozumie specyfikę tych mediów. Wiele przedsiębiorstw ponosi fiasko, ponieważ zamiast tworzyć społeczność wokół marki, stara się w klasyczny sposób wykorzystywać je do promocji (Fournier, Lee 2009, s. 106). Takie działanie jest z góry skazane na porażkę, ponieważ media społecznościowe są tworzone przez ich uczestników. Osoby biorą udział w dyskusjach, bo chcą rozmawiać z innymi na dany temat i nawiązywać nowe kontakty. Treści, które będą przypominać promocje po prostu albo są ignorowane, albo wręcz wywołują reakcje odwrotną od zamierzonego celu. Umieszczanie banerów reklamowych na portalach społecznościowych, jako formy klasycznej reklamy, aczkolwiek nie będzie wywoływać negatywnych reakcji, będzie mało skuteczne.

Rysunek 2. Marketing współtworzenia wartości



Źródło: [Lusch, Vargo, O'Brien, 2007, s. 7].

Szczególnie przydatnymi do wzmacniania wizerunku marki mogą być serwisy wideo i blogi firmowe. Działania prowadzone na tych platformach to przekazywanie do otoczenia różnego rodzaju informacji z życia firmy. Można na nich również prezentować produkty, wywiady z właścicielami firm. Jest to też dobre miejsce do prowadzenia marketingu wirusowego. Przykładem takiego działania może być blog firmowy Banku Pocztowego (rys. 3). Są na nim umieszczane najważniejsze informacje z życia firmy, opisy nowych produktów i usług. Pod wpisami internauci mogą zamieszczać komentarze. Pełni on zatem rolę platformy wymiany informacji, ze wskazaniem na jej przepływ głównie od przedsiębiorstwa do jej klientów.

Rysunek 3. Strona blogu firmowego banku Pocztowego.

Źródło: http://www.pocztowy.pl/blog/

Dzięki uczestnictwu w dyskusjach prowadzonych w mediach społecznościowych firmy mogą lepiej poznać potrzeby klientów i się do nich dopasować. Uczestnicy wymieniają się w nich nie tylko suchymi informacjami o ofercie, ale przede wszystkim doświadczeniami. Z jednej strony związanymi z przygotowaniem oferty, z drugiej związanymi z jej użytkowaniem (Ramaswamy, Gouillart 2010, s. 102–104). Dzięki temu oferta może być lepiej dopasowana. W dobie kryzysu jest to szczególnie ważne, ponieważ w czasie recesji lepiej jest dopasować się do klienta niż tylko ciąć koszty (Quelch, Jocz 2009, s. 64). Należy tez pamiętać, że w tym czasie potrzeby te się zmieniają, zatem media społecznościowe nie tylko pozwalają na dopasowanie, ale również szybsze zauważenie zmian. Szczególnie przydatne do tych działań mogą być serwisy social shoppingowe (np. Cokupic), społecznościowe serwisy crowdsourcingowe (np. Bank Pomysłów BZWBK), eksperckie serwisy społecznościowe

i fora dyskusyjne. Ważne, by pamiętać w tych dyskusjach, że się w nich nie uczestniczy w celu przekonania uczestników do swoich produktów, ale by zebrać wiedzę niezbędną do lepszego dopasowania oferty.

Przykładem takiej strony prowadzonej przez przedsiębiorstwo, prowadzonej po to by wytworzyć społeczność wokół produktów banku jest serwis społecznościowy Bank Pomysłów BZWBK (rys. 4). Na wyżej wymienionej stronie internetowej klienci mogą się zalogować i uczestniczyć w prowadzonych dyskusjach na temat produktów i usług banku. Dodatkowo na stronie znajdują się ankiety służące zebraniu informacji z rynku. Strona nie tylko służy do przekazywania informacji, ale jest w pełni interaktywna. Prowadzone dyskusje mają na celu zbieranie zarówno opinii klientów o produktach jak i pomysłów na ich udoskonalanie. W celu zachęcania klientów do dyskusji i dzielenia się opiniami prowadzone są rankingi oraz przyznawane nagrody. Podobny portal, stymulujący dyskusje mogłaby założyć firma rodzinna.

Rysunek 4 Strona internetowa Banku Pomysłów BZWBK

Źródło: https://bankpomyslow.bzwbk.pl/q

Uczestnictwo w dyskusjach nie powinno ograniczać się do poznawania potrzeb klientów i promowania produktów. Dyskusje te są również bardzo dobrym narzędziem do edukowania pracowników przedsiębiorstw i ich właścicieli (Dunn 2010, s, 45). Dzięki nim zrozumienie klienta jest większe. Pracownicy nie tylko poznają potrzeby, ale również mechanizmy powodujące określone zachowania. Lepiej poznają styl życia klientów, ich zainteresowania, sposoby postrzegania otoczenia. Często przedsiębiorstwa tracą klientów nie dlatego, że miały zbyt drogą albo za słabą jakościowo ofertę, ale przez złą obsługę klienta. A ta wynika głównie z braku zrozumienia jej znaczenia przez personel i braku wiedzy, jakie elementy tej obsługi są najważniejsze.

W dobie recesji klienci wydają mniej pieniędzy i rozważają zakupy bardziej dokładnie. Bardzo często w zbieraniu informacji nie ograniczają się jedynie do reklam, ale aktywnie poszukują ich na portalach społecznościowych czy wśród rodziny (Flatters, Willmott 2009, s. 111). I tu również pomocne dla właścicieli firm rodzinnych mogą być media społecznościowe. Śledzenie ocen i dyskusji w serwisach social shoppingowych może być ważnym źródłem wiedzy o sytuacji na rynku i preferencjach konsumentów. Dodatkowo dzięki uczestnictwu w tych dyskusjach można starać się popularyzować markę i produkty firmy. Działania te są szczególnie pomocne w przypadku firm handlowych, a w szczególności działających w Internecie. Pomocnymi mogą być także serwisy związane z zakupami grupowymi (np. Groupon). Klienci, poszukując oszczędności, częściej wykorzystują tego typu sposoby nabywania towarów. Firmy rodzinne mogą wykorzystać je do prezentowania swojej oferty oraz zwiększania sprzedaży.

4. Podsumowanie

Podsumowując należy napisać, że wykorzystanie przez firmy rodzinne mediów społecznościowych może być bardzo skutecznym narzędziem konkurowania. Ich różnorodność, zarówno pod względem formy, jaką mogą przybierać te media, jak również pod względem celów, jakie mogą być dzięki nim realizowane powoduje, że są idealnym narzędziem

dla najczęściej małych, różnorodnych i elastycznych w swoim działaniu firm rodzinnych.

W czasach turbulentnego otoczenia i hiperkonkurencji należy nie tylko przewidywać zmiany na rynku, ale również go aktywnie kreować. Media społecznościowe pozwalają włączyć klientów, czyli rynek we współtworzenie oferty przedsiębiorstwa, co pozwala na przynajmniej częściowe ukształtowanie przyszłego rynku. Zatem firmy rodzinne powinny starać się włączyć w swoją strategię konkurencji w jak najszerszym stopniu media społecznościowe, szczególnie te, które swoją ofertę kierują do młodego pokolenia.

Bibliografia

Anonymous, (2007), *Innovation and Knowledge Creation Through Leadership-based Strategic Community*. Case Study on High-tech Company in Japan, Technovation, , no. 27/2007, s. 115–132

Barwise P., Meehan S., (2010), *The One Thing You Must Get Right When Building a Brand*, Harvard Business Review, December 2010.

Dunn B.J., (2010), *Best Buy's CEO on Learning to Love Social Media*, Harvard Business Review, December 2010.

Flatters P., Willmott M., (2009), *Understanding the Post-Recession Consumer*, Harvard Business Review, July-August 2009.

Fournier S., Lee L., (2009), *Getting Brand Communities Right*, Harvard Business Review, April 2009.

Fuller J., Jawecki G., Muhlbacher H., (2007), *Innovation Creation by On-line Basketball Communities*, Journal of Business Research, no. 60/2007.

Grzechowiak M., Jaskowska B., Małek A., (2010), *Raport social media 2010*, Internet Standard, Warszawa.

Lusch R.F., Vargo S.L., O'Brien M., (2007), *Competing Through Service. Insights From Service-dominant Logic*, Journal of Retailing, no. 1/2007

Queich J.A., Jocz K.E., (2009), *How to Market in a Downturn*, Harvard Business Review, April 2009.

Piskorski M.J., (2011), *Social Strategies That Work*, Harvard Business Review, November 2011.

Prahalad C. K., Ramaswamy V., (2005), *Przyszłość konkurencji*, Wyd. PWE, Warszawa.

Ramaswamy V., Gouillart F., (2010), *Building the Co-Creative Enterprise*, Harvard Business Review, October 2010.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 121–135

Barbara Drzewiecka
Politechnika Koszalińska

Znaczenie sieci MŚP dla konkurencyjności przedsiębiorstw rodzinnych

The importance of networks of SMEs for the competitiveness of family businesses

Abstract: In the article there have been presented the supporting factors as well as the barriers of clusters development and the network of companies, parallel with showing the profits resulting from the incorporation of small and medium sized companies. Companies being in the MSE sector including family businesses constitute a key link of the market economy and according to their distinctive features they require unique solutions in order to effectively compete with foreign concerns on the domestic market. Establishing the network of companies clustering around the companies of the MSE sector is feasible and optimal solution in order to achieve a set of benefits, the result of synergy, an increase in the competitiveness and innovation as well as a decrease in expenses and a rise in sale. Creating this type of the company's structures is of benefit to customers, for example in a form of more lucid offer and the professional service. One of required conditions of the increase of competitiveness of small and medium sized companies is the development and cooperation within the clusters as well as the MSE sector.

1. Wstęp

Każde przedsiębiorstwo wymaga indywidualnego podejścia do analizy możliwości konkurencyjnych i rozwojowych. Szczególną troską powinny być objęte przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP, ponieważ

stanowią trzon gospodarki krajowej i są najliczniejszą grupą przedsiębiorstw funkcjonujących na całym świecie. Wśród małych i średnich przedsiębiorstw pokaźną grupę stanowią przedsiębiorstwa rodzinne, które wpływają na rozbudzenie zachowań przedsiębiorczych ludności, jednakże funkcjonują w zmiennych i niepewnych warunkach otoczenia. Przedsiębiorstwa rodzinne z sektora MŚP, napotykają w toku działalności na wiele trudności i niepowodzeń, które w dużej mierze wynikają z ograniczonego kapitału i utrudnionego dostępu do źródeł finansowania.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce obejmuje blisko 95% wszystkich podmiotów gospodarczych, które dostarczają prawie 70% miejsc pracy i tworzą ponad 67% PKB. Nadrzędnym celem większości tych przedsiębiorstw jest przetrwanie, a dopiero w drugiej kolejności rozwój. MŚP, w tym przedsiębiorstwa rodzinne, nie dysponują środkami finansowymi pozwalającymi na realizowanie skomplikowanych i rozbudowanych strategii rozwoju. Dla małych przedsiębiorstw rodzinnych istotne znaczenie ma możliwość szybkiego reagowania na pojawiające się na rynku okazje przynoszące zysk [Kuniewicz 2011, s. 18].

Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne, działając indywidualnie, mogą tylko w wybranych dziedzinach skutecznie konkurować z dużymi koncernami. Jednak przeważnie zmagania konkurencyjne małego przedsiębiorcy z dużym przypominają walkę z wiatrakami. Skutecznym rozwiązaniem wydaje się koncentracja przedsiębiorstw rodzinnych z sektora MŚP w klastry lub sieci przedsiębiorstw. Ten rodzaj współpracy może przynieść wymierne korzyści w postaci wzrostu konkurencyjności i innowacyjności oraz korzyści skali ekonomicznej i efektu synergii.

2. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MŚP

Przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP pełnią niezwykle ważną rolę w gospodarce narodowej. Wnoszą znaczny wkład w rozwój społeczno-gospodarczy kraju. Stanowią główne źródło wzrostu gospodarczego oraz tworzą przeważającą liczbę miejsc pracy. Generują przedsięwzięcia innowacyjne i wypełniają działalnością nisze rynkowe, stanowiące niejednokrotnie dla nich szansę rozwoju. Działalność przedsię-

biorstw należących do sektora MŚP charakteryzuje się dużą elastycznością, zwłaszcza w odniesieniu do dynamicznie rozwijającego się i stale modyfikującego się otoczenia, co pozwala na szybką i skuteczną reakcję na potrzeby rynku i oczekiwania klientów. Małe i średnie przedsiębiorstwa biorą także aktywny udział w procesach zmian struktury przemysłowej kraju, odgrywają istotną rolę w rozwoju prywatnej własności środków produkcji, wymuszają zmiany w uregulowaniach prawnych sprzyjających przedsiębiorczości.

Zgodnie z ustaleniami Komisji Europejskiej oraz ustawy z 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jednolity: Dz. U. z 2010 r. nr 220, poz. 1447 z późn. zm.), sektor MŚP obejmuje:

- mikroprzedsiębiorstwa, zatrudniające do 9 osób, których obrót roczny lub suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 2 mln euro,
- małe przedsiębiorstwa, zatrudniające do 49 osób, których obrót roczny lub suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 10 mln euro,
- średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające do 249 osób, których obrót roczny nie przekracza 50 mln euro lub suma aktywów bilansu rocznego nie przekracza 43 mln euro.

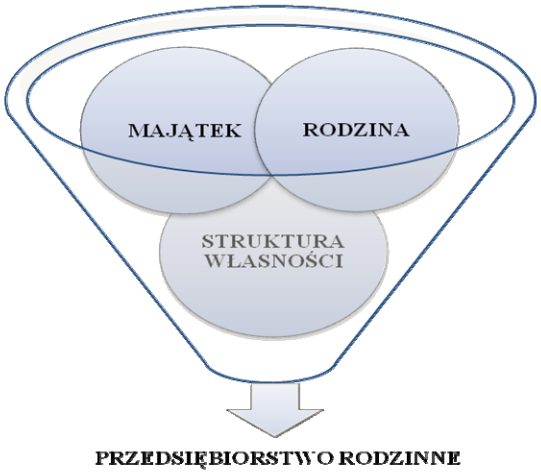
Sektor MŚP składa się ze znacznej liczby przedsiębiorstw rodzinnych. Przedsiębiorstwo rodzinne to niezwykle skomplikowany układ relacji biznesowych i własnościowych. Główną cechą przedsiębiorstwa rodzinnego jest łączenie i wzajemne przenikanie się życia biznesowego i życia rodzinnego z uwzględnieniem struktury własności.

Wokół definicji przedsiębiorstwa rodzinnego toczy się ożywiona dyskusja. Wynika to między innymi z faktu, iż w Polsce można mówić o stosunkowo młodej przedsiębiorczości rodzinnej, nie uwzględniającej w przeważającej większości zjawiska dziedziczenia. Natomiast definicja przedsiębiorstwa rodzinnego w zagranicznej literaturze pojawiła się już w latach 70-tych XX wieku. Została sformułowana na podstawie obserwacji funkcjonowania wielopokoleniowych przedsiębiorstw powstałych na gruncie wielowiekowej tradycji gospodarki kapitalistycznej. Różnice w rozumieniu pojęcia przedsiębiorstwo rodzinne, ze względu na odmienne definicje, a także różnorodne kryteria, nie pozwalają jednoznacznie określić stałej definicji, na podstawie której, można byłoby po-

wiedzieć, że dane podmioty gospodarowania zaliczane są do przedsiębiorstw rodzinnych, a pozostałe nie.

Najczęściej podczas określania pojęcia przedsiębiorstwa rodzinnego przyjmuje się koncepcję obejmującą czynniki biznesowe i własnościowe oraz czynniki rodzinne. W takim ujęciu przedsiębiorstwo rodzinne definiowane jest jako model składający się z kilku zasadniczych elementów: majątku, rodziny, struktury własności oraz wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy nimi. W przedsiębiorstwie koncentruje się centrum życia rodziny. Określa się przyszłość, przedsiębiorstwo staje się miejscem realizacji pragnień i celów poszczególnych członków rodziny, pozwala na wywieranie wpływu na innych i inspiruje do działania. Natomiast rodzina jest źródłem kapitału rzeczowego, finansowego i ludzkiego, a także źródłem twórczych, kreatywnych pomysłów i działań innowacyjnych [Adamska 2008, s. 8]. Struktura własności jest elementem istotnym z punktu widzenia ilości cech związanych z rodzinnością. Rysunek 1 przedstawia poszczególne elementy modelu przedsiębiorstwa rodzinnego.

Rysunek 1. Model przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: opracowanie własne.

Według badań Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości z 2009 roku udział przedsiębiorstw rodzinnych w sektorze MŚP wynosi około 36%. Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego przyjęta w badaniu PARP „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania" nie uwzględnia niektórych sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD)[1] oraz działalności gospodarczej prowadzonej przez osoby fizyczne nie zatrudniające pracowników. Gdyby rozszerzyć powyższą definicję o osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą i nie zatrudniające pracowników (w niektórych krajach zaliczane do grona przedsiębiorstw rodzinnych), to udział firm rodzinnych w sektorze MŚP wyniósłby 78%. Wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa udział ten zmniejsza się.

3. Przedsiębiorstwa rodzinne na tle koncernów

Istnieje konieczność zróżnicowanego i odrębnego traktowania przedsiębiorstw rodzinnych należących do sektora MŚP a koncernów. Koncern to zgrupowanie przedsiębiorstw pod jednym kierownictwem, które wpływa na gospodarkę narodową w zależności od wyboru układu gospodarczego[2]. Każdy z nich stwarza mniejsze lub większe zagrożenie dla konkurencji, tworzy utrudnienia bądź ułatwienia w oddziaływaniu państwa, umożliwia zmonopolizowanie rynku [Marek 1998, ss. 56–57].

Różnice między tymi sektorami wynikają przede wszystkich z czynników rozwoju, do których zaliczyć można postawę właściciela firmy oraz dostępność źródeł finansowania. Inne czynniki, które wpływają na różnice pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi należącymi do sektora MŚP a koncernami, to strategia rozwoju, otoczenie, wiek przedsiębiorstwa, forma prawna, struktura organizacyjna i lokalizacja. Przewaga

[1] Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego przyjęta w raporcie z badania „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania" przeprowadzonego w 2009 roku na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, nie uwzględnia takich sekcji PKD jak rolnictwo, łowiectwo, myślistwo, rybactwo, administracja publiczna, gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników, organizacje i zespoły eksterytorialne oraz działalności gospodarczej prowadzonej przez osoby fizyczne nie zatrudniające pracowników.

[2] Formy zgrupowań przedsiębiorstw mogą przyjmować cztery układy gospodarcze: branżowe, kooperacyjne, kombinowane, konglomeratowe.

koncernów wynika z pełnego dostępu do źródeł finansowania (działań rozwojowych i inwestycyjnych), posiadania precyzyjnie opracowanej strategii rozwoju, mocnej pozycji konkurencyjnej i możliwości określania trendów przeobrażeń sytuacji rynkowej. Wśród ograniczeń rozwoju MŚP można wskazać trudności wynikające z wewnętrznych jak i zewnętrznych czynników środowiskowych. Głównym problemem, z jakim zmagają się przedsiębiorstwa rodzinne z sektora MŚP w realizacji działań rozwojowych zarówno podczas powstawania jak i w pierwszym etapie funkcjonowania, są ograniczenia w dostępie do kapitału [Wolański 2008, ss. 160–165].

Według danych z 2011 roku, pochodzących z „Badania nad Przedsiębiorstwem" – wspólnego projektu BCC i Instytutu GfK – największymi barierami, na jakie napotykają przedsiębiorstwa z sektora MŚP, w tym także przedsiębiorstwa rodzinne, są zbyt wysokie koszty pracy i nieprecyzyjne przepisy. W dalszej kolejności przedsiębiorcy wymieniają: niestabilne prawo, skomplikowany system podatkowy, niedostosowanie przepisów prawa pracy do realiów funkcjonowania, zbyt długo trwające procedury administracyjne, szara strefa i nieuczciwa konkurencja oraz zatory płatnicze, czyli opóźnienia w regulowaniu należności przez kontrahentów, utrudniony dostęp do źródeł finansowania, wahania kursu złotego, nadmierne kontrole oraz zbyt długie postępowania sądowe [Michałek 2011, ss. 22–25].

Do finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstwa mogą wykorzystywać dwa odrębne źródła finansowania – wewnętrzne i zewnętrzne. Nadmierne wykorzystanie kapitałów własnych może prowadzić do spowolnienia rozwoju i ograniczenia konkurencyjności przedsiębiorstwa. W większości jednak małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne nie posiadają wystarczającej wielkości kapitału własnego i są zmuszone do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Podstawowym zewnętrznym źródłem finansowania jest kredyt bankowy. Dostęp do tego źródła jest dość znacznie ograniczony ze względu na:

- wysokie koszty kredytów, zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw, z uwagi na rozdrobnienie, rozproszenie i związaną z tym pracochłonność dla banku;

- skomplikowane i czasochłonne procedury udzielania kredytów, wymagające dobrej znajomości zasad finansowania przez przedsiębiorcę;
- wysokie zabezpieczenia, których małe i średnie przedsiębiorstwa nie są w stanie zagwarantować;
- brak stabilnych ekonomicznych i prawnych warunków funkcjonowania [Banasiak 2011, s. 17].

Najtrudniej jest uzyskać kredyt na rozpoczęcie działalności gospodarczej zwłaszcza osobom, które podejmują działalność gospodarczą po raz pierwszy, ponieważ takie kredyty wiążą się z dużym ryzykiem.

W wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa z sektora MŚP, a więc także przedsiębiorstwa rodzinne, napotykają trudności wynikające ze specyfiki sektora, w którym funkcjonują oraz wpływu czynników otoczenia zewnętrznego. Głównym problemem i barierą rozwoju staje się nie tylko utrudniony dostęp do środków finansowych, ale także brak wykwalifikowanej kadry wynikający m.in. z emigracji zarobkowej młodych wykształconych ludzi do krajów Europy Zachodniej. Propozycją poprawy tego stanu rzeczy może być tworzenie sieci przedsiębiorstw oraz klastrów, które przyczynią się do wzrostu konkurencyjności i innowacyjności.

4. Koncentracja MŚP, w tym rodzinnych, jako czynnik wzrostu konkurencyjności

Zasadniczy wpływ na rozwój lokalnego biznesu i zwiększoną konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych może mieć koncentracja potencjału produkcyjno-usługowego sektora MŚP w danym regionie. Przykładem takiej koncentracji jest tworzenie sieci przedsiębiorstw, czy też klastrów przemysłowo-usługowych.

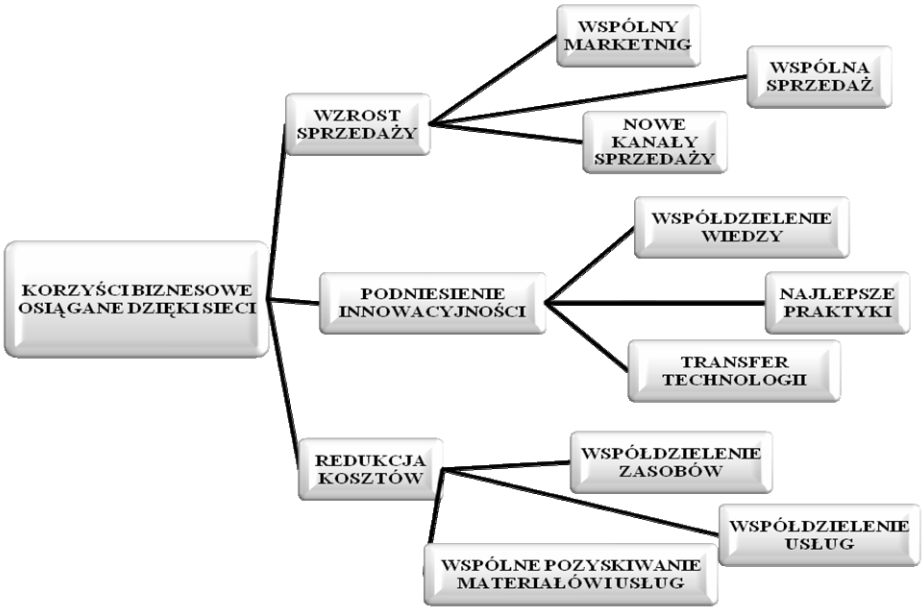
Sieć przedsiębiorstw utożsamiana jest z sojuszem pomiędzy przedsiębiorstwami, które wspólnie zajmują się wykonywaniem podstawowych celów gospodarczych. Sieć może być określona przez poszczególne przedsiębiorstwa z sektora MŚP, w tym rodzinne, w ramach klastra,

a także funkcjonować poza klastrem. Wyróżnia się sieci pionowe oraz poziome:

- pionowe, odnoszą się zwłaszcza do rozwoju systemów dostawczych, sojuszy między przedsiębiorstwami należącymi do różnorodnych poziomów realizacji zadań w tym samym łańcuchu wartości;
- poziome, budowane są pomiędzy przedsiębiorstwami konkurującymi na tym samym rynku, mogą to być między innymi grupy producentów obsługujących sklepy detaliczne w danym regionie [Krupa 2009, s. 76].

Przedsiębiorstwa rodzinne z sektora MŚP, aby zwiększyć opłacalność działalności powinny ze sobą współpracować, poprzez tworzenie sieci, w ramach których podejmowane byłyby zróżnicowane działania inicjujące i intensyfikujące wzrost opłacalności. Jednym z przykładów tego typu przedsięwzięć jest sieć polskich małych przedsiębiorstw produkujących zamienniki części samochodowych i sprzedających je pod wspólną marką [Smater 2008, s. 44].

Rysunek 2. Korzyści biznesowe dla przedsiębiorstw rodzinnych tworzących sieci



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Smater [2008], ss. 44–45.

Wśród korzyści, jakie z tworzenia sieci mogą osiągnąć przedsiębiorstwa należące do sektora MSP, a więc także przedsiębiorstwa rodzinne, wymienić należy:

- dostęp do zasobów partnerów, np. wiedzy, ekspertów, informacji,
- możliwość zaoferowania klientom kompleksowej oferty opartej na możliwościach swoich, a także partnerów;
- lepsze dotarcie do klientów, dzięki widocznej promocji dóbr i usług całej sieci;
- możliwość uczenia sie od partnerów bardziej doświadczonych;
- podejmowanie nowych inicjatyw i przedsięwzięć dzięki motywacji poprzez przyjazne konkurowanie oraz wymianę informacji i doświadczeń;
- korzyści skali ekonomicznej i synergii.

Sieć przedsiębiorstw stwarza również korzyści dla klientów będących odbiorcami świadczonych usług i wytwarzanych dóbr. Wśród wymiernych korzyści odnoszonych przez klientów można wyróżnić:

- przejrzystą ofertę oraz łatwiejsze dotarcie do poszukiwanego dobra lub usługi, dzięki zebranym katalogom ofert, koordynacji przedsiębiorstw, systemom odsyłania do kompetentnego partnera;
- profesjonalną obsługę oraz szybsze i efektywniejsze zaspakajanie potrzeb, dzięki dostępowi do zintegrowanej oferty, wiedzy i ekspertów będących partnerami sieci [Książek 2011, ss. 13–14].

Wzrost sprzedaży można osiągnąć poprzez wspólną działalność marketingową (np. wspólną markę produktów, wspólną sprzedaż, poszerzenie oferty produktów, nowe kanały dystrybucji dla produktów istniejących). Podniesienie innowacyjności możliwe jest poprzez opracowanie nowych projektów (współdzielenie wiedzy), podniesienie efektywności produkcji i jakości produktów (najlepsze praktyki), dostęp do badań i ich wyników (transfer technologii). Redukcja kosztów może być osiągana przez współdzielenie zasobów (zdolność przerobowa, pracownicy), współdzielenie usług (szkolenia, marketing, logistyka), wspólne pozyskiwanie materiałów i usług [Smater 2008, ss. 44–45]. Korzyści biznesowe dla przedsiębiorstw tworzących sieci przedstawia rysunek 2.

Termin klaster pochodzi od angielskiego słowa cluster, które oznacza małą grupę ludzi lub rzeczy zespolonych razem. Można definiować go

jako grupę[3] przedsiębiorstw powiązanych funkcjonalnie, utworzonych w celu osiągnięcia wartości dodanej w wyniku synergii działań gospodarczych i organizatorskich, które polegają na projektowaniu wspólnych wizji, misji, strategii marketingowej, koordynowaniu polityki pozyskiwania kapitału, kształtowaniu relacji z władzami lokalnymi, otoczeniem politycznym, samorządowym i społecznym [Michalski 2008, s. 206].

Klaster według M. E. Portera to geograficzna i przestrzenna koncentracja wzajemnie powiązanych – relacjami o charakterze formalnym i nieformalnym – przedsiębiorstw, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących [2001, s. 246].

Rozpoznawalnymi na skalę światową przykładami klastrów są m.in.: Kalifornijska Dolina Krzemowa, będąca światową kolebką firm informatycznych i wizytówką gospodarki amerykańskiej, czy też Hollywood, którego produkcja filmowa zdominowała światowy rynek rozrywki. Również w Polsce można wyróżnić klastry charakteryzujące się różną wielkością i znajdujące się na różnym etapie rozwoju. W okolicy Rzeszowa i Mielca rozwija się klaster lotniczy. Na północy kraju występuje, podlegający restrukturyzacji, klaster stoczniowy (w ramach którego można wydzielić między innymi klaster jachtowy), a także klaster producentów biżuterii z bursztynu. Rozwijają się również klastry o charakterze lokalnym – jak np. skupisko producentów kotłów grzewczych w okolicy Pleszewa, czy producentów pojazdów konnych w okolicy Gostynia [Dzierżanowski 2011, s. 21].

Z funkcjonowaniem klastra wiąże się wiele pozytywnych zjawisk i korzyści, które mają przede wszystkim charakter ekonomiczny, a mianowicie:

- pozytywnie wpływają na produktywność i konkurencyjność działających w nim przedsiębiorstw;
- efekty rozprzestrzeniania przenikają do jego otoczenia, wpływając na zwiększenie konkurencyjności i innowacyjności gospodarki lokalnej, regionalnej oraz narodowej;

[3] Klaster w literaturze przedmiotu jest także określany mianem grona, wiązki przemysłowej oraz lokalnego systemu produkcyjnego.

- podmioty działające w klastrach uzyskują tzw. korzyści aglomeracji, które wynikają z koncentracji oraz przestrzennej bliskości licznej grupy niezależnych podmiotów, dając dostęp do określonych zasobów, kompetencji, specjalistycznych usług;
- funkcjonowanie w klastrze stwarza większe możliwości współpracy, zwłaszcza wśród małych i średnich przedsiębiorstw, które zmuszone są do konkurowania z większymi podmiotami z innych lokalizacji. Współpraca może mieć na celu realizację przedsięwzięć, które są poza zasięgiem pojedynczej firmy, tworzenie efektywnego łańcucha wartości (sieci kooperacyjnej) lub wykorzystanie korzyści skali – np. poprzez wspólny marketing i promocję, koordynację zakupów lub dystrybucji;
- przedsiębiorstwa mogą jednoczyć siły w kontaktach z administracją i pozytywnie rozumianym lobbingu;
- realizacja wspólnych projektów badawczych z jednostkami B+R;
- wysoka koncentracja podmiotów działających w powiązanych branżach oraz działających w danym obszarze instytucji stwarza unikalne środowisko, w którym mogą sprawnie zachodzić przepływy informacji, wiedzy oraz przepływ pracowników pomiędzy różnymi podmiotami gospodarującymi;
- przedsiębiorstwa działające w klastrach są bardziej innowacyjne: częściej wprowadzają nowe dobra, usługi, nowoczesne technologie produkcji, częściej zlecają prace badawczo-rozwojowe, inwestują w ochronę własności intelektualnej (patenty, znaki towarowe);
- wzrost tempa rozwoju gospodarczego i innowacyjności gospodarki danego regionu [Dzierżanowski 2011, s. 6–7].

Klastry często utożsamiane są z sieciami przedsiębiorstw, a pojęcia te używane są zamiennie. Należy jednak wskazać różnice występujące pomiędzy nimi. Funkcjonowanie sieci opiera się na współpracy przedsiębiorstw na podstawie formalnej umowy, a wizją jest osiągnięcie korzyści głównie o charakterze biznesowym. Natomiast przedsiębiorstwa działające w klastrze zarazem kooperują i konkurują między sobą, a ich funkcjonowaniu towarzyszy wizja wspólnego rozwoju. Różnice pomiędzy siecią a klastrem przedstawia tabela 1.

Tabela. 1. Różnice między siecią a klastrem

Determinanty	Sieć	Klaster
Członkowstwo	Zamknięte	Niewymagane
Relacje, związki	Współpraca	Kooperacja i konkurencja
Podstawa porozumienia	Kontrakt	Normy społeczne
Wartość dodana	Możliwość skoncentrowania się na kluczowych kompetencjach	Korzyści zewnętrzne
Główne korzyści	Wzrost zysków i sprzedaży	Dostęp do dostawców, usług oraz rynków pracy
Podstawa korzyści zewnętrznych	Podział funkcji i zasobów	Lokalizacja, bliskość współpracy
Wspólne cele	Korzyści biznesowe	Brak
Bliskość geograficzna	Mało istotna	Niezbędna

Źródło: opracowanie IBnGR na podstawie: Hoen [2001], Rosenfeld [2002].

Badania empiryczne Portera opublikowane w 2011 roku, doświadczenia amerykańskiego regionu Madison (klaster wysokich technologii), francuskiego regionu Grenoble (klaster mikro- i nanotechnologii), badania prowadzone w Niemczech i Szwecji, wskazują, że silne klastry cechują się większą dynamiką zatrudnienia, także w branżach powiązanych. Klastry sprzyjają powstawaniu nowych przedsiębiorstw, które koncentrują się na obsłudze przedsiębiorstw tworzących klaster. Badania realizowane przez Komisję Europejską w 2009 roku wskazały na pozytywną korelację pomiędzy istnieniem klastrów, a wielkością dochodu *per capita*. Korelacja ta jest tym silniejsza im silniejsze są klastry w danym regionie. Inne badania europejskie wskazały również na korelację między występowaniem silnych klastrów, a innowacyjnością regionu [Dzierżanowski 2011, s. 7].

5. Zakończenie

Tworzenie sieci i klastrów jest działaniem powszechnie znanym i stosowanym na świecie. W Polsce nie jest to także rozwiązanie obce. Coraz więcej przedsiębiorstw docenia tę formę współpracy i efektywnego, przyjaznego konkurowania. Celem takiego współdziałania jest między innymi intensyfikacja działań wobec silniejszego konkurenta oraz pokonywanie trudności w zwykłej bieżącej działalności przedsiębiorstwa.

Badania prowadzone w Polsce w latach 2000–2005 dotyczące powiązań kooperacyjnych i współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami oraz przedsiębiorstwami a instytucjami otoczenia biznesu, pozwalają na wyciągnięcie wniosków, które wskazują nie tylko zalety powiązań między przedsiębiorstwami ale także bariery, które utrudniają wprowadzenie powiązań kooperacyjnych:

- współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami oraz instytucjami otoczenia stymuluje podnoszenie konkurencyjności i zwiększenie innowacyjności;
- krajowe przedsiębiorstwa niechętnie podejmują współpracę pomiędzy sobą i cechuje je brak umiejętności wchodzenia w relacje sieciowe;
- zaobserwowane powiązania pomiędzy przedsiębiorstwami mają charakter bardziej wertykalny niż horyzontalny. Wynika to z obawy przed współpracą i z podporządkowania krótkookresowym zyskom;
- powiązania pionowe skoncentrowane są przede wszystkim na działalności produkcyjnej, a w znikomym zakresie na działalności innowacyjnej czy badawczo-rozwojowej;
- wyniki badań wskazują, że głównymi organizatorami sieci będą krajowe przedsiębiorstwa lub przedsiębiorstwa należące do zagranicznych inwestorów, ale o krajowym rodowodzie;
- zakres współpracy z przedsiębiorstwami należącymi do inwestorów zagranicznych jest niewystarczający;
- w niewielkim zakresie przedsiębiorstwa, szczególnie z sektora MŚP, współpracują z instytucjami otoczenia biznesu;
- do najważniejszych barier we współpracy przedsiębiorstw (w tym w szczególności z sektora MŚP) z krajowym zapleczem badawczo-naukowym zaliczyć należy: niską jakość usług oferowanych przez

krajowe zaplecze naukowo-badawcze, brak otwarcia instytutów na współpracę z małymi i średnimi przedsiębiorstwami; przedsiębiorstwa z sektora MŚP, w tym przedsiębiorstwa rodzinne, nie znają oferty jednostek badawczo-rozwojowych i instytutów naukowych;
- do najważniejszych barier we współpracy ze stowarzyszeniami branżowymi zaliczyć należy to, że reprezentują one bardziej interesy większych przedsiębiorstw niż małych i średnich przedsiębiorstw;
- do najważniejszych barier we współpracy z ośrodkami wspierającymi przedsiębiorczość i innowacyjność należy zaliczyć: ich zbyt akademicki charakter, brak stabilnego i wystarczającego na profesjonalne funkcjonowanie finansowania, niską jakość kadr, niesprzyjające otoczenie gospodarcze;
- wyniki badań wskazują na wyraźny brak zaufania przedsiębiorców do działań administracji publicznej oraz wskazują na niedostateczny zakres współpracy pomiędzy sektorem przedsiębiorstw a sektorem wyższych uczelni [Górzyński 2006, ss. 37–40].

Wymierne korzyści, jakie osiąga dane przedsiębiorstwo, także przedsiębiorstwo rodzinne, działające wraz z innymi w ramach sieci współpracy lub klastra, przemawiają jednoznacznie za propagowaniem tego typu działań. Tworzenie form współpracy wymaga jednak odważnych i kreatywnych działań, przełamania stereotypów i zaangażowania przedsiębiorstw. Istotne jest również obdarzenie zaufaniem innych podmiotów gospodarczych.

Bibliografia

Adamska M. (2008), *Modele polityki wynagradzania w przedsiębiorstwach rodzinnych*, [w:] M. Pluta-Olearnik (red.), *Zeszyty Naukowe. Przedsiębiorstwo – Konkurencja – Gospodarka*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław, nr 2.

Banasiak A. (2011), *Bariera finansowa na tle barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP*, [w:] A. Jackiewicz (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Finanse i rachunkowość w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem – Teoria i praktyka*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Brodnica, t. 12, nr 13.

Dzierżanowski M., Rybacka M., Szultka S. (2011), *Rola klastrów w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową oraz ICG, Gdańsk – Szczecin.

Górzyński M., Pander W., Koć P. (2006), *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Hoen A. (2001), *Clusters: Determinants and Effects*, CPB, Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, Den Haag.

Krupa K.W. (2009), *Sieci biznesowe i innowacyjność MSP*, [w:] Z. Zioło, T. Rachwał (red.), *Prace Komisji Geografii Przemysłu PTG. Problemy kształtowania się przestrzennych struktur przemysłowych i ich otoczenia*, Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Warszawa – Kraków, nr 14.

Książek E., Pruvot J.M. (red.) (2011), *Budowa sieci współpracy i partnerstwa dla komercjalizacji wiedzy i technologii*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, ss. 13–14.

Kuniewicz K. (2011), *50 najbardziej dynamicznych małych i średnich przedsiębiorstw*, „Home&Market", nr 11.

Marek S. (red.) (1998), *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Walkowska, Szczecin.

Michalski E. (2008), *Zarządzanie. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin.

Michałek W. (2011), *Największe bariery, na jakie napotykają przedsiębiorcy w prowadzeniu firmy*, „Home&Market", nr 11.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Rosenfeld S. (2002), *Creating Smart Systems a Guide to Cluster Strategies in Less Favoured Regions*, Brussels.

Smater M. (2008), *Metodyka tworzenia dynamicznych, rozproszonych sieci przedsiębiorstw. Przegląd wybranych rozwiązań na podstawie cząstkowych wyników międzynarodowego projektu E-Mult*, „Pomiary. Automatyka. Robotyka", nr 12.

Wolański R. (2008), *Czynniki wpływające na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw na tle dużych firm*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Tendencje innowacyjnego rozwoju polskich przedsiębiorstw*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733– 2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 137–155

Aleksy Banasiak
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Bariera finansowa w rozwoju firm rodzinnych sektora MSP

The financial barrier to the development of family businesses SME sector

Abstract: Family businesses in the vast majority belong to the sector of small and medium-sized enterprises, emphasised the significant role in the economy of the country. Like all small and medium-sized enterprises, are faced by his development of a number of barriers. Most of them becomes a financial barrier. Small and medium-sized family company have very limited access to primary external source of financing for development, which is the Bank loan. Therefore, you must indicate alternative possibilities in this regard. Developing a financial market allows the use of new instruments, however, the business operator's family do not always have adequate knowledge about these instruments and their use. It is therefore important advice in this respect.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne od dawna uznawane są za esencję przedsiębiorczości w gospodarce wolnorynkowej. Zdecydowana większość tych przedsiębiorstw mieści się w kategorii sektora MSP [Safin 2007, s. 316]. Mimo rosnącej globalizacji i koncentracji kapitału, gospodarcze znaczenie tych podmiotów jest znaczące dla większości gospodarek na świecie, w tym także dla gospodarki polskiej.

Choć waga firm rodzinnych MSP w gospodarce jest bardzo duża, mali i średni przedsiębiorcy skarżą się na bardzo liczne bariery, które w istotny sposób hamują prowadzoną przez nich działalność. Według powszechnych opinii najistotniejszą z nich jest bariera finansowa, polegająca na ograniczonym dostępie do kapitału. Wynika to z niskich kapitałów własnych z jednej strony oraz ze skomplikowanych procedur i wysokich kosztów pozyskania kapitałów zewnętrznych z drugiej strony.

Wydawać by się mogło, że małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają szeroki wachlarz możliwości korzystania z różnorodnych źródeł finansowania działalności zarówno bieżącej jak i rozwojowej. Jednym z najważniejszych źródeł powinien być tutaj kredyt bankowy. W praktyce dostęp do kredytów jest mocno ograniczony. Wynika to ze specyfiki tych przedsiębiorstw, które dla działających bardzo ostrożnie banków, są najczęściej mało wiarygodnymi partnerami.

Dodatkowo wraz z nadejściem kryzysu gospodarczego w 2008 banki zaostrzyły kryteria przyznawania kredytów dla przedsiębiorstw, w szczególności dla przedsiębiorstw sektora MSP. Zmusza to małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne do poszukiwania alternatywnych źródeł finansowania. Wymaga to jednak posiadania przez właścicieli i osoby zarządzające odpowiedniej wiedzy i umiejętności w zakresie poszukiwania, pozyskiwania i wykorzystywania potencjalnych źródeł kapitału, znajdujących się w otoczeniu tych przedsiębiorstw.

Dużą rolę mogą tutaj odegrać uczelnie oraz ośrodki doradcze. Ich pomoc może polegać na dokształcaniu w zakresie sposobów i źródeł finansowania działalności gospodarczej. Może to być także bezpośrednie włączanie się w te procesy poprzez np. przygotowywanie odpowiednich wniosków.

Na tle badań nad funkcjonowaniem firm rodzinnych, relatywnie ubogo przedstawia się literatura związana z ich finansowaniem [Stradomski 2010, s. 243]. Brakuje przede wszystkim opracowań zwartych, obejmujących całokształt finansowania tej grupy przedsiębiorstw. Dotyczy to nie tylko działalności operacyjnej. Szczególnego znaczenia nabiera w firmach rodzinnych prowadzenie działalności rozwojowej. Wymaga to najczęściej korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania. Ze względu na specyfikę funkcjonowania tych firm, należy odpowiednio dobierać te

źródła. W podejmowaniu decyzji o wyborze źródeł finansowania konieczna jest odpowiednia wiedza w tym zakresie.

Celem opracowania jest przedstawienie możliwości pokonywania bariery finansowej w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych przy wykorzystaniu alternatywnych, w stosunku do kredytu bankowego, źródeł finansowania.

2. Znaczenie firm rodzinnych w gospodarce

Mimo, iż przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują w gospodarce od początku zaistnienia przedsiębiorstw jako takich, nie doczekały się jednoznacznej i uniwersalnej definicji. W literaturze przedmiotu spotkać można całą gamę określeń, które próbują zdefiniować istotę firmy rodzinnej. W Polsce na taki stan rzeczy wpływa dodatkowo brak tradycji przedsiębiorczości rodzinnej, wynikający z uwarunkowań historycznych [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. Dopiero ostatnie lata przyniosły rozwój badań dotyczących funkcjonowania i rozwoju firm rodzinnych. Szczególnie cenne jest w tym zakresie, zrealizowane w 2009 roku przez PENTOR, badanie dotyczące firm rodzinnych w Polsce[1]. Wskazuje ono, że przy definiowaniu firmy rodzinnej należy brać pod uwagę szereg kryteriów [Badanie 2009, s. 9]:

- 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,

[1] Wyniki zrealizowanych przez PARP, na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, zawarte są w raporcie „Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski dotychczas zrealizowanych etapów badania", opublikowanym w Warszawie w listopadzie 2009 roku.

– transferu międzypokoleniowego, powodujące że do firm rodzinnych mogą być zaliczone te, w których dokonała się sukcesja.

Firmy rodzinne są integralną częścią gospodarki rynkowej, stając się jednocześnie jednym z jej głównych elementów. Ich odrodzenie nastąpiło w Polsce wraz z przemianami politycznymi po 1989 roku. Dopiero jednak ostatnie lata zaowocowały szersza dyskusją oraz działaniami dedykowanymi biznesowi rodzinnemu.

Jak wynika z przeprowadzonych przez PENTOR badań [Badanie, 2009, s. 16], firmy rodzinne w zdecydowanej większości są w Polsce firmami małymi i średnimi, stanowiąc 36% ogółu przedsiębiorstw sektora MSP. Najwięcej jest wśród nich firm zatrudniających do 9 osób (38%)[2], zaś najmniej tych, w których pracuje od 50 do 249 osób (12%). Należy w tym miejscu pamiętać, że większość z funkcjonujących na świecie dużych korporacji rozpoczynało swoją działalność jako małe firmy rodzinne. Przedsiębiorstwami rodzinnymi powstałymi w ten sposób są tak znane dzisiaj wielkie korporacje, jak: Hewlett-Packard, Levi-Strauss, Ford, Fiat, Heineken czy IKEA. Ich rozwój do dzisiejszych rozmiarów trwał kilkadziesiąt i więcej lat. W Polsce, podobnie jak i w całej Europie Środkowo-Wschodniej, firm zachowujących wielopokoleniową ciągłość rodzinną jest stosunkowo niewiele, ze względu na historyczne uwarunkowania społeczno-polityczne. Poza nielicznymi, jak np. A. Blikle czy W. Kruk, większość powstała dopiero po powrocie do gospodarki rynkowej.

Z przedstawionego przez PENTOR raportu wynika, że firmy rodzinne z sektora MSP wytwarzają co najmniej 10.4% polskiego PKB. Zatrudniają przy tym 21% ogółu zatrudnionych w tym sektorze. Wielkości te potwierdzają ich rosnące znaczenie w gospodarce. Zróżnicowany jest udział tych przedsiębiorstw jeśli chodzi o branże. Najwięcej z nich działa w takich sekcjach jak: handel i restauracje, transport i gospodarka magazynowa. Stosunkowo niski udział mają w takich sekcjach, jak edukacja czy wytwarzanie i zaopatrywanie w energię. Nierównomierny też jest ich udział w poszczególnych województwach. Szczególnie wiele firm

[2] Firmy zatrudniające do 9 osób stanowią podgrupę mikroprzedsiębiorstw w ramach sektora MSP.

rodzinnych działało w województwie mazowieckim (14%), najmniej w województwie lubuskim (1%). Najczęściej działają na rynku lokalnym.

3. Bariery rozwoju firm rodzinnych

Mimo nie kwestionowanej roli jaką małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają w gospodarce, napotykają w swojej bieżącej i rozwojowej działalności na wiele różnorodnych barier. Są to w większości bariery dotyczące wszystkich przedsiębiorstw, w tym przedsiębiorstw rodzinnych. Rozpoznaniu tych barier, jak również przyczyn ich występowania oraz możliwości ich usuwania bądź ograniczania, poświęcono wiele analiz, badań i opracowań. Tylko dokładne rozpoznanie pozwoli na ich eliminację bądź ograniczenie negatywnego wpływu na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Do najczęściej wymienianych barier należą tutaj [Banasiak 2009, s. 139]:

1) **Bariery prawne**. Za najważniejszą z nich należy uznać skomplikowane procedury uruchamiania działalności. Prowadzone w tym zakresie badania sytuują Polskę w rankingach jako kraj bardzo niesprzyjający przedsiębiorczości. Dodatkowo samodzielność małego i średniego biznesu komplikują niejasne i nieprecyzyjne przepisy prawa. System prawa jest przy tym bardzo niestabilny. W tym obszarze można ponadto wymienić: brak skutecznej ochrony prawnej, nieznajomość przepisów prawa polskiego i unijnego, niekorzystne i nieelastyczne prawo pracy, skomplikowane, długotrwałe i pracochłonne procedury przetargowe.
2) **Bariery ekonomiczne**. Zasadniczą rolę odgrywa tutaj wolne tempo wzrostu gospodarczego, na które w ostatnich latach wpływa globalny kryzys. Z innych czynników ograniczających w tym obszarze rozwój należy wymienić: relatywnie wysoki poziom inflacji, wysokie stopy procentowe, utrudnioną dostępność do usług finansowych, mało korzystny poziom stawek amortyzacji, wysoki udział kosztów pracy, w tym wzrastające pozapłacowe koszty pracy, konkurencję ze strony szarej strefy, wahania kursów walutowych, zatory płatnicze.
3) **Bariery administracyjne**. Podstawową barierą jest tutaj nadmiar formalności związanych z uruchamianiem i prowadzeniem działal-

ności gospodarczej. Mimo, że są widoczne oznaki poprawy w tym zakresie, np. coraz szersze możliwości wykorzystania internetu w kontaktach z urzędami, to jednak postęp jest zbyt powolny. Bariery te wynikają także z braku odpowiednich kwalifikacji urzędników, często źle interpretujących przepisy. Brakuje zaangażowania lokalnych władz samorządowych we wspieranie przedsiębiorczości.

4) **Bariery rynkowe**. Główną rolę odgrywa tutaj niedostateczny popyt spowodowany zubożeniem społeczeństwa. Istotny wpływ odgrywa także konkurencja spowodowana wejściem Polski do Unii Europejskiej. Jednocześnie brak jest dostatecznej ochrony przed nieuczciwą konkurencją z zagranicy.
5) **Bariery technologiczne**. Wynikają z braku bądź ograniczonego dostępu do najnowszych technologii, maszyn, urządzeń i innowacji technicznych. Ściśle powiązane z barierami finansowymi.
6) **Bariery zarządzania**. W sektorze MSP występuje często nieznajomość nowoczesnych metod i technik zarządzania, brak umiejętności wykorzystywania informacji z zewnątrz, brak skłonności do podnoszenia kwalifikacji. Powoduje to brak strategii działania i koncentrowanie się na działalności bieżącej.
7) **Bariery kadrowe**. Cechą zatrudnionych w sektorze MSP są relatywnie niskie kwalifikacje kadry co przekłada się na niską wydajność. W tym sektorze występuje ponadto wysoka fluktuacja pracowników. Barierą jest także brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia.
8) **Bariery edukacyjne**. Przedsiębiorczość w Polsce w pełni zaczęła się rozwijać dopiero po roku 1989. Właściciele małych i średnich przedsiębiorstw najczęściej nie mają jeszcze odpowiedniego doświadczenia i umiejętności w prowadzeniu biznesu. Należy tutaj zwrócić także uwagę na brak systemu kształcenia dla „small businessu" oraz niedostateczny dostęp do informacji gospodarczej. Jednocześnie przedsiębiorców z tego sektora nie stać na zatrudnianie specjalistów od zarządzania, podatków, prawa pracy itp..
9) **Bariery społeczno-gospodarcze i polityczne**. Wśród barier społecznych można wymienić niedostateczną kulturę przedsiębiorczości, ko-

rupcję czy nieufność społeczeństwa w stosunku do tzw. „prywaciarza". Z kolei do barier gospodarczych należą: wysoki stopień wykorzystania mocy wytwórczych i niski poziom inwestycji, brak odpowiedniej infrastruktury. Dodatkowo na rozwój sektora MSP będzie wpływać ogólna sytuacja społeczno-polityczna w kraju.

10) **Bariery fiskalne**. Istotną rolę odgrywa tutaj nadmierna polityka fiskalna rządu. Obciążenia podatkowe ograniczają rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. System podatkowy jest przy tym bardzo złożony a jednocześnie mało jasny i niestabilny. Ciągłe zmiany powodują, że małe i średnie przedsiębiorstwa, które nie zatrudniają specjalistów od podatków, są narażone na sankcje karne.

11) **Bariery finansowe (kapitałowe)**. Należą do nich: niskie zasoby kapitałowe przy uruchamianiu działalności, niewielkie możliwości pozyskiwania zewnętrznego finansowania ze względu na brak zabezpieczeń i wysokie koszty, skomplikowane procedury przy ubieganiu się zewnętrzne zasilenie kapitałowe itp. Jako jedną z podstawowych przyczyn niepowodzeń firm rodzinnych wymienia się niewystarczające zasoby finansowe [Jeżak i inni 2004, s. 43].

Wymienione wyżej bariery są barierami występującymi na szczeblu całej gospodarki. Istnieje ponadto szereg barier, które oddziałują na małe i średnie przedsiębiorstwa w skali lokalnej. Zestawienie regionalnych barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w ocenie przedsiębiorców i gmin na podstawie przeprowadzonych badań przedstawił K. Wach [2008, s. 127]. Według tego autora do najistotniejszych, wskazywanych przez przedsiębiorców barier należą:

- brak wsparcia finansowego ze strony państwa i samorządu terytorialnego,
- polityka władz lokalnych wobec MŚP,
- brak komercyjnego wsparcia finansowego,
- niezadowalająca praca regionalnych ośrodków wsparcia przedsiębiorczości,
- wysokie ceny wynajmu pomieszczeń na działalność gospodarczą,
- niski standard życia społeczności lokalnej,

– niewystarczająca infrastruktura techniczna i transportowa,
– brak odpowiednich zasobów wykwalifikowanej kadry,
– niewystarczające usługi dla biznesu.

W działalności przedsiębiorstw rodzinnych sektora MSP występują więc bardzo zróżnicowane bariery ograniczające i hamujące rozwój, a często wręcz uniemożliwiające ich funkcjonowanie. Rolą państwa jest usuwanie barier odnoszących się do całej gospodarki. Z zestawienia wskazywanych przez przedsiębiorców barier na szczeblu lokalnym wynika również możliwość istotnego udziału samorządu terytorialnego w ich pokonywaniu.

Wydaje się, że bariery finansowe odgrywają największą rolę w ograniczaniu rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Ograniczona dostępność do kapitałów zewnętrznych oraz ich wysoki koszt mają szczególnie duże znaczenie dla ograniczania rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP, w tym przedsiębiorstw rodzinnych. Na małą dostępność do źródeł finansowania zewnętrznego wpływa specyfika tego sektora. Wynika to z następujących przesłanek:

- wysokie koszty funkcjonowania tych firm i niski poziom rentowności, szczególnie w pierwszym okresie działalności, nie pozwalają na akumulację własnych środków finansowych;
- brak możliwości pozyskiwania taniego finansowania zewnętrznego, związany z brakiem tzw. wiarygodności kredytowej i odpowiednich zabezpieczeń;
- brak możliwości obiektywnej oceny efektywności funkcjonowania tych przedsiębiorstw ze względu na brak profesjonalnie prowadzonych analiz w tych firmach;
- niski stan wiedzy, umiejętności i kwalifikacji właścicieli i kadry zarządzającej tych firm w zakresie nowoczesnych instrumentów zarządzania finansowaniem działalności gospodarczej.

Kryzys na rynkach finansowych w ostatnich latach spotęgował niewątpliwie dodatkowo trudności z dostępem do kapitału zewnętrznego.

Eliminacja barier finansowych wpłynęłaby w dużym stopniu na ograniczenie oddziaływania pozostałych. Większe możliwości finansowe

pozwoliłyby na rozwój i akumulację środków. To z kolei wpłynęłoby pozytywnie na profesjonalizację działań i stabilizację w otoczeniu.

4. Bariera finansowa jako główny czynnik ograniczający rozwój firm rodzinnych

Współczesne małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne działają w bardzo konkurencyjnym otoczeniu. Aby utrzymać swoją konkurencyjną pozycję muszą się rozwijać a więc oprócz finansowania bieżącej działalności operacyjnej, inwestować zarówno w majątek rzeczowy, wartości niematerialne i prawne, jak i w kapitał ludzki. Wymaga to z ich strony aktywnego zachowania na rynku finansowym. Sprostanie potrzebom rozwojowym wymaga określonych środków finansowych, które są dostępne na rynku finansowym w różnych formach.

Sposoby finansowania działalności przedsiębiorstw można rozpatrywać z wielu punktów widzenia. Można tutaj zastosować takie kryteria, jak [Skowronek-Mielczarek 2007, s. 20]:

- prawo własności kapitału – kapitał własny, kapitał obcy,
- źródła pochodzenia kapitału – wewnętrzne, zewnętrzne,
- czas dyspozycji określonym kapitałem – kapitały krótkoterminowe, kapitały długoterminowe,
- powód finansowania – finansowanie pierwotne, finansowanie bieżącej działalności, finansowanie rozwoju (inwestycji).

Podstawową kwestią pozostaje pytanie, w jakim stopniu przedsiębiorstwo zamierza korzystać z własnych, a w jakim stopniu z obcych źródeł finansowania? Drugą kwestią jest odpowiedź na pytanie, jaka część tych środków zostanie zaangażowana w działalności bieżącej a jaka część zostanie przeznaczona na działalność rozwojową?

Finansowanie działalności małych i średnich firm rodzinnych dotyczy z jednej strony potrzeb inwestycyjnych, z drugiej zaś zabezpieczania środków na bieżącą działalność. Najpopularniejszym źródłem kapitału są tutaj środki własne właściciela, pochodzące z jego oszczędności albo od rodziny [Staniec, Malicki 2011, s. 311]. Są to środki przeznaczone w pierwszej kolejności na założenie firmy oraz jej rozruch. Ich zadaniem jest zaspokojenie potrzeb finansowych związanych z: rejestracją przed-

siębiorstwa, zapewnieniem określonej wielkości kapitału założycielskiego, nabyciem gruntów, lokali, maszyn, urządzeń, wyposażenia itp. W dalszym etapie funkcjonowania przedsiębiorstwa mogą pojawić się inne źródła związane z samofinansowaniem. Podstawowe znaczenie posiada tutaj zysk zatrzymany oraz amortyzacja.

Zysk netto wygospodarowany przez przedsiębiorstwo jest uważany za podstawowe źródło finansowania jego działalności, zarówno bieżącej jak i rozwojowej. Przedsiębiorstwo, które generuje wysokie zyski jest dobrze postrzegane przez otoczenie. Daje to większe możliwości pozyskiwania dodatkowego finansowania od potencjalnych dawców kapitału funkcjonujących w tym otoczeniu.

Z kolei amortyzacja służy gromadzeniu funduszy na zastąpienie zużytych środków trwałych nowymi inwestycjami. Ponieważ potrzeby inwestycyjne są odłożone w czasie, środki te mogą być wykorzystywane do finansowania bieżącej działalności.

Mniejsze znaczenie posiadają tutaj pozostałe źródła wewnętrzne związane z przekształceniami aktywów w przedsiębiorstwie. Należy do nich sprzedaż zbędnych aktywów oraz przyspieszanie rotacji aktywów obrotowych.

Źródła wewnętrzne mają tę zaletę, że właściciel samodzielnie nimi zarządza i sam decyduje o ich przeznaczeniu. Finansowanie wewnętrzne nie jest obciążone odsetkami dodatkowo podnoszącymi koszty funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie ma także potrzeby stosowania poręczeń, zabezpieczeń itp., które także w znacznym stopniu mogą wpływać na wzrost tych kosztów.

Jednak oparcie działalności wyłącznie, czy w większości, na kapitale własnym rodziny powoduje niewątpliwie spowolnienie rozwoju tych przedsiębiorstw, ze względu na ograniczenia w wielkości kapitału [Godziszewski 2011, s. 385]. To z kolei negatywnie wpływa na ich pozycję konkurencyjną, ponieważ nie są w stanie rozwijać się zadowalającym tempie.

W takiej sytuacji z pomocą powinien przychodzić kapitał obcy, pochodzący z zewnętrznych źródeł finansowania. Takim podstawowym zewnętrznym źródłem finansowania wydaje się być kredyt bankowy.

Dostęp do tego typu zewnętrznych źródeł finansowania jest mocno ograniczony ze względu na:

- wysokie koszty kredytów, szczególnie właśnie dla małych i średnich przedsiębiorstw ze względu na rozdrobnienie i rozproszenie i związaną z tym dużą pracochłonność dla banku;
- skomplikowane i czasochłonne procedury udzielania kredytów, wymagające dobrej znajomości zasad finansowania przez przedsiębiorcę;
- wysokie zabezpieczenia, których małe i średnie przedsiębiorstwa nie są w stanie zagwarantować;
- brak stabilnych ekonomicznych i prawnych warunków funkcjonowania.

Polskie banki komercyjne z reguły nie udzielają kredytów na rozpoczęcie działalności gospodarczej, szczególnie jeśli jest podejmowana przez daną osobę po raz pierwszy. Dla banków udzielanie kredytów w tej fazie działalności jest zbyt ryzykowne. Szacuje się, że prawie 90% nowo powstających polskich przedsiębiorstw rodzinnych rozpoczyna swą działalność bez finansowania bankowego i korzysta przede wszystkim z własnych oszczędności [Jeżak i inni 2004, s. 227].

Właściciele i kadra zarządzająca małych i średnich przedsiębiorstw starają się działać bardzo ostrożnie w sferze gospodarki finansowej. Przejawia się to w unikaniu przedsięwzięć kapitałochłonnych i o długim okresie zwrotu. Przedsiębiorstwa te są z reguły nastawione na osiąganie efektów w krótkim okresie czasu. Właściciel stara się prowadzić firmę tak aby nie stracić nad nią kontroli. W wielu przypadkach nie stara się o jej stały wzrost i rozwój a wystarcza mu satysfakcja z jej posiadania i kierowania nią.

Małe i średnie przedsiębiorstwa, w znacznie większym stopniu aniżeli firmy duże, są narażone na wahania koniunktury. Mają bowiem mniejsze możliwości dywersyfikacji ryzyka. To z kolei wpływa na konieczność posiadania pewnych dodatkowych rezerw zasobów finansowych.

5. Możliwości pozyskiwania źródeł finansowania rozwoju firm rodzinnych

Mówiąc o możliwościach pozyskiwania źródeł finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, myślimy przede wszystkim o źródłach zewnętrznych. Wcześniej zostały przedstawione problemy związane z trudnościami pozyskania finansowania za pomocą kredytów bankowych. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa sektora MSP nie mają możliwości korzystania z alternatywnych źródeł finansowania.

Warto w tym miejscu podkreślić, że decyzje finansowe, w tym decyzje dotyczące źródeł finansowania, spełniają kluczową rolę zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym również małym i średnim przedsiębiorstwem rodzinnym [por. Skowronek-Mielczarek 2007, s. 16]. Decyzje finansowe spajają bowiem wszelkie przejawy działalności przedsiębiorstwa. Właściwe działania w tym zakresie wymagają określonej wiedzy i umiejętności od właścicieli i zarządzających. Dotyczy to m. in. wiedzy o zasadach finansowania działalności przedsiębiorstw, celach tego finansowania, źródłach pozyskiwania kapitałów, etapach realizacji czy narzędziach i metodach analizy finansowej. Szczególnie istotna zdaje się tutaj być wiedza przedsiębiorców i właścicieli, dotycząca potencjalnych źródeł finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. Jako najważniejsze, poza kredytem bankowym, źródła finansowania można tutaj wskazać:

- leasing,
- franchising,
- inwestycje *venture capital i private equity*,
- aniołów biznesu (*business angels*),
- obligacje,
- środki pomocowe Unii Europejskiej,
- dotacje i subwencje oraz środki z funduszy pomocowych,
- rynek giełdowy,
- wsparcie instytucjonalne i organizacyjne.

Coraz bardziej powszechnym źródłem finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw staje się **leasing**. Stanowi on rodzaj umowy, na mocy której leasingodawca przekazuje leasingobiorcy prawo do wykorzystywania określonego środka trwałego na określony czas i za określone płatności. Pozwala przyspieszyć rozwój przedsiębiorstwa poprzez

pożyczenie środków trwałych bez natychmiastowego angażowania znacznego kapitału. Nie jest bowiem istotne, czyja jest dana rzecz, istotniejsze jest przynoszenie przez nią pożytków gospodarczych. Wyróżnia się dwie podstawowe formy leasingu: finansowy i operacyjny. W pierwszym przypadku przedmiot leasingu znajduje się w ewidencji środków trwałych przedsiębiorstwa, które dokonuje odpisów amortyzacyjnych a czynsz staje się kosztem uzyskania przychodu. Jednak część kapitałowa rat leasingowej nie stanowi w tym przypadku jego kosztu uzyskania przychodu i jako taka nie zmniejsza podstawy opodatkowania. W drugim przypadku przedmiot leasingu znajduje się w ewidencji środków trwałych leasingodawcy. Raty leasingowe stanowią koszt uzyskania przychodu dla leasingobiorcy. Leasing umożliwia dostęp do dóbr inwestycyjnych bez angażowania dużych środków na ich zakup. Poprawia płynność finansową, ponieważ inwestycje w całości finansowane są ze źródeł zewnętrznych. Pozwala na zachowanie dotychczasowej struktury kapitałów własnych. Może być wykorzystywany zarówno przez firmy rozpoczynające działalność jak i prowadzące ja od dawna.

Kolejną formą wykorzystywania długoterminowych źródeł finansowania przedsiębiorstw jest ***franchising***. Nie jest to wprost forma finansowania, pozwala jednak na uzyskanie środków, wyposażenia, doradztwa, tańszych materiałów i surowców a nawet umożliwia dostęp do tańszych kredytów. Jest formą wspierania małych i średnich przedsiębiorstw przez eliminowanie ryzyka rozpoczynanej działalności. W dużym stopniu przyczynia się także do rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, pobudza ich aktywność gospodarczą, uczy samodzielności [Żurek 2007, s. 623]. Istotą franchisingu jest to, że przedsiębiorstwo o ugruntowanej na rynku pozycji przekazuje inicjatywę działalności mniejszym przedsiębiorstwom (franchisingobiorcom), udostępniając im możliwość korzystania z nazwy firmy, znaku towarowego, wiedzy i doświadczeń a także określonych środków trwałych. Dzięki temu małe i średnie przedsiębiorstwa powiększają swój majątek rzeczowy oraz majątek niematerialny. Do zalet franchisingu dla małych i średnich przedsiębiorstw można zaliczyć[Skowronek-Mielczarek 2007, s. 91]:

– zmniejszone ryzyko podjęcia działalności gospodarczej wynikające z reputacji i marki franchisingodawcy;

- pomoc w wyborze miejsca prowadzenia działalności gospodarczej; szkoleniu załogi, zakupie wyposażenia, decyzjach inwestycyjnych;
- korzyści skali wynikające z działań reklamowych i marketingowych dawcy;
- korzyści techniczne i technologiczne z tytułu prowadzonych przez dawcę badań;
- pewność i stałość zaopatrzenia w surowce i półprodukty;
- ochrona przed konkurencją.

Dla aktywnych i dynamicznych firm rodzinnych z sektora MSP franchising może zatem stanowić określoną strategię rozwoju.

Venture capital to kapitał zwiększonego ryzyka, wykorzystywany w realizacji nowego przedsięwzięcia biznesowego bądź przy restrukturyzacji istniejącego [por. Misiołek 2011, s.;365]. Jest to kapitał długookresowy. Najczęściej kierowany jest właśnie do małych i średnich przedsiębiorstw [Bielawska 2009, s. 189]. Istotne jest przy tym, że przy tego rodzaju finansowaniu firma otrzymuje nieoprocentowany kapitał bez konieczności posiadania materialnych zabezpieczeń. Fundusze *venture capital* akceptują wyższe ryzyko niż tradycyjne instytucje finansowe, dzięki czemu możliwa jest realizacja przedsięwzięć obarczonych dużym ryzykiem, które nie mogłyby być sfinansowane w inny sposób. W efekcie pozwala to na szybkie wdrażanie innowacji i rozwój przedsiębiorstwa.

Małe i średnie firmy rodzinne podchodzą z dystansem do tego rodzaju finansowania rozwoju, ponieważ zachodzi konieczność dzielenia się władzą z nowym inwestorem. Chęć utrzymania wszystkich decyzji w rodzinie jest bardzo silna.

Odmianą tego typu finansowania są ***private equity*** (inwestycje w udziały kapitałowe przedsiębiorstw). Fundusze te w odróżnieniu od *venture capital* inwestują w przedsiębiorstwa znajdujące się w fazie rozwoju lub dojrzałości, są więc przez to mniej ryzykowne.

Termin **aniołowie biznesu** (business angels) pochodzi ze Stanów Zjednoczonych i oznacza on zamożnych ludzi, którzy są gotowi zainwestować część swoich środków w realizację innowacyjnych pomysłów w działalności gospodarczej [Paciorkiewicz, Laszuk 2011, s. 385]. Są to najczęściej osoby, które bądź to prowadziły same działalność gospodarczą bądź zajmowały się zarządzaniem. Mogą więc oprócz kapitału do-

starczyć wiedzę i kontakty biznesowe. Głównym celem ich działania jest osiągnięcie zysku ale także społeczny prestiż i własna satysfakcja. Szukają z reguły przedsięwzięć, które w perspektywie powinny zapewnić ponadprzeciętny zwrot z zainwestowanego kapitału. Dotyczą działań, których efekty będą widoczne w przyszłości a przez to stosunkowo ryzykownych. Dla tego typu przedsięwzięć są często jedyną alternatywą gdyż np. banki praktycznie w takie projekty nie angażują się. Przedsiębiorca musi się jednak liczyć z możliwością ograniczenia swojej władzy.

Aniołowie biznesu często działają w grupie dla zwiększenia możliwości inwestycyjnych z jednej strony oraz dla rozproszenia ryzyka z drugiej strony. Wraz z rozwojem gospodarczym znaczenie aniołów biznesu będzie w Polsce wzrastać. Świadczy o tym m. In. powstanie ogólnopolskich organizacji aniołów biznesu: Lewiatan Business Angels oraz Polskiej Sieci Aniołów Biznesu PolBAN . Wielu menedżerów wysokich szczebli po przejściu na emeryturę będzie chciało inwestować część zarobionych wcześniej pieniędzy, wykorzystując przy tym swoją wiedzę, zdobyte doświadczenie i kontakty biznesowe.

Rzadziej wykorzystywanym przez małe średnie przedsiębiorstwa źródłem finansowania zewnętrznego są **obligacje**. Mogą one dawać możliwość czasowego korzystania z pozabankowych funduszy średnio- lub długoterminowych [Bednarz, Gostomski 2008, s. 112]. Stanowią przy tym tańsze źródło pozyskania kapitału w stosunku do akcji czy kredytu bankowego. Odsetki z tytułu oprocentowania płacone posiadaczom obligacji są odpisywane, jako koszty finansowe, od podstawy opodatkowania przedsiębiorstwa podatkiem dochodowym. Takiego odpisu nie stosuje się w przypadku akcji. Obligacje są również tańszym źródłem finansowania w stosunku do kredytu bankowego, ponieważ przedsiębiorstwo unika wielu kosztów bankowych. Problemem dla przedsiębiorstw sektora MSP może być uplasowanie obligacji na rynku ze względu na wiarygodność tych przedsiębiorstw. Wymaga to często podnoszenia oprocentowania czyli obniżania rentowności emitowanych obligacji.

Członkowstwo Polski w Unii Europejskiej stwarza przedsiębiorstwom rodzinnym nowe możliwości finansowania działalności gospodarczej poprzez korzystanie z różnego rodzaju **programów pomocowych**. Środki mogą pochodzić z tzw. funduszy strukturalnych, udostęp-

nianych za pośrednictwem programów operacyjnych. Warto zwrócić uwagę na Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka. Finansuje duże projekty, które mają na celu stworzenie odpowiednich warunków rozwoju dla innowacyjnych przedsięwzięć.

Należy podkreślić, że dostęp dotacji unijnych utrudnia skomplikowana procedura i biurokracja związana z przygotowaniem wniosków na dofinansowanie. Bez zewnętrznej pomocy przedsiębiorcy najczęściej nie są w stanie poradzić sobie z właściwym przygotowaniem tych wniosków.

Przedsiębiorstwa sektora MSP mogą ubiegać się o **bezzwrotną pomoc finansową** od Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Wsparcie może dotyczyć doradztwa w zakresie:

- podnoszenia jakości,
- wdrażania przez przedsiębiorcę zaawansowanych rozwiązań technologicznych służących poprawie produktywności oraz jakości produktów i usług,
- wdrażania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w oparciu o nowoczesne technologie, maszyny i urządzenia,
- podejmowania przez przedsiębiorcę działalności innowacyjnej.

Przez PARP mogą być także wspierane inwestycje związane z utworzeniem nowego przedsiębiorstwa bądź rozbudową i modernizacją już istniejącego. Dofinansowanie może także dotyczyć dokonywania zmian w zakresie produktów lub procesów technologicznych poprzez działania racjonalizatorskie praz dywersyfikację i modernizację produkcji a także poprzez nabycie wartości niematerialnych i prawnych. PARP może również udzielać małym i średnim przedsiębiorstwom pożyczek na realizację inwestycji o charakterze innowacyjnym.

Giełda jest stosunkowo mało popularnym źródłem pozyskiwania kapitału na rozwój małych przedsiębiorstw. Wynika to z nieznajomości funkcjonowania tego rynku przez przedsiębiorców oraz z obawy przed utratą wpływu na przedsiębiorstwo. Przy wsparciu doradztwa zewnętrznego może to być istotne źródło pozyskiwania środków na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Celowi temu powinien szczególnie służyć rynek NewConnect zorganizowany przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne mogą również korzystać z różnych form **wsparcia instytucjonalnego i organizacyjnego** (parki technologiczne i naukowo-technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, klastry**)** [Piecuch (2010), s. 144].

Dla przepływu wiedzy i technologii między jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami tworzy się **parki technologiczne i naukowo-technologiczne**. Jednym z podstawowych celów ich działania jest powstawanie i rozwój małych innowacyjnych firm. Warto zaznaczyć, że są one wspomagane przez różnego rodzaju instytucje finansowe.

Symbolem wspierania małego biznesu w regionach stały się **inkubatory przedsiębiorczości**. Ich pomoc jest szczególnie cenna w początkowym okresie tworzenia przedsiębiorstwa.

W ostatnim czasie coraz większa jest rola **klastrów** w rozwoju małej i średniej przedsiębiorczości. Klastry tworzą sieci powiązanych ze sobą, współpracujących i wzajemnie uzupełniających się przedsiębiorstw.

6. Podsumowanie

Małe i średnie przedsiębiorstwa zostały powszechnie uznane za podmioty stymulujące rozwój gospodarczy. Ich rola w tym zakresie jest doceniana przez wszystkie gremia, w tym polityczne, gospodarcze i naukowe. Mimo to w swojej działalności napotykają na sporo barier, które przekładają się na ograniczenie ich możliwości rozwojowych.

Należy pamiętać, że w związku z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku nastąpiła istotna zmiana uwarunkowań funkcjonowania tego sektora. Wiąże się to z szerokim otwarciem krajowego rynku dla produktów i towarów z innych krajów Unii Europejskiej , jak również z pojawieniem się w otoczeniu polskiego sektora MSP większej niż poprzednio zagranicznej liczby konkurentów.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają w przyszłości szansę odgrywać jeszcze większą rolę w rozwoju gospodarczym. Wiąże się to z nowymi koncepcjami zarządzania przedsiębiorstwami. Coraz częściej wprowadzanymi rozwiązaniami organizacyjnymi stają się przedsiębiorstwa sieciowe, składające się z wielu mniejszych, powiązanych ze sobą jedno-

stek. Także coraz powszechniejsze stosowanie outsourcingu stwarza perspektywy dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Konieczne jest więc prowadzenie dalszych analiz i badań w kierunku określenia wszystkich czynników ograniczających rozwój sektora MSP z jednej strony oraz sposobów likwidowania bądź ograniczania ich wpływu z drugiej strony. W pracach tych należy zwrócić uwagę na specyfikę tego sektora, która nie pozwala w pełni uogólniać wniosków z badań nad rozwojem przedsiębiorstw w ogóle. Być może w przyszłości celowym stanie się wyodrębnienie nowej dyscypliny naukowej, zajmującej się problematyką funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.

Pokonanie barier finansowych stanowi dla przedsiębiorców istotny problem na drodze rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. W związku z ograniczeniami w dostępie do prostych źródeł finansowania zewnętrznego, w postaci na przykład kredytu bankowego, konieczne jest poszukiwanie źródeł alternatywnych. Okazuje się, że wraz z rozwojem rynku finansowego – jest ich sporo. Problemem staje się wiedza o sposobach dotarcia do nich. Konieczne staje się więc prowadzenie szeroko zakrojonej edukacji w tym zakresie. Niewątpliwie dużą rolę mogą tutaj odegrać uczelnie zajmujące się kształceniem w zakresie zarządzania, ekonomii i finansów, szczególnie te, które posiadają swoje wydziały w mniejszych ośrodkach.

Wsparcie w tym zakresie powinno płynąć także od samorządów lokalnych. Konieczne jest tworzenie w samorządach lokalnych zespołów doradców będących w stanie wspomagać przedsiębiorców m. in. w zakresie zdobywania źródeł finansowania rozwoju ich firm.

Bibliografia

Badanie (2009), *Badanie firm rodzinnych w Polsce. Wnioski z dotychczas zrealizowanych etapów badania,* Pentor Research International, Warszawa.

Banasiak A. (2009), *Rola lokalnego samorządu terytorialnego w pokonywaniu barier funkcjonowania sektora małych i średnich przedsiębiorstw,* [w:] Banasiak A. (red. nauk.), *Wybrane problemy przedsiębiorczości i zarządzania*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Bednarz J., Gostomski E. (2008), *Finansowanie działalności gospodarczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Bielawska A. (red.) (2009), *Nowoczesne zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Godziszewski B. i inni (2011), *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

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

Misiołek K. (2011), *Fundusze wysokiego ryzyka w finansowaniu rozwoju przedsiębiorstw sektora MSP,* [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,* Difin, Warszawa.

Paciorkiewicz Z., Laszuk M. (2011), *Aniołowie biznesu – remedium na bariery rozwoju przedsiębiorczości,* [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,* Difin, Warszawa.

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

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

Skowronek-Mielczarek A. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania,* C.H. Beck, Warszawa.

Staniec I., Malicki P. (2011), *Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w aglomeracji łódzkiej,* [w:] Matejun M. (red.), *Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw,* Difin, Warszawa.

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

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

Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Żurek J. (red.) (2007), *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój,* Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733– 2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 157–170

Rafał Balina
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Przyczyny bankructw oraz symptomy pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstw – przegląd literatury

Causes of failures and symptoms deteriorating financial enterprises – literature review

Abstract: The article shows chosen symptoms of bankruptcy and the chosen symptoms of the deteriorating financial situation of the company. In addition, indicated on certain areas of the business, whose negligence may lead to its bankruptcy.

1. Wprowadzenie

W literaturze brak jest jednoznacznej definicji firmy rodzinnej, co powoduje że do grupy tej zalicza się podmioty o różnych formach prawnych i własnościowych oraz różnej wielkości [Andrzejewski 2011, s, 23]. Powoduje to, że firmy rodzinne posiadają własną kulturę, system wartości oraz cele. Jednak działając we współczesnej, szybko zmieniającej się gospodarce, przedsiębiorstwa rodzinne są narażone na różnego rodzaju ryzyka, gdyż ryzyko jest nieodłącznym elementem związanym z prowadzeniem działalności gospodarczej. W literaturze można napotkać wiele definicji oraz klasyfikacji dotyczących ryzyka. Przykładowo Głuchowski i Szambelańczyk [1999, s. 11] określają ryzyko jako stan, w którym rezultat osiągnięty w przyszłości jest co prawda nieznany, ale są możliwe do określenia jego przyszłe alternatywy lub szanse ich wystąpienia. Według

Kowalczyka [1993, s. 97] ryzyko można określić jako prawdopodobieństwo zajścia sytuacji, w której korzyść rzeczywista będzie odmienna od oczekiwanej. W obu przedstawionych definicjach ryzyko postrzegane jest jako możliwość zaistnienia, z pewnym prawdopodobieństwem, sytuacji odmiennej niż oczekiwana. W związku z tym przedsiębiorstwa coraz częściej próbują zarządzać ryzykiem.

Ważnym zagadnieniem związanym z działalnością przedsiębiorstwa jest bankructwo, której stanowi nieodzowny element gospodarki rynkowej, gdyż powoduje jej oczyszczenie z przedsiębiorstw nie efektywnych ekonomicznie [Mączyńska, Zawadzki 2006, s. 205]. Ponadto bankructwo jest jednym z czynników, dzięki któremu możliwa jest prawdziwa konkurencja [Wojtkowiak 2004, s, 170–181]. Dodatkowo, zgodnie z teorią twórczej destrukcji, bankructwo sprzyja wzrostowi innowacyjności, znoszeniu barier w rozwoju przedsiębiorstw oraz efektywnemu wykorzystaniu ograniczonych zasobów, z korzyścią dla ich właścicieli i gospodarek, w ramach których funkcjonują [Schumpeter 1975, s. 99]. Z drugiej strony stanowią one znaczący problem w prawidłowym funkcjonowaniu gospodarek narodowych, gdyż w czasach wszechobecnej globalizacji, koncentracji rynków kapitałowych i powstawaniu transnarodowych podmiotów, bankructwo jednego przedsiębiorstwa może stać się problemem globalnym [Mączyńska 2005, s. 7–16]. Stosunkowo często problemy finansowe jednego przedsiębiorstwa przekładają się na problemy jego kontrahentów. Proces ten jest tym silniejszy im silniejsze są wzajemne powiązania „zainfekowanych" podmiotów. Zbyt silne wzajemne relacje między podmiotami mogą doprowadzić do tak zwanego efektu domina – bankructwo jednego przedsiębiorstwa może doprowadzić do bankructwa kolejnego. W związku z tym problem bankructwa przedsiębiorstwa, jego przyczyny oraz symptomy pogarszającej się kondycji finansowej przedsiębiorstwa staje się ważnym z ekonomicznego punktu widzenia zagadnieniem. W związku z powyższym podjęto próbę wskazania, na podstawie przeglądu literatury, na najważniejsze zdaniem autora przyczyny bankructw przedsiębiorstw oraz wskazanie ważniejszych oznak słabnącej kondycji przedsiębiorstwa.

2. Pojęcia bankructwa

Słowo bankructwo wywodzi się od włoskiego słowa bancarotta – które oznacza złamana ławka, co zgodnie z tradycją kupiecką było symbolem dłużnika, który nie był w stanie spłacić swoich wierzycieli [Gruszecki 2008, s. 100]. W obecnych warunkach gospodarczych za bankruta uznaje się przedsiębiorstwo, które nie jest w stanie terminowo regulować swoich zobowiązań, a wartość majątku nie jest wystarczająca na ich pokrycie, nawet gdy przedsiębiorstwo prowadzi nieprzerwanie swoją działalność [Bauer 2010, s. 209]. Oznacza to, że przedsiębiorstwo może znajdować się w złej kondycji ekonomiczno-finansowej, chodź nie musi mieć to przełożenia na wymiar finansowy [Hadasik 1998, s. 135]. Dlatego za bankruta uznaje się przedsiębiorstwo, które nie jest w stanie samodzielnie kontynuować swej statutowej działalności bez otrzymania pomocy z zewnątrz [Folwarski 2010, s. 70–76]. Pomoc ta może przyjąć wiele form, między innymi: umorzenie części długów, odroczenie terminu spłaty zobowiązań, zawarcie ugody z wierzycielami oraz restrukturyzację długu, dokapitalizowanie, przejęcie podmiotu przez inne przedsiębiorstwo lub udzielenie gwarancji przez państwo [Prusak 2004, s. 182–210]. W wielu przypadkach bankructwo poprzedzone jest kryzysem przedsiębiorstwa, który stanowi nie planowany proces, czyli ciąg zdarzeń mających miejsce w określonym czasie, będących zagrożeniem dla jego egzystencji. Należy przez to rozumieć wynik nieplanowanych zdarzeń losowych lub błędnych decyzji mogących w przyszłości zaważyć na dalszym funkcjonowaniu podmiotu. W praktyce trudno rozpoznać czy przedsiębiorstwo znajduje się w fazie kryzysu czy nie, gdyż wymaga to wiedzy oraz doświadczenia. Na podstawie badań przeprowadzonych na gruncie doświadczeń polskich i zagranicznych, badacze wskazali na pewne przesłanki sugerujące pogorszenie się kondycji finansowej firmy, które przedstawiono w poniższym podrozdziale.

3. Symptomy pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Ogólnie symptomy pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa można zdefiniować jako pewnego rodzaju, płynący z zewnątrz, sygnał który wskazuje na pogorszenie się sytuacji lub możliwość wystąpienia niekorzystnego zjawiska [Stasiewski 1995, s. 54]. Są one pewnego rodzaju kluczem do prognozowania zagrożenia bankructwem danej jednostki [Hamrol, Chodakowski 2008, s. 20], co ma na celu, w przypadku pojawienia się owego zagrożenia, umożliwienie podjęcia działań naprawczych mogących zapobiec ewentualnemu upadkowi przedsiębiorstwa. Symptomy wpływające na kondycję przedsiębiorstwa można między innymi podzielić na dwie zasadnicze grupy. Bednarski [1999, s. 168] wskazuje na wyraźne występowanie symptomów kryzysu w sferze operacyjnej, bezpośrednio związanej z prowadzoną przez przedsiębiorstwo działalnością oraz w sferze finansowej, jako przesłanki najszybciej świadczące o pogorszeniu się kondycji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. W sferze finansowej głównymi sygnałami informującymi o pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa są:

- znaczący spadek zysku lub pojawienie się straty w długim okresie;
- niska wartość wskaźników płynności;
- znaczący wzrost zapotrzebowania na kredyty i pożyczki, nie związane z inwestycjami;
- pojawiające się opóźnienia w spłacie kredytów i pożyczek;
- wzrost przeterminowanych zobowiązań wobec dostawców i instytucji publiczno-prawnych;
- wzrost kosztów finansowych z tytułu płaconych odsetek;
- próby pozyskiwania środków na finansowanie bieżącej działalności w wyniku dyskontowania weksli oraz papierów wartościowych;
- wyprzedaż zapasów produktów i składników majątku po zaniżonych cenach;
- nawarstwianie się kosztów związanych z inwestycjami nie zakończonymi w terminie.

Kryzys przedsiębiorstwa w sferze operacyjnej charakteryzuje się następującymi objawami:

- brak misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa,
- brak realnych planów rozwoju przedsiębiorstwa ukierunkowanych na przyszłość podmiotu,
- ograniczona liczba własnych patentów i zakupionych licencji możliwych do wykorzystania,
- znaczna rotacja osób zatrudnionych na stanowiskach kierowniczych,
- brak wykwalifikowanej i kompetentnej kadry,
- spadek udziału sprzedaży w rynku,
- niekorzystna struktura maszyn i urządzeń według wieku,
- zaniedbania w konserwacji i remontach maszyn i urządzeń,
- utrata kluczowych klientów.

Inni autorzy zwracają ponadto uwagę na występowanie symptomów o charakterze wewnątrzorganizacyjnym [Zelek, Gwarek 2000, 53]. Do poważniejszych i groźniejszych z nich można zaliczyć objawy behawioralne oraz organizacyjne. Wśród objawów behawioralnych znajdują się następujące elementy:

- spadek wydajności pracy,
- niskie „morale" pracowników,
- rozluźnienie dyscypliny formalnej lub jej przerost,
- konflikty interpersonalne,
- wzrost znaczenia grup nieformalnych,
- lekceważenie przez zarząd sygnałów płynących z niższych szczebli,
- pogarszające się stosunki public relations.

W przypadku objawów organizacyjnych autorzy wymieniają następujące przyczyny kryzysu przedsiębiorstwa:

- wydłużenie czasu podejmowania decyzji;
- pojawiające się utrudnienia we współpracy z kontrahentami;
- rozrost biurokracji;
- rozbieżność celów właścicieli, zarządu, pracowników;

- narastające tendencje kosztotwórcze;
- zaniedbanie szkoleń i rozwoju pracowników;
- sprowadzenie zarządzania przedsiębiorstwem wyłącznie do zarządzania poziomami wskaźników.

Według Matuszka [2001, s. 38–39] symptomów bankructwa należy upatrywać w przeszłości przedsiębiorstwa, gdyż fakt zbliżającego się bankructwa jest zjawiskiem przewidywalnym i manifestującym się następującymi symptomami. Pierwsze z nich to przyczyny endogeniczne, które tkwią w samym przedsiębiorstwie i wskazuje na podobne czynnik jak Bednarki, Zelek oraz Gwarek. Do drugiej grupy czynników zalicza on środowisko makroekonomiczne, w którym działa dane przedsiębiorstwo, a dokładniej panująca na rynku i w danej branży koniunkturę, prawodawstwo, prowadzoną politykę przez państwo itp.

Nogalski i Mocinkiewicz [2004] wskazują na dwa podstawowe rodzaje czynników wskazujących na pogarszanie się kondycji przedsiębiorstwa:

- czynniki zewnętrzne do których zaliczyli niewłaściwe relacje z odbiorcami i dostawcami, bankami, doradcami podatkowymi, audytorami, władzami, które znajdują między innymi swoje odzwierciedlenie w pojawiających się licznych wnioskach o odroczenie zapłaty wierzytelności, podatków;
- czynniki wewnętrzne wśród których można wyróżnić negatywne zjawiska w obszarze zarządzania, organizacji, produkcji, logistyki, zaopatrzenia, badań i rozwoju, inwestycji, finansów, kontroli i planowania.

Powyżej zaprezentowano najczęściej spotykane w literaturze symptomy świadczące o zagrożeniu bankructwem przedsiębiorstw. Należy również podkreślić, że lista wymienionych czynników nie jest kompletna gdyż jest ona uzależniona od specyfiki branży, sposobu zarządzania przedsiębiorstwem czy warunków makroekonomicznych w danym kraju. Na uwagę zasługuje fakt, że bankructwo wywołane jest zazwyczaj kilkoma przyczynami występującymi jednocześnie mogącymi mieć charakter ogólny, który będzie odnosił się do wszystkich podmiotów, jak i branżowy, gdzie symptomy zagrożenia bankructwem są uzależnione

od branży [Boratyńska 2010, 28–32]. Również badania wskazują, że symptomy wskazujące na występowanie w przedsiębiorstwach, symptomów pogorszenia się sytuacji ekonomiczno-finansowej ulegają zmianie na przestrzeni lat – osłabiają bądź wzmacniają swoją zdolność prognostyczną zagrożenia bankructwa.

Symptomy pogarszającej się kondycji przedsiębiorstwa są różnie postrzegane przez związanie z nią grupy interesariuszy. Wynika to ze zróżnicowania stopnia współzależności interesariuszy z przedsiębiorstwem, posiadanego dostępu do informacji oraz posiadanej wiedzy na temat przedsiębiorstwa. Badania przeprowadzone przez Slatter'a oraz Lobett'a [2001, s. 14–16] wskazują na pięć grup interesariuszy związanych z przedsiębiorstwem, przy czym każda grupa wskazuje na inne symptomy pogarszającej się sytuacji przedsiębiorstwa mogące zagrozić jego funkcjonowaniu.

Pierwsza grupa to klienci i dostawcy firmy, którzy wskazują na następujące symptomy:

- występowanie opóźnień w spłacie zobowiązań z tyt. dostaw i usług,
- pojawiające się spory z kontrahentami,
- spadek jakości wyrobów oraz świadczonych usług,
- pogarszanie się warunków umów handlowych,
- korzystanie z usług factoringowych,
- unikanie wprowadzania nowych systemów informatycznych.

Druga grupa interesariuszy są pracownicy, którzy postrzegają pogorszenie się sytuacji ekonomiczno – finansowej przez:

- narastające konflikty personalne,
- występowanie częstych nadzwyczajnych posiedzeń zarządu,
- ograniczenie się menadżerów do działań wyłącznie w obszarze własnych kompetencji.

Jako trzecią grupę zainteresowaną sytuacją przedsiębiorstwem autorzy badania wskazali na analityków finansowych, którzy wskazali na następujące symptomy zagrożenia bankructwem:

- brak lub nieumiejętne wdrożenie strategii firmy,
- niedotrzymywanie warunków umów kredytowych,

- utrata kluczowych pracowników,
- realizacja kosztownych projektów charakteryzujących się niską rentownością,
- utrata strategicznych klientów,
- brak inwestycji w zasoby ludzkie i nowoczesne rozwiązania technologiczne.

Kolejną grupą osób zainteresowanych kondycją przedsiębiorstwa są audytorzy badający firmę. Według nich o problemach przedsiębiorstw, które zagrażają jego stabilności świadczyć mogą:

- pogarszające się wyniki finansowe,
- prowadzenie kreatywnej rachunkowości,
- brak wiarygodnego kierownictwa,
- wzrost zapotrzebowania na kredyty przy malejących możliwościach ich zabezpieczenia,
- niezgodność strategii przedsiębiorstwa z realizowanymi celami operacyjnymi,
- pojawienie się licznych spraw sądowych.

Ostatnią grupę, na którą wskazują badania przeprowadzone przez Slatter'a i Lovett'a są osoby niezwiązane z firmą, które w celach inwestycyjnych śledzą informacje na temat podmiotu. Ich zdaniem spadek kondycji przedsiębiorstwa przejawia się między innymi przez:

- spadek wyceny przedsiębiorstwa na rynku,
- spadek zysków,
- ograniczoną płynność,
- brak wiarygodności kredytowej,
- dużą rotację kadry menadżerskiej,
- niepowodzenia w sferze operacyjnej,
- opóźnione publikacje sprawozdań finansowych.

Symptomy pogorszenia się sytuacji ekonomiczno-finansowej można identyfikować za pomocą stałego monitorowania sfery finansowej i operacyjnej przedsiębiorstwa. Skuteczność śledzenia kondycji podmiotu jest przede wszystkim uzależniona od jakości prowadzonej analizy, która

dostarcza podstawowych informacji do jej oceny. W przypadku sfery finansowej lub operacyjnej stosunkowo łatwo można wychwycić pojawiające się symptomy pogorszenia się sytuacji ekonomiczno-finansowej podmiotu, gdyż mają one charakter mierzalny.

W przypadku wskazanych objawów organizacyjnych bądź behawioralnych sytuacja jest znacznie trudniejsza, gdyż są one bardzo trudne do zaobserwowania i zbadania ponieważ są one subiektywne i wymagają szerokiego zakresu wiedzy nie tylko z ekonomii, finansów i zarządzania lecz także niezbędna jest wiedza z psychologii i socjologii.

Próbując się ustrzec przed bankructwem przedsiębiorstwo powinno mieć na uwadze symptomy pogorszenia się sytuacji finansowej przedsiębiorstw aby w miarę szybko mogło zareagować na pojawienie się niekorzystnej sytuacji. Z drugiej strony należy także zwrócić uwagę na przyczyny bankructw firmy, prowadzących działalność gospodarczą.

4. Symptomy pogarszającej się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa

Dokonując analizy literaturę z zakresu finansów przedsiębiorstw można spotkać szereg opracowań odnośnie przyczyn bankructwa podmiotów. Na potrzeby niniejszego artykułu zostaną przedstawione wyniki badań Niemiec, Wielkiej Brytanii, Stanów Zjednoczonych oraz Polski.

Badania przeprowadzone przez American Bancruptcy Institute (ABI) na grupie wybranych losowo przedsiębiorstw wskazały na następujące przyczyny bankructwa podmiotów [http://www.abiworld.org/survey/report.html, s. 3]:

- błędy w zarządzaniu,
- nasilenie się konkurencji,
- sprawy sądowe,
- problemy w sferze operacyjnej.

Na terenie Stanów Zjednoczonych przeprowadzono również badania nad przyczynami bankructw małych firm, z terenu południowo-zachodniego. Badania te miały charakter ankietowy i dotyczyły podmio-

tów, które ogłosiły upadłość w 1998 roku [Bradley 2000]. Uzyskane wyniki były zbieżne z wynikami uzyskanymi przez ABI i wskazywały przede wszystkim na niedostateczne umiejętności w zarządzaniu przedsiębiorstwem wynikające ze słabego stanu wiedzy dotyczącej funkcjonowania firmy oraz braku kapitału.

Na podstawie badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii nad przyczynami upadłości przedsiębiorstw w ramach programu Business Planning and Research International, przeprowadzonego na zlecenie Price Waterhouse, w 1997 roku, można wskazać na następujące przyczyny bankructw przedsiębiorstw brytyjskich:

- utrata rynku,
- złe zarządzanie,
- brak kapitału,
- występowanie należności nieściągalnych,
- zatory płatnicze.

Uzyskane wyniki były zbliżone do tych jakie uzyskano w Stanach Zjednoczonych, przy czym inna jest hierarchia poszczególnych przyczyn bankructwa. Na uwagę zasługuje fakt, że w obu przypadkach jako jedną z najważniejszych przyczyn wskazano błędy w zarządzaniu.

W przypadku Niemiec badania nad przyczynami upadłości z 1997 roku przeprowadzonych przez Deutsche Ausgleichbank wykazywały odmienne przyczyny niż miało to miejsce w Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii [http://www.rga.de/wirtscha/ww6.html]. Wśród głównych przyczyn bankructwa wskazano:

- brak środków finansowych, które wynikały z błędów w finansowaniu działalności, a dokładniej mówiąc ze zbyt małego kapitału własnego, wysokiego zadłużenia u kontrahentów, braku planów zapotrzebowania na gotówkę,
- niedostateczny przepływ informacji, w tym wypadku duże znaczenie miał brak wiedzy na temat rynku, przeszacowanie sprzedaży, nie uwzględnianie poczynań konkurencji,
- brak kwalifikacji kadry menadżerskiej oraz pracowników szeregowych,
- błędy i braki w planowaniu,

- problemy rodzinne,
- przeszacowanie podstawowych wskaźników dotyczących zwrotu z inwestycji.

Badania przeprowadzone przez Mączyńską i Zawadzkiego [2000] dotyczące przyczyn bankructw polskich przedsiębiorstw wskazywane zostały zarówno czynniki mikroekonomiczne oraz makroekonomiczne. W ujęciu makroekonomicznym można wymienić takie przyczyny jak:

- spadek tempa wzrostu gospodarczego,
- zanik nieefektywnej wymiany międzynarodowej,
- wahania kursów walutowych,
- globalizacja rynków, która wymuszała dużo większą konkurencję,
- zanik subsydiowania produkcji określonych wyrobów,
- zmiany struktury popytu wynikające z postępu technologicznego, kulturowego, politycznego, społecznego itp..

Wśród przyczyn mikroekonomicznych należy wymienić:

- zbyt mały rozmiar prowadzonej działalności,
- zła lokalizacji przedsiębiorstwa,
- niskie kwalifikacje kadry zarządzającej i wykonawczej,
- brak odpowiednich technologii,
- niska jakość sprzedawanych produktów,
- brak dostępu do kanałów dystrybucji,
- zbyt silne uzależnienie do jednego dostawcy,
- ograniczony dostęp do kapitału.

Inne podział przyczyn bankructw polskich przedsiębiorstw w swoich badaniach przedstawił Szczerbak. Podzielił on przyczyny bankructw na osiem grup [Szczerbak 2005]

- rynkowe i społeczne: spadek popytu na wyroby przedsiębiorstwa, agresywna konkurencja, wzrost wymagań konsumentów, narastająca globalizacja;
- kapitałowe: ograniczony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania działalności, ograniczone środki własne, zmienność kursów walut, wysoki stopień biurokratyzacji procedur związanych z uzyska-

niem dofinansowania działalności, zbyt wysoki koszt pozyskania kapitału, brak dofinansowania za pomocą zamówień publicznych;

- wynikające z polityki gospodarczej: niekorzystne regulacje rynku pracy oraz w sferze ubezpieczeń społecznych, ograniczanie ulg podatkowych, narastające obciążenia fiskalne, zawiły i niejasny system podatkowy, wzrost wymagań dotyczących ochrony środowiska, liberalizacja importu w ramach Unii Europejskiej;
- wewnętrzne, w sferze operacyjnej: błędy w zarządzaniu, błędna strategia dotycząca wprowadzania nowych technologii wytwarzania produktów, niska jakość wyrobów w porównaniu do konkurencji, brak działań mających na celu unowocześnienie produktów, brak wprowadzania na rynek produktów innowacyjnych, nie wykorzystywanie możliwości wynikających ze wzrostu skali produkcji, brak dostępu do taniej siły roboczej, przestarzały park maszynowy, nieskuteczne działania marketingowe, brak reklamy, zła organizacja dystrybucji i obsługi posprzedażowej, utrudnienia w dostępie do materiałów i surowców;
- wewnętrzne, o charakterze finansowym: brak nadzoru nad finansami przedsiębiorstwa, wysoki wskaźnik dźwigni finansowej, stosowanie konserwatywnej polityki finansowej, inwestowanie w długoterminowe projekty, wysoki stan zadłużenia przedsiębiorstwa, występowanie przeterminowanych zobowiązań, błędne zarządzanie należnościami oraz środkami pieniężnymi, utrudniony dostęp do kredytów i pożyczek, ujemny wynik finansowy, stosowanie kreatywnej rachunkowości;
- wewnętrzne, o charakterze wewnątrz organizacyjnym: niska wydajność pracowników, brak skutecznego zarządzania stanem zatrudnienia, przerost zatrudnienia zarówno w sferze produkcyjnej jak i administracyjnej, występowanie konfliktów interpersonalnych, brak szkoleń pracowników,
- nieudane przejęcia lub fuzje;
- niewłaściwie przeprowadzona prywatyzacja przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

Przedstawionego przegląd literatury dotyczący przyczyn bankructwa podmiotów gospodarczych oraz symptomów pogarszającej się sytuacji finansowej wskazuje na występowanie podobieństw między różnymi krajami. Z drugiej strony przeprowadzona analiza literatury pokazuje, że bankructwo przedsiębiorstwa jest procesem złożonym i długotrwałym oraz brak jest jednego czynnika, który do niego prowadzi. Przytoczone wyniki badań wskazują, że najczęściej przyczyna bankructwa jest kilka czynników co prowadzi do trudności w ich monitorowaniu, a tym samym skutecznemu przeciwdziałaniu nieporządnej sytuacji. Dlatego też przedsiębiorstwo chcące ustrzec się przed bankructwem powinno na bieżąco monitorować, sytuację we wskazanych obszarach oraz sprawnie podejmować decyzje, które pozwolą na ograniczenie wystąpienia bankructwa.

Bibliografia

Andrzejewski M., (2011), *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną*, [w]: Przedsiębiorstwo i Zarządzanie. Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju (red. Sułkowski Ł.), Łódź.

Boratyńska K. (2010), Przyczyny *bankructwa przedsiębiorstw agrobiznesu*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom 12, Zeszyt 3.

Bauer K. (2010), *Kryzys finansowy a restrukturyzacja przedsiębiorstw w stanie upadłości*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Procesy transformacji przemysłu i usług w regionalnych i krajowych układach przestrzennych, Nr 15, Warszawa-Kraków.

Bednarski L., (1999), *Symptomy i ocena zagrożenia sytuacji finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Pieniądze i Więź, Sopot.

Bradley D., B., (2000), *Lack of financial and location planning causes small business bankruptcy*, http://www.sbaer.uca.edu/DOCS/2000asbe/00asbe070.html.

Folwarski M., (2010), *Polskie klasyczne metody wczesnego ostrzegania przed upadłością – zastosowanie na rynku bankowym*, Finanse przedsiębiorstw (red. Kopiński A.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Gruszecki T., (2008), *Instytucjonalno-prawne regulacje upadłości. Bankructwa przedsiębiorstw. Wybrane aspekty instytucjonalne*, (red. Mączyńska E.), Wydawnictwo SGH, Warszawa.

Głuchowski J., Szambelańczyk J. (1999), *Bankowość. Podręcznik dla studentów*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999.

Hadasik D., (1998), Upadłość *przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*, Zeszyty Naukowe, Seria II, Nr 153, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Hamrol M., Chodakowski J., (2008), *Prognozowanie zagrożenia finansowego przedsiębiorstw. Wartość predykcyjna polskich modeli analizy dyskryminacyjnej*, Badania operacyjne i decyzyjne, Nr 2.

http://www.abiworld.org/survey/report.html.

http://www.rg.de/wirtscha/ww6.html.

Kowalczyk J., *Finanse firmy*, Wydawnictwo ZCO, Warszawa 1993.

Matuszak M., (2001), *Upadki polskich przedsiębiorstw w latach 1990–2000. Wybrane problemy i wyniki badań prowadzonych w sądach gospodarczych*, Przedsiębiorstwo na przełomie wieków (red. B. Godziszewki, M. Hoffer, M. J. Stankiewicz), Toruń.

Mączyńska E., (2005), *Ekonomiczne aspekty upadłości przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.

Mączyńska E., Zawadzki M., (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji upadłości przedsiębiorstw*, Ekonomista, Nr 2

Mączyńska E., Zawadzki M., (2000), Modelowe *i prognostyczne aspekty pomiaru zmian w sytuacji przedsiębiorstw w restrukturyzacji – analiza dyskryminacyjna*, Wydawnictwo INE-PAN, Warszawa.

Nogalski B., Mocinkiewicz H., (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Prusak B., (2004), *Jak rozpoznać potencjalnego bankruta?*, Prace Naukowe Katedry Ekonomii i Zarządzania Przedsiębiorstwem, (red. Bławat F.), Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, tom III, Gdańsk.

Schumpeter J. A., (1975), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper, Second edition, New York.

Slatter S., Lovett D., (2001), *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG Press, Warszawa.

Stasiewski T., (1995), *Upadek przedsiębiorstwa, przyczyny, symptomy i metody przewidywania*, ZTRN, tom XXXIII.

Szczerbak M., (2005), *Przyczyny upadłości przedsiębiorstw w świetle opinii syndyków i nadzorców sądowych*, Zagrożenie upadłością, (red. Kuciński K., Mączyńska E.), Wydawnictwo SGH, Warszawa.

Wojtkowiak G., (2004), *Pozytywny wymiar upadłości*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Zeszyt 48.

Zelek A., Gwarek A., (2000), *Symptomy kryzysu organizacji*, Firma i Rynek, Nr 2/2000.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733– 2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 171–197

Eugeniusz Brzuska
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Firmy rodzinne a pomoc publiczna w kontekście dotacji z funduszy europejskich

Family businesses and aid in the context of subsidies from EU funds

Abstract: Family businesses are most of SME sector in Poland and, also, in all EU. The aim of the article is to show the problem of the state aid in the context of SME business applications for EU grants. Author shows the meaning of the SME sector for the local and regional development. Most of SME businesses get in the local market and on that market they are selling. Next there is the short description of the SME policy of the EU and, also, competitive policy and law of the state aid. This short article could be a help for SME businesses owners who would like to have applications for EU grants and, also, for students, who are interested in the law of state aid and EU funds for SME business.

1. Wstęp

Firmy rodzinne to bardzo poważna część polskiej przedsiębiorczości. W kontekście przepisów dotyczących przedsiębiorstw w Unii Europejskiej w przeważnej większości mieszczą się one w kryteriach odpowiadających sektorowi MŚP w Unii Europejskiej. Unia pokłada wielkie nadzieje w tym sektorze i stara się sektor ten jak najbardziej doceniać. Najpoważniejszym tego dowodem są fundusze unijne, z których pomoc jest przeznaczona w dużej mierze na wsparcie dla firm z sektora MŚP. W obecnej chwili jesteśmy w okresie budżetowym 2007–2013 Unii i z jego

środków korzystamy. Polskie firmy tego sektora w dużej mierze korzystają z funduszy unijnych poprzez Regionalne Programy Operacyjne operujące we wszystkim województwach w kraju.

Jednakże wsparcie to podlega przepisom dotyczącym pomocy publicznej. Obszar pomocy publicznej w Unii Europejskiej to materia dość skomplikowana. Przedsiębiorca z sektora MŚP, zanim zacznie aplikować o środki unijne, powinien orientować się w kilku głównych kwestiach z takim aplikowaniem związanych. Powinien on posiadać ogólną wiedzę o tym, że przepisy pomocy publicznej jego też dotyczą, tak, jak wszystkie przedsiębiorstwa w Unii Europejskiej. Dalej musi wiedzieć, czy jego działalność kwalifikuje się do pomocy, czy w jego regionie taką pomoc może uzyskać i czy jego przedsiębiorstwo spełnia kryteria MŚP. W przeciwnym razie podjęte przez niego starania o dotację mogą być chybione. Niniejsze opracowanie omawia powyższe kwestie. Jego celem było pokazanie, jak wygląda kwestia pomocy publicznej w kontekście aplikacji firmy z sektora MŚP o środki z funduszy unijnych.

Niniejszą krótką rozprawę opracowano na podstawie aktów prawnych prawa polskiego i unijnego, zawartości stron internetowych odpowiednich w tym kontekście instytucji oraz dostępnej literatury przedmiotu. Opracowanie to może być przydatne dla studentów różnych kierunków pragnących zapoznać się z problematyką pomocy publicznej w kontekście dotacji z funduszy unijnych dla firm z sektora MŚP, a także dla zainteresowanych problematyką przedsiębiorców.

2. Znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw dla rozwoju lokalnego

Małe i średnie przedsiębiorstwa w przeważającej swojej ilości działają na rynku lokalnym. Wpisują się one w lokalny „koloryt" gospodarczy na dwa sposoby. Małe lub średnie przedsiębiorstwo zaopatruje się na rynku lokalnym, to z jednej strony, z drugiej zaś, na tym rynku sprzedaje swoje produkty i usługi. Ponadto bardzo charakterystyczne jest dla tego sektora, że tego typu przedsiębiorstwa bardzo szybko dostosowują się do rynku lokalnego. Dlatego też istnieje ścisła zależność pomiędzy roz-

wojem tego sektora a rozwojem lokalnym i regionalnym. Wyższy poziom rozwoju gospodarczego w regionie zwiększa konkurencyjność przedsiębiorstw działających w regionie, to z kolei przekłada się na zmniejszanie bezrobocia, zwiększanie lokalnych budżetów i ma to wpływ na poziom życia ludności [Strużycki 2004, s. 239].

Dlatego też liczba i potencjał sektora małych i średnich przedsiębiorstw jest uznawany za papierek lakmusowy rozwoju gospodarczego całego kraju. Chociaż tego typu liczby są pokazywane na poziomie ogólnokrajowym, to to, jakie one będą rozstrzyga się na poziomie regionalnym oraz lokalnym i, jak to jest pokazywane w literaturze przedmiotu, „przedsiębiorczość ma charakter ogólnospołeczny i ogólnogospodarczy, ale jej losy rozstrzygają się na poziomie pojedynczego przedsiębiorstwa i w osobowości pojedynczych ludzi. Sukcesy indywidualnych osób współtworzą sukces zbiorowy" [Koźmiński 2004, s. 163].

Obecne wyzwania, które stoją przed małym i średnim przedsiębiorstwem można scharakteryzować w ten sposób, że firma z sektora MŚP funkcjonowanie na zmiennym i przynoszącym szybkie zmiany rynku, powinna traktować jako nieustające poszukiwanie okazji do rozwoju. Kluczem do sukcesu są szybkie reakcje na zmiany w otoczeniu, tak, aby jak najszybciej wyjść naprzeciw nowym zapotrzebowaniom na rynku, a także potrzebom konsumentów. Wyznacznikami sukcesu są odpowiednie technologie, marketing, jakość, a także nie bez znaczenia jest przestrzeganie standardów ekologicznych [Sasin 2003, s. 47].

3. Polityka Unii Europejskiej wobec małych i średnich przedsiębiorstw

Mimo kryzysu gospodarka Unii Europejskiej nadal jest uznawana za tę, która jest ciągle dynamiczna i potrafi się rozwijać. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w Unii jest bardzo poważną częścią tejże gospodarki ze względu na to, że stanowi on ponad 95% wszystkich funkcjonujących w Unii przedsiębiorstw. W roku 2009 odnotowano, że liczba przedsiębiorstw z sektora MŚP w Unii Europejskiej to 23 miliony przedsiębiorstw. Uważa się także, że przedsiębiorstwa z tego sektora zapewniają ponad 75 milionów miejsc pracy, a niektórych branżach zatrudnienie,

które one zapewniają, przekracza 80%. Unia Europejska uznaje, że zainteresowanie się sektorem małych i średnich przedsiębiorstw jest dziedziną strategiczną, ze względu na to, że sektor ten jest źródłem konkurencyjności i wzrostu gospodarczego, przyczynia się do rozwoju więzi międzynarodowych, poprawy sytuacji konsumentów, wdrażania innowacji technologicznych, a tym samym, do poprawy warunków życia i zatrudnienia [Huczek, w: www. paiz.gov.pl].

Politykę Unii Europejskiej wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw można w skrócie odnieść do następujących zagadnień:

- zmniejszanie i upraszczanie obowiązków podatkowych i administracyjnych oraz w zakresie rachunkowości;
- nacisk na państwa członkowskie w celu wprowadzania korzystnych dla sektora MŚP zmian w kodeksach cywilnym i handlowym;
- oferta programów wsparcia dla sektora MŚP.

Unia Europejska ma na uwadze to, że sektor MŚP powinien czerpać jak najwięcej korzyści, przede wszystkim na Jednolitym Rynku Europejskim, ale także ze zglobalizowanej gospodarki. Ma się to dokonywać poprzez kształtowanie systemów informacji gospodarczej, promocję powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami, a także inicjatywy wsparcia finansowego dla sektora MŚP. Założenia dotyczące polityki prowadzonej przez Unię Europejską wobec sektora MŚP są wyartykułowane w wielu unijnych dokumentach. Jednym z najbardziej znanych dokumentów jest Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw, która została przyjęta w czasie posiedzenia Rady Europejskiej w Feira, w Portugalii w dniach 19–20 czerwca 2000 roku. Precyzuje ona główne założenia polityki Unii Europejskiej wobec sektora MŚP [*Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw* 2004].

W Karcie tej przyjęto dziesięć kierunków wsparcia dla sektora MŚP ze strony Unii Europejskiej. Są to:

1. Kształcenie i szkolenia z zakresu przedsiębiorczości. Rada Europejska zaleca w niej, aby szczególnie wśród młodzieży pielęgnować ducha przedsiębiorczości. Kładzie ona naciska na to, aby wiedzę na temat przedsiębiorczości i prowadzenia działalności gospodarczej wprowadzać do wszystkich programów kształcenia i promować ją na każdym poziomie

kształcenia. Rada wskazuje także na to, że na akademickim poziomie kształcenia powinny znaleźć się w programach nauczania konkretne i określone moduły uczące o przedsiębiorczości i prowadzeniu działalności gospodarczej, natomiast na poziomie studiów podyplomowych zaleca się organizację kształcenia dla menadżerów z sektora MŚP;

2. Zmniejszanie kosztów i skracanie czasu potrzebnego na rozpoczęcie działalności. Rada Europejska zaleca, aby na terenie Wspólnoty koszty związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej stawały się najbardziej konkurencyjne na świecie. Natomiast kraje, w których procedury związane z zakładaniem działalności gospodarczej są najbardziej uciążliwe i długotrwałe, Rada Europejska zachęca, aby dołączały do grupy krajów wzorcowych w tym zakresie. Zaleca ona także, aby cały proces rejestracji nowej firmy przesuwać tak, aby był on możliwy w całości do przeprowadzenia on-line.

3. Ulepszanie ustawodawstwa i przepisów pod kątem ułatwień dla sektora MŚP. Rada Europejska zaleca regularne przeprowadzanie przeglądu poszczególnych regulacji, w tym, zarówno na poziomie europejskim, jak i na poziomie poszczególnych krajów, pod kątem ich wpływu na sektor MŚP. We wszystkich możliwych przypadkach należy upraszczać przepisy obowiązujące w poszczególnych państwach, jeżeli trzeba, to także na poziomie europejskim, tak, aby były one jak najbardziej przyjazne dla sektora MŚP;

4. Poprawianie dostępności dla umiejętności. Rada Europejska zaleca, aby instytucje szkoleniowe we wszystkich krajach członkowskich zapewniały odpowiednią podaż umiejętności zawodowych dostosowanych do potrzeb sektora MŚP. W przedsiębiorstwach powinny być też rozwijane programy szkoleń, a szkolenia i doradztwo powinno być łatwo i szybko dostępne w sektorze MŚP.

5. Optymalne wykorzystywanie standardu *on line* dla poprawy efektywności działań zarówno w samej działalności sektora MŚP, jak i dla działań około biznesowych. Rada Europejska zaleca, aby nakłaniać władze publiczne do tego, aby rozszerzać komunikację elektroniczną z sektorem MŚP. Rada preferuje tutaj tryb *on line* jako wygodniejszy, tańszy i szybszy. Powinny być w nim dostępne:

– pełne doradztwo;

- pełna możliwość składania zeznań podatkowych;
- szybkie i proste otrzymywanie informacji;

6. Poszerzanie działalności wychodzącej poza Jednolity Rynek Europejski. Rada Europejska uważa, że Jednolity Rynek Europejski wzmacnia pozycję sektora MŚP i czyni go bardziej konkurencyjnym. Dlatego też powinno się tworzyć ramy prawne do tego, aby przedsiębiorstwa z tego sektora mogły na bazie powyższego wchodzić na inne rynki światowe.

7. Usprawnianie obsługi finansowej oraz ułatwienia i ulgi w zakresie opodatkowania. Rada Europejska postuluje, aby w pełni udostępniać sektorowi MŚP dostęp do usług finansowych. Rada zwraca uwagę, aby budować paneuropejski rynek finansowy, który udostępniałby, w sposób rzetelny i jednocześnie efektywny i realny, odpowiednie narzędzia finansowe, które byłyby dostępne dla tego sektora. Państwa członkowskie natomiast powinny stosować najlepsze rozwiązania w dziedzinie podatków oraz systemowych zachęt do prowadzenia działalności.

8. Tworzenie bazy i dobrego klimatu dla wprowadzania ułatwień technologicznych, które byłyby łatwo dostępne dla sektora MŚP. Rada Europejska chce, aby programy, które mają na celu popularyzowanie technologii w sektorze MŚP były coraz bardziej ulepszane, a także, aby stwarzać narzędzia, dzięki którym zdolność sektora MŚP do identyfikacji, wyboru i wdrażania technologii się zwiększy;

9. Tworzenie i rozwój optymalnych modeli i standardów związanych z handlem elektronicznym i tworzenie przepisów i klimatu dostępności powyższego dla sektora MŚP. Rada Europejska uważa, że Komisja Europejska i państwa członkowskie powinny stosować systemy zachęt do tego, aby sektor MŚP, aby sektor MŚP stosował najlepsze rozwiązania i przyjmował modele skutecznego prowadzenia działalności gospodarczej, które umożliwią mu jak najbardziej efektywne odnajdywanie się w rzeczywistości nowej gospodarki.

10. Pomoc w tworzeniu i rozwoju skutecznych reprezentacji sektora MŚP na poziomie regionalnym, krajowym oraz europejskim. Rada Europejska zachęca do dokonywania regularnej analizy, w jaki sposób interesy sektora MŚP są reprezentowane zarówno na poziomie państw członkowskich, jak i na poziomie europejskim [Huczek w: www. paiz.gov.pl].

4. Polityka konkurencji Unii Europejskiej a sektor MŚP

Jedną z największych polityk, którą prowadzi Unia Europejska, jest polityka dotycząca kwestii konkurencji. Komisja Europejska uważa siebie za strażniczkę i regulatorze konkurencji na całym obszarze Jednolitego Rynku Europejskiego. Jednym z motywów prowadzenia tej polityki jest ochrona i wsparcie dla firm z sektora MŚP. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami zarówno w obszarze towarów, jak i usług, sprzyja podwyższaniu jakości, obniżaniu cen i umożliwia wszystkim korzystającym z rynku zwiększenie możliwości wyboru. Komisja Europejska przestrzega tego, aby zasady wolnej konkurencji były respektowane, zarówno przez poszczególne przedsiębiorstwa, jak też przez rządy poszczególnych państw członkowskich [zob. konkurencja, w: www. europa.eu/obszary działalności].

Dlatego też, zgodnie z przepisami prawnymi Komisji Europejskiej, zabronione są następujące działania przedsiębiorstw:

- ustalanie cen i dzielenie się rynkami pomiędzy sobą;
- nadużywanie pozycji dominującej na danym rynku, w celu wyeliminowania mniejszych konkurentów;
- łączenie się, jeżeli w wyniku fuzji przedsiębiorstwa uzyskałyby pozycję dominującą na danym rynku.

Stosowane powyżej zakazy, w dużej mierze uzasadnienie ich stosowania, odnosi się do kwestii chronienia przedsiębiorstw z sektora MŚP. Zgodnie z przepisami Komisji Europejskiej duże firmy nie mogą narzucać firmo mniejszym warunków, które uniemożliwiałyby ich klientom lub dostawcom współpracę z tymi firmami. Komisja Europejska ma prawo prowadzić dochodzenia w takich sprawach, karać grzywnami firmy, które tych standardów nie przestrzegają i często z tych uprawnień korzysta. W tym miejscu należy wspomnieć, że nieodłączną częścią polityki konkurencji prowadzonej przez Komisję Europejską jest kwestia pomocy publicznej, o której będzie mowa poniżej [Szpringer 2010, s. 163].

5. Fundusze unijne a MŚP

Pomoc finansowa Unii Europejskiej, ukierunkowana na wsparcie dla sektora MŚP, udzielana jest za pomocą różnych instrumentów finansowych będących w dyspozycji Wspólnoty. Jednak największe znaczenie mają fundusze strukturalne. Są one obecnie najważniejszym narzędziem w realizacji polityki regionalnej i strukturalnej Unii Europejskiej. Są narzędziami likwidacji dysproporcji w poziomie rozwoju poszczególnych regionów, a także w formie dla wsparcia dla gospodarek, w tym wsparcia dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Dwa fundusze, które odgrywają kluczową rolę to Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego oraz Europejski Fundusz Społeczny [Kasprzak 2009, s. 45].

Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego operuje w takich obszarach, jak inwestycje w produkcję przedsiębiorstw, wsparcie dla sektora MŚP. Finansuje on projekty inwestycyjne, które dotyczą zarówno maszyn i urządzeń, a także budowy, czy rewitalizacji budynków przeznaczanych na produkcję, jak również nowych technologii, innowacyjności, inwestycji w wartości niematerialne i prawne. Projekty wspierane przez fundusz dotyczą przedsiębiorstw pojedynczych, czy też przedsiębiorstw, które się koncentrują, na przykład w klastrach, czy parkach technologicznych. Fundusz zajmuje się też finansowaniem usług dla przedsiębiorstw o charakterze doradczym, w tym doradztwo inwestycyjne, marketingowe, dotyczące planowania działalności, transferu technologii, czy też rozwoju eksportu, czyli działań na rzecz internacjonalizacji przedsiębiorstw. Dalej, fundusz wspiera działalność związaną z ochroną środowiska, dalej inwestycje infrastrukturalne, a także inwestycje w dziedzinie kultury i turystyki, a także badań naukowych i transferu technologii. Natomiast Europejski Fundusz Społeczny to fundusz, którego środki są przeznaczone na wsparcie dla kapitału ludzkiego związanego z przedsiębiorstwami [Cieślak, Kordasiewicz 2007, s. 76].

W Polsce dystrybucja środków z funduszy unijnych, w ramach okresu programowania 2007–2013, dokonuje się w ramach programów operacyjnych. Z tego dla przedsiębiorstw z sektora MŚP, z racji specyfiki jego działalności, najbardziej dostępne i atrakcyjne są Regionalne Programy Operacyjne, czyli programy operacyjne, które są dostępne w po-

szczególnych województwach i obsługiwane przez urzędy marszałkowskie tych województwa lub instytucje przez nie do tego przeznaczone oraz VIII Priorytet Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, również obsługiwany na poziomie wojewódzkim przez urzędy marszałkowskie poszczególnych województw lub przez instytucje do tego przez poszczególnych marszałków przeznaczone[1]. I tak:

1. Regionalny Program Operacyjny Województwa Dolnośląskiego umożliwia wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP w ramach swojej 1 Osi Priorytetowej „Przedsiębiorstwa i innowacyjność". Stawia sobie ona za cel wzrost konkurencyjności dolnośląskich przedsiębiorstw, głównie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. W ramach tej osi udzielane jest wsparcie inwestycyjne poprzez dotacje dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw głównie wspierające:

- innowacyjność produktową i procesową o charakterze regionalnym;
- wdrażające technologię informacyjną;
- dostosowujące przedsiębiorstwa do wymogów w zakresie ochrony środowiska;
- zwiększające atrakcyjność turystyczną regionu[2].

2. W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego przedsiębiorstwa z obszaru MŚP mogą liczyć na wsparcie w ramach 5 Osi Priorytetowej „Wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw". Jej celem jest wzmocnienie konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP z obszaru województwa kujawsko-pomorskiego, w tym wzrost ich potencjału ekonomicznego, innowacyjnego oraz wzmocnienie zatrudnienia. Cel ten jest realizowany przez następujące działania:

- rozwój instytucji otoczenia biznesu;
- wsparcie inwestycji przedsiębiorstw;
- wspieranie przedsiębiorstw w zakresie dostosowania się do wymogów ochrony środowiska;
- wzmocnienie regionalnego potencjału badań i rozwoju technologii;
- promocję i rozwój markowych produktów;

[1] Więcej o funduszach unijnych na lata 2007–2013 zob. www. fundusze europejskie.gov.pl

[2] www.rpo.dolnyslask.pl.

– kompleksowe uzbrojenie terenów pod inwestycje[3].

3. W ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Lubelskiego przedsiębiorstwa z sektora MŚP mogą liczyć na wsparcie w zakresie:

– zwiększenie zdolności inwestycyjnej w początkowym okresie funkcjonowania mikroprzedsiębiorstw;
– wzrost innowacyjności mikro małych i średnich przedsiębiorstw;
– zwiększenie produkcji i wykorzystania energii ze źródeł odnawialnych;
– rozwój przedsiębiorstw realizujących na terenie województwa lubelskiego projektów z zakresu turystyki i rekreacji;
– wsparcie procesu opracowania i transferu nowoczesnych technologii dla przedsiębiorstw;
– ułatwienie dostępu do specjalistycznej wiedzy doradczej[4].

4. Regionalny Program Operacyjny Województwa Lubuskiego zakłada wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP w ramach II Osi Priorytetowej „Stymulowanie wzrostu inwestycji w przedsiębiorstwach i wzmocnienie potencjału innowacyjnego". Jego celem głównym jest rozwój gospodarczy województwa poprzez zintegrowanie działań dla tworzenia warunków sprzyjających wzrostowi inwestycji na poziomie regionalnym i lokalnym oraz wzrostowi zatrudnienia. Cel ten ma być osiągnięty poprzez:

– wspieranie innowacyjnego charakteru przedsiębiorczości;
– wzmocnienie konkurencyjności mikro, małych i średnich przedsiębiorstw z regionu województwa lubuskiego;
– wzmocnienie systemu wspierania przedsiębiorczości;

5. Wsparcie udzielane przedsiębiorcom z sektora MŚP w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013 jest dystrybuowane w ramach III Osi Priorytetowej „Gospodarka, Innowacyjność, Przedsiębiorczość". Wsparcie w ramach tej osi obejmuje projekty inwestycyjne w przedsiębiorstwach. Jest to bezpośred-

[3] www.mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-kujawsko-pomorskiego.

[4] www.rpo.lubelskie.pl

nie wsparcie inwestycyjne dla sektora MŚP z preferencjami dla projektów innowacyjnych [Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych… 2010, s. 54].

6. W Regionalnym Programie Operacyjnym dla Województwa Mazowieckiego na lata 2007–2013 przedsiębiorstwa z sektora MŚP wspierane są z Priorytetu I „Tworzenie warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i przedsiębiorczości na Mazowszu." Celem tego priorytetu jest poprawa konkurencyjności regionu Mazowsza poprzez tworzenie korzystnych warunków dla rozwoju potencjału innowacyjnego i wsparcie rozwoju przedsiębiorczości. Cel ten na Mazowszu jest realizowany między innymi poprzez:

- zwiększenie transferu innowacji do gospodarki;
- rozwój sieci powiązań gospodarczych poprzez wspieranie powstawania i rozwoju klastrów i powiązań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami oraz pomiędzy przedsiębiorstwami a sferą badawczą;
- rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu i zwiększenie dostępności do usług doradczych;
- zwiększenie dostępności firm do kapitału zewnętrznego poprzez tworzenie systemu wsparcia finansowego przedsiębiorstw;
- podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP poprzez dostosowanie do wymagań rynkowych, w tym zapewnienie dostępu do nowych technologii oraz systemów certyfikacji i jakości[5].

7. Regionalny Program Operacyjny Województwa Opolskiego na lata 2007 - 2013 oferuje wsparcie przedsiębiorstwom z sektora MŚP w ramach 1 Osi Priorytetowej „Wzmocnienie atrakcyjności gospodarczej regionu." Jest ono realizowane poprzez następujące działania:

- rozwój przedsiębiorczości, a w nim: wsparcie instytucji otoczenia biznesu oraz wsparcie dla inwestycji przeprowadzanych w mikroprzedsiębiorstwach;
- zapewnienie dostępu do finansowania przedsiębiorczości;
- umożliwianie wprowadzania innowacji i dokonywanie postępu technologicznego w przedsiębiorstwach z sektora MŚP[6].

[5] WWW.rpo.mazovia.eu

8. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podkarpackiego na lata 2007 - 2013 również w ramach swojej 1 Osi Priorytetowej zatytułowanej „Konkurencyjna i innowacyjna gospodarka" oferuje wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP. Oferuje on wsparcie dla rozwoju istniejących w regionie przedsiębiorstw z tego sektora poprzez zwiększenie dostępności do zewnętrznych źródeł finansowania, rozwój sieci instytucji otoczenia biznesu, stworzenie warunków dla rozwoju gospodarczego i wzrostu potencjału innowacyjnego w regionie oraz transferu wiedzy, a także zwiększenie atrakcyjności inwestycyjnej i wsparcie aktywności w zakresie współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej[7].

9. Regionalny Program Operacyjny Województwa Podlaskiego na lata 2007–2013 ma w swojej ofercie wsparcie dla przedsiębiorstw z sektora MŚP także w ramach I Osi Priorytetowej, która nosi nazwę „Wzrost innowacyjności i wspierania przedsiębiorczości w regionie". W ramach tej osi przedsiębiorstwa z sektora MŚP otrzymują wsparcie poprzez tworzenie i rozwój infrastruktury dostosowanej do potrzeb przedsiębiorstw zaawansowanych technologicznie, dalej tworzenie centrów około biznesowych, wsparcie powiązań kooperacyjnych oraz bezpośrednie wsparcie inwestycyjne przedsiębiorstw[8].

10. Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2007–2013 oferuje wsparcie dla sektora MŚP także w ramach 1 Osi Priorytetowej, która nosi tytuł znamienny, mianowicie „Rozwój i innowacje w MŚP." Głównym celem tej osi jest podniesienie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw z obszaru MŚP. Cel ten jest osiągany między innymi poprzez:

- wsparcie dla powstawania i rozwoju przedsiębiorstw z sektora MŚP;
- rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych na obszarze MŚP;
- poprawa dostępu przedsiębiorstw z powyższego sektora do kapitału;
- wzmocnienie systemu wspierającego przedsiębiorczość[9].

[6] WWW.rpo.opolskie.pl

[7] WWW.rpo.podkarpackie.pl

[8] WWW. rpowp.wrotapodlasia.pl

[9] WWW.dpr.pomorskie.eu

11. Regionalny Program Operacyjny Województwa Śląskiego na lata 2007–2013 proponuje wsparcie dla firm Małej i Średniej Przedsiębiorczości w ramach 1 Osi Priorytetowej „Badania i rozwój technologiczny (B+R), innowacje i przedsiębiorczość". Głównym celem tej osi jest wsparcie dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. W ramach niej wspierane są działania z zakresu infrastruktury rozwoju gospodarczego, promocji inwestycyjnej oraz rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw poprzez inwestycje bezpośrednie i doradztwo[10].

12. Regionalny Program Operacyjny Województwa Świętokrzyskiego na lata 2007–2013 zakłada, że przedsiębiorstwa MŚP z regionu świętokrzyskiego będą w ramach niego wspierane z 1 Osi Priorytetowej zatytułowanej „Rozwój przedsiębiorczości". Mogą one liczyć na bezpośrednie wsparcie inwestycji dokonywanych przez nie, a także na wsparcie tworzenia i rozwoju powiązań kooperacyjnych pomiędzy nimi, a także rozbudowę instytucji otoczenia biznesu[11].

13. Regionalny Program Operacyjny Województwa Warmińsko-Mazurskiego na lata 2007–2013 wspiera przedsiębiorstwa MŚP działaniami związanymi z 1 Osią Priorytetową „Przedsiębiorczość". W ramach tej osi przedsiębiorstwa MŚP mogą liczyć na wsparcie działań związanych z ich bezpośrednimi inwestycjami, na wsparcie budowy powiązań pomiędzy nimi, a także na rozbudowę sieci instytucji około biznesowych[12].

14. W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Wielkopolskiego na lata 2007–2013 przedsiębiorstwa MŚP uzyskują wsparcie z 1 Osi Priorytetowej „Konkurencyjność przedsiębiorstw", która ukierunkowana jest na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP z regionu wielkopolskiego poprzez wsparcie ich rozwoju, inwestycji oraz dostępu do narzędzi finansowych[13].

15. W Regionalnym Programie Operacyjnym Województwa Zachodniopomorskiego na lata 2007-2013 przedsiębiorstwa MŚP mają możliwość pozyskiwania wsparcia również z 1 Osi Priorytetowej „Gospodar-

[10] WWW.rpo.slaskie.pl

[11] WWW.rpo-swietokrzyskie.pl

[12] WWW.rpo.warmia.mazury.pl

[13] WWW.rpo.wielkopolskie.pl

ka, Innowacje, Technologie", w ramach wspierane są działania nakierowane na rozwój sektora MŚP miedzy innymi poprzez wsparcie inwestycji i doradztwa[14].

16. Małopolski Program Regionalny na lata 2007–2013 wspiera przedsiębiorców z MŚP poprzez 2 Oś Priorytetową „Gospodarka regionalnej szansy". Jej celem jest wzmacnianie konkurencyjności przedsiębiorstw z obszaru MŚP z regionu małopolskiego. Wsparcie udzielane jest jako bezpośrednie wsparcie inwestycyjne mikro, małych i średnich przedsiębiorstw oraz wsparcie ich otoczenia instytucjonalnego[15].

6. Pojęcie pomocy publicznej

W prawie Unii Europejskiej funkcjonuje generalny zakaz udzielania pomocy publicznej, czyli pomocy dla przedsiębiorstw udzielanej pod jakąkolwiek postacią ze środków publicznych. Ponieważ zagraża to zakłóceniami konkurencji na jednolitym rynku oraz może naruszać wymianę handlową. Zasady te są zdefiniowane w art. 87 Traktatu o Wspólnotach Europejskich (TWE). Jest to podstawowy artykuł, który pozostaje praktycznie niezmienny od 1957 roku i on właśnie jest filarem prawnym reguł, które obowiązują w dziedzinie pomocy publicznej. Jest to artykuł uznawany za definiujący pojęcie pomocy publicznej, pomimo, że nie zawiera on jej jednoznacznej definicji. W związku z tym całe prawodawstwo w Unii Europejskiej dotyczące pomocy publicznej opiera się na kazuistyce. Czyli cała wykładnia prawna dotycząca pomocy publicznej, a funkcjonująca w Unii Europejskiej, opiera się na orzeczeniach Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości lub poszczególnych rozporządzeniach Komisji Europejskiej lub rozporządzeniach odpowiednich władza danego państwa członkowskiego, które opierają się na wykładni Komisji Europejskiej [Vademecum dla… 2010, s. 14].

Pomoc publiczną można określić jako wydatkowanie środków publicznych lub uszczuplanie wpływów publicznych w celu wspierania wybranych przedsiębiorców lub produkcji określonych towarów, stano-

[14] WWW.rpo.wzp.pl

[15] WWW.fundusze.malopolska.pl

wiące korzyść ekonomiczną dla beneficjenta. Artykuł 87, ust. 1 TWE podaje, że: „wszelka pomoc przyznawana przez Państwo Członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiejkolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna ze wspólnym rynkiem w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi" [Vademecum dla… 2010, s. 14]

Dlatego też przy podejmowaniu problematyki pomocy publicznej mówi się o tak zwanych czterech przesłankach, które muszą wystąpić łącznie po to, aby dane działanie zostało zaklasyfikowane jako pomoc publiczna. Przesłanki te są następujące:

1) pomoc publiczna musi być udzielana ze środków publicznych, inaczej mówiąc, musi być dokonywany transfer środków publicznych;
2) pomoc publiczna musi stanowić korzyść ekonomiczną dla jej beneficjenta, która narusza konkurencję lub grozi jej naruszeniem;
3) pomoc publiczna uprzywilejowuje określone podmioty lub uprzywilejowuje produkcję określonych dóbr lub uprzywilejowuje świadczenie określonych usług (czyli musi zaistnieć selektywność i transfer selektywny);
4) pomoc publiczna wpływa na handel pomiędzy państwami członkowskimi Unii Europejskiej;

Przesłanki te muszą zostać spełnione łącznie, jeśli któraś z nich nie zostanie spełniona, wówczas pomoc publiczna nie zachodzi [Vademecum dla… 2010, s. 14].

Przy omawianiu kwestii dotyczących pomocy publicznej bardzo ważne jest także to, że problematyka pomocy publicznej odnosi się wyłącznie do przedsiębiorstw. Istnieje bardzo dużo definicji przedsiębiorcy, przedsiębiorstwa oraz działalności gospodarczej. Wydaje się, że najbardziej praktyczne znaczenie mają definicje zawarte w kodeksie cywilnym oraz w Ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Pierwsza z nich definiuje przedsiębiorcę jako osobę fizyczną, osobę prawną lub jednostkę organizacyjną, o której mowa w art. 33 § 1 kodeksu cywilnego prowadząca we własnym imieniu działalność gospodarczą lub zawodową. Natomiast definicja zawarta w Ustawie o swobodzie działalności gospodarczej mówi

o tym, że przedsiębiorcą jest osoba fizyczna, osoba prawna lub jednostka organizacyjna nie będąca osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną, wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą oraz wspólnicy spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej. Przedsiębiorca w prawie polskim został zdefiniowany poprzez rodzaj prowadzonej działalności. Jeśli jest to działalność gospodarcza, wówczas mówimy, że mamy do czynienia z przedsiębiorcą [Vademecum dla… 2010, s. 14].

Natomiast definicja działalności gospodarczej w prawie polskim mówi o tym, że działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie kopalin ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły. Podstawowy polski akt prawny dotyczący kwestii pomocy publicznej, a mianowicie Ustawa z dnia 30 kwietnia 2004 roku o postępowaniu w sprawach dotyczących pomocy publicznej definiuje działalność gospodarczą jako działalność, do której mają zastosowanie reguły konkurencji określone w przepisach części trzeciej tytułu VI rozdziału 1 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską [Vademecum dla… 2010, s. 14].

Cały system pomocy publicznej jest zbudowany na zasadzie wyjątku od reguły. Bowiem pomoc publiczna jest na jednolitym rynku zabroniona, ale cały szereg wyjątków od tej reguły pozwala na jej udzielanie. Podstawowym problemem dla przedsiębiorców w tym względzie jest fakt, że regulacje dotyczące pomocy publicznej stanowią bardzo gęstą siec przepisów, których poznanie dla przeciętnego przedsiębiorcy jest bardzo trudne. Bardzo wiele poszczególnych sektorów w gospodarce posiada swoje uregulowania dotyczące zasad udzielania pomocy publicznej [Pełka, Stasiak 2002, s. 18].

Dlatego też pomoc publiczna jest podzielona w zależności właśnie od poszczególnych sektorów, branż i regionów na:

- pomoc publiczną regionalną;
- pomoc publiczną na zatrudnienie;
- pomoc publiczną na ochronę środowiska;
- pomoc publiczną na badania i rozwój;

- pomoc publiczna na działalność innowacyjną;
- pomoc publiczna na szkolenia;
- pomoc publiczna na ochronę dziedzictwa kulturowego;
- pomoc publiczna na działalność w transporcie;
- pomoc publiczna na działalność w rolnictwie;
- pomoc publiczna na działalność w rybołówstwie;
- pomoc publiczna na działalność operacyjną w dziedzinie eksportu;
- pomoc publiczna na działalność w przemyśle węglowym.

Najbardziej popularnym rodzajem pomocy publicznej jest pomoc publiczna o charakterze regionalnym. Problem przedsiębiorców polega na tym, że ubiegając się o ten rodzaj pomocy, muszą oni także pamiętać o różnych ograniczeniach w jej otrzymywaniu. Najpopularniejsze ograniczenia przy tego typu pomocy to niemożność otrzymania pomocy na zakup środków transportu, na działalność związaną z produkcją rolną i na pokrycie tak zwanych bieżących kosztów działalności, czyli, na przykład, opłat za media czy też za wynajem. Wynika to z podejścia Komisji Europejskiej do niektórych obszarów działalności prowadzonej przez przedsiębiorców na terenie Unii Europejskiej [Pach, Solińska w: www. paiz.gov.pl].

7. Problem statusu przedsiębiorstwa w kontekście pomocy publicznej

W ramach problematyki pomocy publicznej bardzo istotną kwestią jest spełnianie wymogów dotyczących statusu przedsiębiorcy mikro, małego oraz średniego. W celu ustalenia statusu przedsiębiorcy należy posługiwać się definicją opracowaną przez Komisję Europejską, a konkretnie definicją zawartą w załączniku I do Rozporządzenia Komisji Europejskiej nr 800/2008. Ważnym jest to, że statusu tego nie ustala się na podstawie polskiej definicji sektora MŚP zawartej w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, ponieważ definicja ta różni się od przepisów unijnych, które zostały opracowane specjalnie na potrzeby precyzowania kwestii związanych z udzielaniem pomocy publicznej. Komisja Europejska cel wprowadzenia swojej własnej definicji MŚP i wprowa-

dzenia w ogóle rozróżniania przedsiębiorców na te kategorie tłumaczy chęcią zapewnienia, aby środki publiczne, które mają wspierać w sposób szczególny właśnie sektor MŚP, były przyznawane tylko i wyłącznie tym przedsiębiorstwom, które rzeczywiście potrzebują takiego wsparcia [*Pomoc publiczna w…* 2008, s. 56].

Zgodnie z powyższą definicją przedsiębiorca, aby został zaliczony do kategorii MŚP, musi spełnić łącznie trzy przesłanki:

1. Pierwsza przesłanka odnosi się do kwestii zatrudnienia. Mówi ona o poziomie zatrudnienia wyliczanym średniorocznie przez ostatnie trzy lata;
2. Druga przesłanka odnosi się do wyników ekonomicznych. Traktuje ona o wielkości sumy bilansowej i rocznych obrotów;
3. Trzecia przesłanka odnosi się do statusu przedsiębiorstwa jako przedsiębiorstwa niezależnego i odnosi się ona do jego powiązań lub ich braku;

I tak: mikroprzedsiębiorcą jest przedsiębiorca, który w ciągu ostatnich trzech lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników;
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro;
- suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyła równowartości w złotych 2 milionów euro.

Małym przedsiębiorcą jest przedsiębiorca, który w ciągu ostatnich trzech lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników;
- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro;
- suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro.

Średnim przedsiębiorcą jest przedsiębiorca, który w ciągu ostatnich trzech lat obrotowych:

- zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników;

- osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro;
- suma aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro [*Pomoc publiczna w…* 2008, s. 56].

Ostatnią przesłanką jest przesłanka związana z niezależnością przedsiębiorstwa. W przedmiotowym rozporządzeniu 800/2008 wyróżnione zostały trzy typy niezależności lub zależności przedsiębiorstwa. Są nimi: samodzielność, partnerstwo i związanie (powiązanie).

Jest to bardzo istotna kwestia z punktu widzenia wzięcia udziału w konkursie o dotacje oraz z w kwestii związanej z pomocą publiczną. Duża część przedsiębiorstw z sektora MŚP są to przedsiębiorstwa niezależne. Działają one całkowicie samodzielnie lub inni przedsiębiorcy posiadają w nich udziały mniejszościowe, czyli mniej niż 25%. Natomiast, jeżeli wysokość tych udziałów wzrośnie do 50%, uznaje się, że przedsiębiorstwo takie jest przedsiębiorstwem partnerskim. Natomiast, jeżeli udziały przekroczą 50%, przedsiębiorstwo takie uznaje się za przedsiębiorstwo związane [Vademecum…, s. 22].

Rozporządzenie 800/2008 definiuje samodzielność przedsiębiorstwa przez zaprzeczenie, czyli, aby stwierdzić, czy ono jest samodzielne, należy wykazać, że nie posiada żadnych powiązań, a także nie pozostaje ono w stosunku partnerskim. Przedsiębiorstwo partnerskie oznacza, że przedsiębiorstwo działające na rynku wyższego szczebla posiada, samodzielnie lub wspólnie z innym przedsiębiorcą związanym lub z innymi przedsiębiorcami związanymi, co najmniej 25% lub więcej kapitału lub praw głosu innego przedsiębiorstwa działającego na rynku niższego szczebla. Przedsiębiorstwo powiązane natomiast to przedsiębiorstwo, które pozostaje w następujących relacjach z innymi przedsiębiorstwami:

- przedsiębiorstwo ma większość praw głosu w innym przedsiębiorstwie jako jego udziałowiec, akcjonariusz lub członek zarządu;
- władze przedsiębiorstwa mają prawo wyznaczyć lub odwołać większość członków organu administracyjnego, zarządzającego lub nadzorczego innego przedsiębiorstwa;

- przedsiębiorstwo może wywierać dominujący wpływ na inne przedsiębiorstwo w oparciu o postanowienia umowy zawartej z tym przedsiębiorstwem lub postanowieniami zawartymi w jego statucie lub umowie spółki;
- przedsiębiorstwo będące udziałowcem, akcjonariuszem lub członkiem zarządu innego przedsiębiorstwa kontroluje samodzielnie lub wspólnie z innym przedsiębiorstwem, większość praw głosu udziałowców, akcjonariuszy lub członków zarządu w tym przedsiębiorstwie [Vademecum…, s. 22].

Jak widać z powyższego, generalne zdefiniowanie przedsiębiorstwa w świetle przesłanek i przepisów Komisji Europejskiej nie jest zupełnie proste. Dlatego też przedsiębiorcy muszą brać to pod uwagę aplikując o dotacje, a także zdawać sobie sprawę, że od tego zależy pułap i intensywność pomocy publicznej, a dotacje są regułami pomocy publicznej objęte. Przepisy te uwzględniają sytuacje, w których przedsiębiorca nie może samodzielnie podejmować decyzji w normalnym procesie działalności gospodarczej, czyli odnośnie do zaciągania zobowiązań, zawierania umów, rezygnowania z należności czy domagania się ich zwrotu, podziału dywidend, przeznaczania zysków i priorytetyzacji celów, to nie może on być uznany za podmiot samodzielny. A w takim przypadku podmiot taki stanowi nierozerwalną całość z innym podmiotem, z którym jest związany lub z którym pozostaje w związku partnerskim i wsparcie udzielone takiemu podmiotowi nie może być zaliczone tylko i wyłącznie na korzyść tego jednego podmiotu, ale także, w jakiejś mierze, na konto podmiotu związanego lub pozostającego w związku partnerskim [Jankowska 2005, s. 81].

8. Pomoc publiczna w kontekście działalności przedsiębiorcy

Jak już wyżej zaznaczono, zgodnie z Traktatem Ustanawiającym Wspólnotę Europejską „wszelka pomoc przyznawana przez Państwo Członkowskie lub przy użyciu zasobów państwowych w jakiejkolwiek formie, która zakłóca lub grozi zakłóceniem konkurencji poprzez sprzyjanie

niektórym przedsiębiorstwom lub produkcji niektórych towarów, jest niezgodna ze wspólnym rynkiem w zakresie, w jakim wpływa na wymianę handlową między Państwami Członkowskimi". Przepis Traktatu ustanawia generalny zakaz udzielania pomocy publicznej. Jest to reguła, od której ustanowione są wyjątki. Cały system udzielania pomocy publicznej opiera się właśnie na wyjątkach od reguły. Wyjątki takie zostało ustanowione w samym Traktacie i określają one sytuacje, w których możliwe jest udzielenie pomocy publicznej. Traktat przewiduje tutaj dwa rodzaje sytuacji:

- sytuacje, w których pomoc zostaje uznana za zgodną ze wspólnym rynkiem. Nie trzeba wtedy prosić Komisji Europejskiej o zgodę na udzielenie tego rodzaju pomocy, natomiast najczęściej trzeba Komisji Europejskiej przedstawić planowany środek pomocowy do oceny;
- sytuacje, w których pomoc może być uznana za zgodną ze wspólnym rynkiem. Decyzję o tym, czy planowany środek pomocowy jest lub nie jest dopuszczany, czyli zgodny ze wspólnym rynkiem, podejmuje Komisja Europejska[Vademecum…, s. 22].

Pierwsza kategoria przypadków to następujące rodzaje pomocy:

- pomoc o charakterze socjalnym przyznawana indywidualnym konsumentom, pod warunkiem, że jest przyznawana bez dyskryminacji związanej pochodzeniem produktów;
- pomoc mająca na celu naprawienie szkód spowodowanych klęskami żywiołowymi lub innymi zdarzeniami nadzwyczajnymi;
- pomoc przyznawana gospodarce niektórych regionów Republiki Federalnej Niemiec dotkniętych podziałem Niemiec, w zakresie, w jakim jest niezbędna do skompensowania niekorzystnych skutków gospodarczych spowodowanych tym podziałem;

Żaden z powyższych rodzajów pomocy nie jest udzielany w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych, dlatego też w ciągu tego opracowania nie zostaną one omówione [Vademecum…, s. 22].

Druga kategoria przypadków, w których pomoc może zostać uznana za zgodną ze wspólnym rynkiem to następujące formy pomocy:

- pomoc przeznaczona na sprzyjanie rozwojowi gospodarczemu regionów, w których poziom życia jest nienormalnie niski lub regionów, w których istnieje poważny stan niedostatecznego zatrudnienia;

- pomoc przeznaczona na wspieranie realizacji ważnych projektów stanowiących przedmiot wspólnego europejskiego zainteresowania lub mająca na celu zaradzenie poważnym zaburzeniom w gospodarce Państwa Członkowskiego;
- pomoc przeznaczona na ułatwianie rozwoju niektórych działań gospodarczych lub niektórych regionów gospodarczych, o ile nie zmienia warunków wymiany handlowej w zakresie sprzecznym ze wspólnym interesem;
- pomoc przeznaczona na wspieranie kultury i zachowanie dziedzictwa kulturowego o ile nie zmienia warunków wymiany handlowej i konkurencji we Wspólnocie w zakresie sprzecznym ze wspólnym interesem;
- pomoc de minimis, czyli pomoc specjalnie przeznaczona dla przedsiębiorstw z sektora MŚP;

Inne kategorie pomocy, jakie Rada może określić decyzją, stanowiąc większością kwalifikowaną na wniosek Komisji Europejskiej.

Główne przeznaczenia pomocy publicznej to pomoc regionalna, horyzontalna, sektorowa oraz de minimis. W Regionalnych Programach Operacyjnych w odniesieniu do przedsiębiorstw z sektora MŚP głównie jest wykorzystywana pomoc regionalna oraz pomoc de minimis [Vademecum…, s. 22].

9. Polskie przepisy dotyczące pomocy publicznej regionalnej i de minimis w Regionalnych Programach Operacyjnych

W odniesieniu do pomocy publicznej, która dotyczy przedsiębiorców z sektora MŚP korzystających z dotacji w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013, w tym z Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013, w większości przypadków jest to jeden z dwóch rodzajów pomocy publicznej. Albo chodzi o pomoc de minimis lub też o pomoc regionalną. Oba te rodzaje pomocy są w całej Polsce, w tym na terenie województwa łódzkiego, udzielane na podstawie dwóch aktów prawnych. Pierwszym

z nich jest Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 roku w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej.[16]

Rozporządzenie to określa obszary kraju, na których jest dopuszczalne udzielanie pomocy publicznej regionalnej, maksymalne wielkości pomocy dla tych obszarów, a także rodzaje działalności gospodarczej, dla których udzielanie tego typu pomocy jest zabronione. Udzielanie pomocy regionalnej o charakterze inwestycyjnym jest możliwe na poziomie poszczególnych województw. Maksymalna intensywność tego typu pomocy w poszczególnych województwach wynosi:

- 50% na obszarach należących do województw: lubelskiego, podkarpackiego, warmińsko-mazurskiego, podlaskiego, świętokrzyskiego, opolskiego, małopolskiego, lubuskiego, łódzkiego, kujawsko-pomorskiego;
- 40% na obszarach należących do województw: pomorskiego, zachodniopomorskiego, dolnośląskiego, wielkopolskiego, śląskiego, a w latach 2007–2010 na obszarze należącym do województwa mazowieckiego z wyłączeniem miasta stołecznego Warszawy;
- 30% na obszarze należącym do miasta stołecznego Warszawy oraz w latach 2011–2013 na obszarze należącym do województwa mazowieckiego[17].

Powyższe wielkości oznaczają, że w poszczególnych województwach, przedsiębiorcy, którzy aplikują o dotacje w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013, otrzymają dotacje w takich procentach, w jakich wyznaczone są poszczególne pułapy pomocy regionalnej. Oznacza to, że instytucje finansujące inwestycje ze środków unijnych, w tym przypadku urzędy marszałkowskie poszczególnych województw, pokryją taki właśnie procent wydatków kwalifikowanych inwestycji, która ma być realizowana w ramach wniosków składanych w ramach poszczególnych działań i priorytetów dotyczących wsparcia dla przedsiębiorców[18].

[16] Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej, Dz. U. z dn. 19 października 2006r., nr 190, poz. 1402.

[17] Tamże.

[18] Tamże.

Należy także pamiętać o tym, że wymienione powyżej pułapy dotyczą wszystkich przedsiębiorstw, które chciałyby o dotacje się starać. Natomiast w przypadku przedsiębiorstw z sektora MŚP, rozporządzenie pozwala na dodatkowe „bonusy", czyli na doliczanie dodatkowych punktów procentowych. I tak w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw dolicza się dodatkowo 20 punktów procentowych, natomiast w przypadku średnich przedsiębiorstw jest to 10 punktów procentowych. W odniesieniu do poszczególnych dziedzin działalności, w przypadku pomocy regionalnej, którą przedsiębiorcy mogą otrzymywać w ramach Regionalnych Programów Operacyjnych, na podstawie przedmiotowego rozporządzenia, z pomocy tej są wykluczeni przedsiębiorcy, którzy prowadzą działalność w następujących sektorach:

- w dziedzinie transportu – na działalność związaną bezpośrednio z transportem przedsiębiorcy nie mogą otrzymywać pomocy w ramach komponentu regionalnego, natomiast w odniesieniu do dywersyfikacji działalności, przedsiębiorcom tym nie są doliczane dodatkowe punkty procentowe;
- w dziedzinie hutnictwa żelaza i stali;
- włókien syntetycznych;
- w dziedzinie górnictwa węgla;
- w dziedzinie rybołówstwa;
- w dziedzinie rolnictwa – w odniesieniu do sektora rolnego zakaz dotyczy produktów rolnych tak zwanego pierwszego przetworzenia. Lista tych produktów jest wymieniona w Załączniku I do Traktatu Akcesyjnego Polski do Unii Europejskiej;
- działalności związanej z wytwarzaniem i obrotem produktami mającymi imitować, bądź zastępować mleko[19].

Kolejnym rodzajem pomocy, który najczęściej idzie w parze z aplikowaniem przedsiębiorstw z sektora MŚP o dotacje z Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013 jest pomoc de minimis. Pomoc ta jest udzielana na podstawie Rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z dn. 2 października 2007 roku. Pomoc de minimis jest to pomoc udzielana przed-

[19] Tamże.

siębiorstwom z sektora MŚP do wysokości 200 tysięcy euro naliczając ją w ciągu 3 lat. Pomocy tej, udzielanej na podstawie przedmiotowego rozporządzenia, nie udziela się także tym wszystkim przedsiębiorcom, którym się jej nie udziela na podstawie rozporządzenia o pomocy regionalnej, a których rodzaje działalności zostały wymienione powyżej. Rozporządzenie precyzuje, że pomoc może zostać udzielona przedsiębiorcy w momencie, jeżeli zostaną spełnione szczegółowe kryteria odnoszące się do:

- celu i przedmiotu realizacji projektu, w związku z którym ma być udzielona pomoc;
- wydatków kwalifikowanych, które zostały określone w kosztorysie projektu;
- intensywności pomocy, o której mowa w rozporządzeniu;
- maksymalnych wartości pomocy, o których mowa w rozporządzeniu[20].

10. Zakończenie

Przedsiębiorczość rodzinna jest niezwykle rozwiniętym rodzajem przedsiębiorczości w Polsce. Definiując ją w standardach Unii Europejskiej i jej przepisów dotyczących prowadzenia działalności gospodarczej, ponad 70% tego typu firm mieści się w definicji przedsiębiorstw z obszaru sektora MŚP, czyli spełnia kryteria mikro, małego lub średniego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa tego typu są objęte szczególną troską Unii Europejskiej i do nich przede wszystkim kierowane jest wsparcie z funduszy europejskich, z których polskie przedsiębiorstwa także mogą korzystać. W przeważnej większości wsparcie tego rodzaju jest udzielane z Regionalnych Programów Operacyjnych na lata 2007–2013. Przedsiębiorstwa mogą uzyskiwać w ramach tych programów dotacje na nowe inwestycje, dywersyfikację działalności, zakup maszyn i urządzeń, czyli na działania, dzięki którym mają stać się silniejszymi graczami na rynku lokalnym, regionalnym, krajowym, a często także europejskim i światowym. Jednakże wsparcie unijne dla przedsiębiorstw obwarowane jest przepisami dotyczącymi pomocy publicznej. Jest to następstwo generalnego

[20] Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dn. 2 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis w ramach regionalnych programów operacyjnych, Dz. U. 185/2007 poz. 1316 i 1317.

zakazu udzielania pomocy publicznej, który figuruje w art. 87 Traktatu o Wspólnotach Europejskich. Natomiast szczegółowe wytyczne i rozporządzenia powodują, że materia pomocy publicznej jest dość skomplikowana. Dlatego też przedsiębiorcy aplikujący o środki unijne i działający na Wspólnym Rynku musza zdawać sobie sprawę, że takie standardy funkcjonują, a prawo pomocy publicznej jest prawem obowiązującym i jego nieprzestrzeganie grozi sankcjami, natomiast „oswojenie się" z tymi przepisami na pewno powoduje większą efektywność w aplikowaniu o środki unijne.

Bibliografia

Cieślak R., Kordasiewicz J., *Fundusze unijne 2007–2013. Poradnik przedsiębiorcy*, Oficyna Wydawnicza „UNIMEX", Wrocław 2007;

Huczek M., *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski,* w: www. paiz.gov.pl.

Jankowska A., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorstw w świetle uregulowań wspólnotowych. Zasady i ograniczenia udzielania*, PARP, Warszawa 2005;

Kasprzak R., *Fundusze unijne. Szansa na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2009;

Koźmiński A. , *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa 2004;

Pach J., Solińska M., *Problem pomocy dla małych i średnich przedsiębiorstw Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, w: www. paiz.gov.pl.

Pełka P., Stasiak M., *Pomoc publiczna dla przedsiębiorców w Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2002;

Sasin K., *Zarządzanie małą firmą*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003;

Strużycki M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa 2004;

Szpringer W., *Regulacja konkurencji a konkurencja regulacyjna. Ujęcie instytucjonalne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010;

Dokumenty programowe:

Szczegółowy Opis Osi Priorytetowych Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Łódzkiego na lata 2007–2013, Łódź 2010.

Vademecum dla beneficjentów pomocy publicznej w zakresie działalności gospodarczej przedsiębiorcy udzielanej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2010;

Europejska Karta Małych Przedsiębiorstw, w: Publikacje – Przedsiębiorstwa, Wspólnoty Europejskie 2004;

Pomoc publiczna w programach operacyjnych 2007–2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, marzec 2008;

Zasoby internetowe:

Hasło: konkurencja, w: www. europa.eu/obszary działalności;

www. fundusze europejskie.gov.pl

www.rpo.dolnyslask.pl.
www.mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-kujawsko-
www.mojregion.eu/regionalny-program-operacyjny-wojewodztwa-kujawsko-pomorskiego
www.rpo.lubelskie.pl
WWW.rpo.mazovia.eu
WWW.rpo.opolskie.pl
WWW.rpo.podkarpackie.pl
WWW. rpowp.wrotapodlasia.pl
WWW.dpr.pomorskie.eu
WWW.rpo.slaskie.pl
WWW.rpo-swietokrzyskie.pl
WWW.rpo.warmia.mazury.pl
WWW.rpo.wielkopolskie.pl
WWW.rpo.wzp.pl
WWW.fundusze.malopolska.pl
Akty prawne:
Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 13 października 2006 r. w sprawie ustalenia mapy pomocy regionalnej, Dz. U. z dn. 19 października 2006r., nr 190, poz. 1402;
Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dn. 2 października 2007 r. w sprawie udzielania pomocy de minimis w ramach regionalnych programów operacyjnych, Dz. U. 185/2007 poz. 1316 i 1317.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733– 2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 199–216

Katarzyna Świerszcz
Społeczna Akademia Nauk w Warszawie

Innowacyjna strategia kultury organizacyjnej w firmie

The innovative strategy of the organizational culture in business

Abstract: The organizational culture is an important element of the strategy of the firm. There constitutes her the row of values targeting the good i.e. the satisfaction and the loyalty both employers, customers, as and workers. That personalization, that is to say the faithfulness to humanistic values is not a substitute of the profit. On the contrary, this is the indispensable element of the strategy which the firm should use to the achievement of unusual levels of the development and the profitability.

The reality economic-economic shows that many firms still do not understand the economy of the organizational culture built on the mutual satisfaction and the loyalty among the employer, the customer and the worker. The hitherto existing manner of the understanding one can that to call with the theory of the culture of the profit in which all skills of the creation of the organizational culture and competences subordinate are to generating of profits.

The new humanized theory of the innovative strategy of the organizational culture suspects the mission of principle of the firm not in the profit, but in the creation of the value. Paradoxically, they help to connect often divergent points of view of the chiefdom of the firm, workers, customers, investors and many other. Besides, acts from the loyalty and the satisfaction the more honest criterion and the test of the properly administered enterprise, his efficiencies, than this any time took place in the chance of profits.

1. Wstęp

Zdefiniowanie jednoznaczne pojęcia kultury organizacyjnej firmy nie należy do łatwych zadań. Jej sposób rozumienia zależy w dużej mierze od koncepcji jaką odzwierciedla, podejścia autorów oraz rozłożenia ak-

centów. Ogólnie, pojęcie to można ująć jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania, które charakterystyczne są dla danej organizacji, budowane na założeniach natury rzeczywistości, wyrażające się poprzez artefakty, czyli zewnętrzne sztuczne twory danej kultury [Koźmiński, Piotrowski 1995, s. 299]. Ciekawy sposób rozumienia kultury organizacyjnej podaje W. Schneider, według którego jest ona sumą przekonań, które wykształciły się na przestrzeni działalności firmy podczas rozwiązywania różnych jej problemów dotyczących wewnętrznej integracji organizacji oraz dostosowywania się do zewnętrznych warunków rynkowych. Kultura organizacyjna obejmuje zespół reguł, które stają się niepisanym prawem oraz przekazywane są pracownikom jako właściwy sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania [Schneider 2000, s. 151]. Odwołując się do powyższych definicji można zauważyć, że kultura organizacyjna jest pewną formą i wyrazem osobowości danej firmy. Rodzi się jednak pytanie: Co stanowi istotę dojrzałej osobowości tj. kultury organizacyjnej firmy dzisiaj? Czy jest nią: tylko „mieć", czy może również „być"? Wiele firm obecnie traci połowę swoich klientów w ciągu pięciu lat, połowę pracowników w ciągu czterech lat, i połowę inwestorów w czasie krótszym niż rok. Czy zatem, w przyszłości kultura organizacyjna firmy będzie jedynie oportunistyczną transakcją pomiędzy całkowicie obcymi sobie ludźmi? Czy rzeczywiście nadszedł czas, aby porzucić nadzieję i zaakceptować świat spekulantów szybkim pieniądzem, świat przechodzących z firmy do firmy karierowiczów, „pozbywalnych" pracowników i rozkapryszonych klientów? I wreszcie, najistotniejsze pytanie: czy firmy mają szansę odnieść sukces, jeżeli ich kultura organizacyjna będzie opierać się na oportunizmie? Odpowiedz na te pytania spróbujemy przedstawić w niniejszym artykule.

2. Tworzenie nowej kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta

Kultura organizacyjna firmy – jak nigdy dotąd – ukierunkowana na klienta stanowi dzisiaj zasadniczy fundament i jednocześnie wyzwanie skutecznego kreowania, jak i zarządzania jego satysfakcją oraz lojalnością. Proces tworzenia i rozwoju kultury organizacyjnej zorientowanej na klienta rozpoczyna się już od założyciela firmy, który określa misję, czyli deklarację o istocie i zakresie prowadzonej działalności firmy oraz okre-

śla jej wizję. Misja ta powinna być zrozumiała zarówno dla pracowników, jak i klientów, a także pozostałych elementów otoczenia. Powinna ona zawierać wskazania na temat możliwości czy wręcz konieczności budowania i podtrzymywaniu tego, co jest najistotniejsze dla firmy tj. satysfakcji oraz lojalności jej klientów. Wskazania te powinny być sformułowana w sposób konkretny, a nie abstrakcyjny, życzeniowy. Dzięki temu firma tworzy dla wszystkich wyraźne przesłanie dotyczące tego, co jest rzeczywiście największą dla niej wartością. Słuszność takich działań dobitnie uzasadnia F. F. Reichheld, mówiąc: „Lojalność buduje wartość, którą firma oferuje odbiorcom. Jednym z powodów, dla których tak wiele firm upada, jest to, że mierzą, analizują i uczą się na liczbach dotyczących zysku, a nie na procesie tworzenia wartości. Ich szefowie dostrzegają problemy dopiero wtedy, kiedy zyski spadają, i starając się poprawić sytuację koncentrują uwagę na symptomach zamiast na rozkładzie systemu tworzącego wartość dla odbiorcy. Klienci są dla nich pochodną zysku i dlatego delegują opiekę nad nimi działom marketingu" [Reichheld 1996, s. 57]. Tymczasem, jak zauważa w innym miejscu autor powyższej wypowiedzi: „Lojalność klienta jest zbyt ważna, aby opiekę nad nią przydzielać komuś innemu", tzn. tworzonym – niekiedy sztucznie – oddzielnym (przeznaczonym do tego celu) komórkom firmy. Budowanie silnej relacji z klientem powinno stanowić szczególny przedmiot troski całej firmy. Rozwój strategii kultury organizacyjnej zorientowanej na lojalność klienta nie wymaga więc tworzenia specjalnych działów zajmujących się badaniem i powiększaniem zadowolenia klientów. Potwierdzeniem tego jest wiele firm, które mają wysoki wskaźnik zadowolenia klientów, a w których nie ma wyodrębnionego działu do tych spraw. W firmach tych zadowolenie klientów jest wartością najwyższą dla wszystkich pracowników świadczących usługi klientom. G. Gould będący współzałożycielem firmy konsultingowej Copa Group, powołując się na badanie prowadzone przez siebie, udowadnia, że w firmach, w których odpowiedzialność za satysfakcję klientów ponosi departament obsługi czy zadowolenia klientów, a nie wynika ona z kultury organizacyjnej panującej w firmie – jakość nigdy nie jest zadawalająca. Co więcej, zauważa, iż istnieje odwrotny związek między rozmiarami departamentu obsługi klientów a poziomem świadczonych usług [Gould 1995, s. 16-18]. Do podobnych wniosków dochodzi również C. Sewell, będący przeciwnikiem wprowadzania do struktury organizacyjnej firmy General

Motors działu kontaktów z klientem. Prowadzone przez niego badania nad wskaźnikami zadowolenia klientów także potwierdzają powyższe spostrzeżenia i prowadzą do wniosku, że obsługa klientów jest zbyt ważna, aby pozostawiać ją w rękach ludzi od tzw. „consumer relation" [Sewell, Brown 1992, s. 47]. Ma ona bowiem zasadniczy wpływ na każdy element i aspekt struktury biznesu firmy. Dlatego też, można śmiało powiedzieć, że odpowiedzialność za utrzymanie dobrych kontaktów z klientem ponosi cała firma, a w sposób szczególny odpowiedzialność tą ponoszą dyrektorzy firmy. Dlatego też, jak mówi F. F. Reichheld i T. Teal: „… powinni oni poświęcać tym kwestiom tyleż uwagi, ile spożytkowują na śledzenie cen akcji i przepływu środków pieniężnych" [Reichheld, Teal 2007, s. 24].

Potrzeba humanizacji kultury organizacyjnej firmy wyrażającej się w ukierunkowaniu na klienta tzn. jego satysfakcję i lojalność umożliwia firmie – jak pokazują badania rynku – osiąganie wysokich poziomów współczynnika utrzymania klientów, który z kolei umożliwia zyskanie dużej przewagi nad konkurencją, a także – co również jest istotne – poprawia morale pracowników, zwiększa ich motywację i dumę, odkrywa możliwości nieprzewidywanych nadwyżek w zdolności produkcyjnej i rozwoju, jak również daje możliwość zmniejszenia kosztu kapitału. A zatem, ukierunkowanie na klienta wyrażające się w dostarczaniu mu wartości oraz dostrzeganiu wartości w nim samym jest fundamentem kultury organizacyjnej każdej odnoszącej sukcesy firmy. Rzeczywistość ekonomiczno-gospodarcza nazbyt dobitnie pokazuje, że zysk, który do niedawna – a nawet w dalszym ciągu – zajmował(-uje) centralne miejsce w konwencjonalnym krótkowzrocznym, jednowymiarowym myśleniu o organizacji firmy określanym jako „logika" ekonomiczna czy też „racjonalność" ekonomiczna, nie stanowi elementu o pierwszorzędnym znaczeniu. Osiąganie zysków jest oczywiście konieczne, niemniej jednak jest ono następstwem, naturalnym wtórnym następstwem tworzenia wartości, które w połączeniu z lojalnością stanowią rdzeń każdej stabilnej firmy.

Nastawiona na zerową utratę lojalności strategia kultury organizacyjnej firmy implikuje odmienną teorię tejże kultury (kultury biznesu). Dotychczasowy sposób rozumienia można by nazwać teorią kultury zysku, w której wszystkie umiejętności tworzenia kultury organizacyjnej i kompetencje podporządkowane są generowaniu zysków. Nowa zhumanizowana teoria strategii kultury organizacyjnej upatruje zasadniczą

misję firmy nie w zysku, lecz w tworzeniu wartości. Zysk traktuje ona jako niezbędne następstwo (naturalną konsekwencję, prawidłowość) tworzenia wartości, jako środek a nie cel, jako wynik a nie zamiar. Ponadto, teoria tworzenia wartości – paradoksalnie – pomaga połączyć często rozbieżne punkty widzenia szefostwa firmy, pracowników, klientów, inwestorów i wielu innych. Należy również zauważyć i podkreślić, że powyższa teoria tworzenia wartości będąca nową strategią kultury organizacyjnej czyni również z lojalności i satysfakcji bardziej rzetelne kryterium oraz sprawdzian właściwie zarządzanego przedsiębiorstwa, jego wydajności - niż to kiedykolwiek miało miejsce w przypadku zysków (uznawanych za jedyne miarodajne kryterium) [Egan 1999, s. 67]. Okazuje się, że zyski same w sobie są mało wiarygodnym wskaźnikiem, ponieważ możliwe jest podnoszenie poziomu jawnych zysków – podkreślmy zysków krótkoterminowych – kosztem kapitału ludzkiego. Obniżanie jakości produktów, dostarczanych na rynek wartości, obniżanie płac, zwiększanie cen i wiele innych podejmowanych w tym kierunku działań mogą generować wzrost zysków, ale jednocześnie działania te nie są obojętne na zachowania klientów (a także pracowników). Wywierają one bowiem negatywny wpływ na jego lojalność, a w ten sposób zmniejszają wartość i czas funkcjonowania owych zasobów [Sewell, Brown 1992, s. 47].

Mówiąc o innowacyjnej strategii kultury organizacyjnej ukierunkowanej na lojalność klienta można by odnieść wrażenie, że lojalność i zyski są ze sobą sprzeczne, stoją w konflikcie. Odczucie to było by prawdziwe, gdyby prowadzenie firmy (biznes) był grą o zerowej sumie wypłat, wówczas każda redukcja cen, zwiększenie płac wpływałyby negatywnie na zyski. Inwestorzy mogliby zarabiać więcej pieniędzy tylko kosztem klientów oraz pracowników i vice versa. Tymczasem, biznes to nie gra o zerowej sumie wypłat, a domniemany konflikt jest jedynie nieporozumieniem. Aby go rozwiązać, należy odrzucić krótkowzroczną mentalność i zauważyć, że istnieją dwa rodzaje zysków. Pierwszym jest zysk twórczy, który firma osiąga na skutek tworzenia wartości i współdzielenia jej, czyli tworzenia humanizmu kultury organizacyjnej. Drugim jest zysk destrukcyjny, który jest wynikiem wyzyskiwania zasobów firmy i odsprzedawania rzeczywistego jej bilansu po zaniżonej cenie. Ten rodzaj zysku jest traktowany jako cel sam w sobie, jest to zysk (wartość) tylko dla akcjonariuszy. Zysk ten podważa reputację firmy, a w dalszej konse-

kwencji skutecznie skraca średni okres jej funkcjonowania [Reichheld, Teal 2007, s. 30]. Takie podejście do zysku wynika z przyjętego (przyswojonego) przez wielu dyrektorów firm niewłaściwego paradygmatu, który w swojej istocie jest sprzeczny ze strategią kultury organizacyjnej firmy związanej z zarządzaniem wartości i lojalności. Wydaje się więc, że dotychczasowa koncepcja świata biznesu skupionego wokół zysku jest równie wypaczona i przynosi skutki odwrotne do zamierzonych jak teoria geocentryczna[1]. Nie oznacza to jednak – podkreślmy raz jeszcze – że zysk nie ma znaczenia. Określenie właściwego położenia względem Słońca wcale nie sprawiło, że Ziemia stała się mniej ważna, a Słońce bardziej. Pozwoliło to jedynie zrozumieć mechanikę. Zysk nie musi i wręcz nie powinien zajmować centralnego miejsca w układzie słonecznym biznesu firmy, by być nieodzownym. H. Ford słusznie zauważa, że „Przedsiębiorstwo musi przynosić zysk… inaczej zbankrutuje. Ale gdy ktoś koncentruje się jedynie na osiąganiu zysku … wtedy przedsiębiorstwo również zbankrutuje, ponieważ straci cel swojego istnienia" [Ford, Crowther 1988, s. 29]. A zatem, jak można zauważyć, właściwe zrozumienie istoty natury biznesu, jego kultury organizacyjnej oraz określenie właściwego położenia i relacji między zyskiem, wartością a lojalnością pozwala zrozumieć mechanikę, na której opiera się istnienie i działalność firmy [Schneider 2000, s. 150–152]. Co więcej, ekonomia tej etycznej filozofii biznesu ukazuje jej niezwykłą atrakcyjność. Niestety, jedynie nieliczne firmy potrafią dostrzec ową atrakcyjność opierającą się na zależności, która wiąże wartość, lojalność i długoterminowe zyski – przekształcając zarządzanie lojalnościowe w kulturze organizacyjnej w filozofię stosowaną jako postawę do podejmowania codziennych decyzji.

3. Tworzenie nowej kultury organizacyjnej zorientowanej na pracownika

Kultura organizacyjna firmy ukierunkowana na klienta jest nierozerwalnie związana z kulturą organizacyjną ukierunkowaną na pracowników. Ta naturalna prawidłowość wynika ze związku przyczynowo-skutkowego jaki istnieje między tymi dwoma elementami. Istniejąca owa korelacja wyraźnie pokazuje, że nie można autentycznie traktować lojalności klientów, bez zgłębiania się w kwestię lojalności pracowników.

[1] W czasach przed Kopernikiem i Keplerem sądzono, że to Słońce krąży wokół Ziemi.

Innymi słowy, nie możliwe jest kształtowanie i utrzymywanie lojalnych klientów bez kształtowania i utrzymywania lojalności pracowników [Reichheld, Teal 2007, s. 25]. Coraz więcej firm zauważa, że stali, lojalni pracownicy mają decydujący wpływ na lojalność klientów ich firmy. Dobre relacje z klientami mają swój początek w tworzeniu dobrych relacjach z pracownikami. Na lojalność klientów szczególny wpływ mają tzw. pracownicy liniowi będący w bezpośredniej relacji z klientem. To właśnie za ich pośrednictwem, a nie kierownictwa firmy – klienci kontaktują się z firmą. Ich postawa lojalności jest tym większa, im większa jest ich więź z osobami ich obsługującymi. To właśnie pracownicy liniowi budują wśród klientów zaufanie do firmy i kształtują wobec niej ich oczekiwania. Klient, który regularnie jest obsługiwany przez danego pracownika – zaczyna na nim polegać, jemu ufać licząc na jego pomoc w procesie podejmowania decyzji związanych z zakupem produktu lub skorzystaniem z danej usługi. Kiedy więc pracownicy ci odchodzą, razem z nimi często odchodzą również owi klienci [Rudawska 2005, s. 130; Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010, s. 155].

Częstym zjawiskiem, które można dostrzec w firmie jest pomniejszanie własnego potencjału ekonomicznego poprzez przyjmowanie niewłaściwej polityki personalnej prowadzącej do niezadowolenia pracowników i w konsekwencji przyczyniania się do wysokiego wskaźnika fluktuacji. Wynika to z faktu, że firma nie potrafi w sposób dalekosiężny oszacować korzyści, jakie wynikają z zastosowania przedsięwzięć mających na celu zatrzymanie i rozwój pracowników, czyli przyjęcia postawy lojalności wobec pracownika. Szefowie firmy często deklarują, że zależy im na budowaniu lojalności pracownika, lecz w momencie kiedy wiąże się to z wzrostem wynagrodzenia – ich przekonanie o słuszności stosowania takiej polityki personalnej najczęściej maleje. Na przykład podważają słuszność zasady, zgodnie z którą jeżeli uposażenie rośnie o 25%, to wskaźnik fluktuacji pracowników zmniejsza się o 5%. Na tej podstawie można więc powiedzieć, że dyrekcja firmy często przyjmuje postawę, w której „zna cenę wszystkiego, lecz nie zna wartości niczego". Wiedza o tym, ile pracownicy kosztują, lecz nie o tym, ile są warci jest nie tylko wyrazem cynizmu, ale również poważnym hamulcem w rozwoju firmy i jej konkurencyjności. Prawdę tą w sposób dobitny wyraża P. Drucker, mówiąc: „We wszystkich przedsiębiorstwach powtarza się teraz rutynowo: <<Ludzie to nasz najważniejszy zasób>>. A mimo to niewiele firm popiera te słowa czynami, nie mówiąc już o tym, że mało kto naprawdę

w nie wierzy. Większość wierzy ciągle – choć być może nieświadomie – w to, w co wierzyli dziewiętnastowieczni pracodawcy: ludzie potrzebują nas bardziej, niż my ich. Ale prawda jest taka, że przedsiębiorstwa muszą zbudować poczucie przynależności u pracowników, tak samo jak budują u klientów przywiązanie do oferowanych przez siebie produktów i usług – a może nawet bardziej. Muszą przyciągać ludzi, utrzymywać ludzi, doceniać ludzi i ich wynagradzać, motywować ludzi oraz służyć ludziom i ich zadawalać" [Drucker 1992, s. 100].

W obecnych czasach, w dobie zawirowań gospodarczych kultura organizacyjna wielu firm przeniknięta jest atmosferą, w której dyrekcja nie jest zainteresowana koncentracją na poszukiwaniu sposobów dłuższego utrzymywania pracowników i sposobów pomagania im w zarabianiu większych pieniędzy. Często zauważyć można, że cel jest zupełnie odwrotny: poszukuje się sposobów pozwalających na zapłacenie pracownikowi jak najmniej, albo umożliwiających jego zwolnienie – paradoksalnie często dotyczy to pracownika z najbogatszym doświadczeniem i największym wynagrodzeniem. Odpowiedzią pracownika na takie doświadczenie jest często postawa, w której wyciąga on wniosek o nieopłacalności ofiarowania firmie swojego bezwzględnego oddania i lojalności. Brak lojalności i poczucia bezpieczeństwa zastępowany jest brakiem zaufania, kreatywności i niepokojem. Tak tworzona kultura organizacyjna firmy często przypomina więc przerażonych i zgorzkniałych pracowników, którzy pracując, mają coraz częściej w perspektywie tylko jedno – wypłatę. Związek pomiędzy pracownikami a pracodawcami w coraz większym stopniu opiera się na wzajemnym wyzysku. Należy również zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny fakt. Mianowicie, coraz więcej firm przypomina koczownicze plemiona, które mając na uwadze ślepo pojęty zysk, a nie uczciwość, kreatywność i lojalność pracowników – rozbijają swoje namioty na krótki moment, po to, by za chwilę w pogoni za owym zyskiem – wyruszyć dalej, szukając coraz tańszej siły roboczej. Taka filozofia kultury organizacyjnej firmy może wydawać się rozsądną odpowiedzią szczególnie w okresie nasilającego się niepokoju i zamieszania w świecie biznesu. Wizja dynamicznej elastyczności i ryzykownej energii, którą odpowiedź ta zapewnia, może być niezwykle atrakcyjna. Jednakże, należy zauważyć, jak niewielki postęp osiągnęły plemiona koczownicze w porównaniu do wielkich cywilizacji posiadających trwałe

instytucje, dyscypliny naukowe oraz zdolność do stawiania czoła zmianom – ze stabilnej bazy [Reichheld, Teal 2007, s. 154].

Powyższe rozważania potwierdzone licznymi badaniami i baczną obserwacją rzeczywistości wyraźnie pokazują więc naglącą **potrzebę humanizacji kultury organizacyjnej firmy zorientowanej na pracowników**. Jej działania powinny opierać się między innymi na:

- Tworzeniu wizerunku firmy jako dobrego pracodawcy,
- Stosowaniu polityki właściwego doboru pracowników i ich adaptacji,
- Określaniu strategii rozwoju firmy poprzez jej pracowników,
- Motywowaniu pracowników i oddziaływaniu na nich różnorodnymi technikami mającymi na celu budowanie lojalności,
- Prognozowaniu zatrudnienia nowych osób,
- Szkoleniu pracowników,
- Ocenianiu działań pracowników,
- Wprowadzaniu programów lojalnościowych.

Zasadniczym fundamentem kultury organizacyjnej jest przede wszystkim właściwa **polityka doboru pracowników**. Polityka ta – mając na uwadze rolę, jaką odgrywają lojalni pracownicy w procesie kreowania lojalnego klienta – umożliwia firmie zatrudnianie takich pracowników, których wyznawany świat wartości jest tożsamy z kluczowym tj. integralnym systemem wartości i filozofią firmy. Stosowanie owego kryterium pozwala zatrudniać takich pracowników, którzy z jednej strony – będą podtrzymywać lub poprawiać charakter i integralność firmy, z drugiej zaś – mogą stać się wizytówką firmy. W przypadku firm usługowych szczególnego znaczenia nabiera dobór pracowników liniowych. Okazuje się bowiem, że aż 90% wszystkich kontaktów klienta z firmą usługowa odbywa się za pośrednictwem owych pracowników. Dlatego też, tak ważne jest aby pracownicy ci rozumieli cele – jakie stawia sobie ich firma oraz rolę – jaką odgrywają w osiąganiu tychże celów [Griffin, 1997, s. 222; Reichheld, Teal 2007, s. 28].

Kolejnym fundamentem, na którym budowana jest kultura organizacyjna firmy ukierunkowana na pracownika jest dążenie do **adaptacji (socjalizacji) nowych pracowników** do kultury firmy. Podejmowany proces socjalizacji pozwala pracownikom skonfrontować oczekiwania co do swojej pracy, swoich przełożonych i firmy z rzeczywistością. Rezulta-

tem tego procesu jest duży komfort psychiczny nowych pracowników w kontaktach z firmą wyrażający się w synchronizacji grupowej organizacji pracy, znajomości norm obowiązujących w grupie, które akceptują, a także poczucie bycia postrzeganym przez innych w firmie jako osoby zaufane i wartościowe. Doświadczenie to pozwala pracownikom w dalszej konsekwencji w podejmowanej przez siebie pracy być bardziej kreatywnym i asertywnym, mieć odwagę w podejmowaniu roztropnego ryzyka oraz cenić sobie jak najbardziej lojalność i umiejętność współpracy wewnątrz firmy [Obłój 2001, s. 247].

Znaczący wpływ na kulturę organizacyjną ukierunkowaną na pracownika ma również **działalność najwyższego kierownictwa**. Ich sposób budowania relacji wobec pracowników i sposób myślenia o nich zawsze przekłada się na postawy i zachowania pracowników wobec klientów. Jeżeli zatem przełożeni w swoich relacjach do pracowników są wyniośli, wówczas w podobnym klimacie postaw są budowane relacje pracownika wobec klienta. Jeżeli natomiast relacje te są życzliwe i przyjazne, wówczas pozostali pracownicy zachowują się podobnie wobec klientów. Powyższe prawidłowości wynikające z zasady przyczynowo-skutkowej wskazują i jednocześnie potwierdzają konieczność kształtowania przez zarząd kultury organizacyjnej firmy opartej na partnerstwie i zaufaniu [Rudawska 2005, s. 149]. Wyrazem tak rozumianej kultury są wprowadzane przez zarząd **programy lojalnościowe wobec pracowników**. Pozwalają one w znacznym stopniu poprawiać kontakty interpersonalne, komunikację wewnętrzną, a w rezultacie także skuteczność działania firmy. Programy lojalnościowe są szczególnie przydatne w sytuacji, gdy firma znajduje się w trakcie istotnych zmian, np. restrukturyzacji czy wdrożenia nowej strategii. Należy zauważyć, że programy wspierające lojalność pracowników wobec firmy stanowią nowy rodzaj usług. Średni koszt przeprowadzenia programu lojalnościowego dla firmy zatrudniającej 250 osób wynosi od 5 do 10 tys. zł [Kaczmarek, AG „TEST"…]. Program lojalnościowy – z psychologicznego punktu widzenia – musi być oparty na zaspokajaniu różnorodnych potrzeb pracowników. Potrzeby te, w zależności od stopnia ich ważności, można zaspokajać w różnorodny sposób:

- Żywienie pracownika oraz dbanie o jego kondycję – potrzeby I rzędu.
- Polityka płacowa firmy – potrzeby II rzędu.
- Akceptacja i docenianie pracownika – potrzeby III rzędu.

- Poczucie prestiżowej pracy – potrzeby IV rzędu.
- Samorozwój pracownika i szkolenia – potrzeby V rzędu.

Budowanie lojalności pracownika poprzez zaspakajanie potrzeb I rzędu ma na uwadze **umożliwianie pracownikowi spożywania śniadania lub obiadu (lanche)**. Należy podkreślić, że posiłek poranny to nie tylko jedzenie – to także wymiana informacji formalnych i nieformalnych pomiędzy poszczególnymi działami i pracownikami. Pozwala on na integrację firmy, a także tworzenie wśród pracowników poczucia przynależności do „rodziny firmowej". Z okazji świąt i innych ważnych wydarzeń w spotkaniach obiadowych uczestniczą nie tylko sami pracownicy, ale także członkowie ich rodzin.

Istotnym elementem jest również **dbanie o kondycję fizyczną pracownika**, która wyraża się w możliwości uprawiania sportu. W tym celu firma może sponsorować różne formy aktywności ruchowej, jak: basen, siłownia, siatkówka i wiele innych [Dejnaka 2007, s. 100].

Budowanie lojalności pracownika na poziomie zaspakajania potrzeb II rzędu dotyczy **polityki płacowej firmy**. Dobrą strategią jest płacenie powyższej średniej krajowej, aby dać pracownikowi poczucie bezpieczeństwa i komfortu pracy. Druga ze strategii stosowanych na rynku to płacenie według stawek danego stanowiska. Ważne jest, aby wynagrodzenie oferowane pracownikowi wyrastało ponad średnią – to oznacza dla niego, że jest wyróżniony. To z kolei zwiększa poczucie jego wartości, a tym samym zwiększa poziom jego lojalności wobec firmy. Do świadczeń finansowych dających bezpieczeństwo należą również premie lub ubezpieczenia dodatkowe. Premie motywują pracownika do pracy oraz powodują, że staje się on częścią zespołu. Ubezpieczenia dodatkowe natomiast mają stworzyć poczucie bezpieczeństwa pracownika i jego rodziny. Powszechnie zalecane jest także dodatkowe wynagradzanie sprzedawców, którzy zdobywają nowe kontrakty i nowych klientów (system premiowania). Zapomina się nieraz jednak o wynagradzaniu pracowników obsługujących stałych klientów. Sytuacja ta powoduje, że poziom obsługi stałych klientów staje się coraz niższy. Firma tak postępująca powinna zmienić stosunek do wynagradzania pracowników i doceniać także tych spośród nich, którzy dzięki profesjonalnej obsłudze powodują, że klient na stałe przywiązuje się do firmy i staje się wobec niej lojalny [Raport płacowy AG „TEST"…; Kniaź 2001, s. 12].

Sukces programów lojalnościowych polega na tworzeniu wśród pracowników powszechnej współodpowiedzialności oraz świadomości. Każdy z nich powinien mieć swój udział w zaspokojeniu potrzeb klientów. Pracownicy powinni podchodzić do programów partnerskich pozytywnie. Pozwala to osiągać cel, jakim jest poprawianie jakości pracy i zaangażowanie pracowników w działania firmy. Oprócz tego należy pamiętać, że firma przywiązuje do siebie nie tylko stałych klientów, ale także osoby w niej zatrudnione. Docelowo w przedsiębiorstwie powstają wówczas stabilne, doświadczone kadry pracownicze, prawdopodobnie mniej kosztochłonne, co z kolei prowadzi do wzrostu wskaźnika zatrzymania klientów oraz rentowności firmy. Oprócz czynników finansowych na zaspokajanie potrzeby bezpieczeństwa wpływają tzw. czynniki miękkie. Stanowią je przede wszystkim kultura firmy i wypływające z niej relacje między pracownikami, atmosfera pracy, poczucie stabilizacji oraz duma z pracy w firmie o uznanej marce. Ważna jest również świadomość drogi rozwoju pracownika (ścieżka kariery). Ścieżka kariery jest czynnikiem dającym poczucie bezpieczeństwa szczególnie młodym, ambitnym, pełnym twórczej energii pracownikom. Dla nich bowiem możliwość awansu, rozwoju, wyjazdów zagranicznych to atuty zapewniające wewnętrzny spokój i często cenione bardziej niż finanse [Dejnaka 2007, s. 100].

Zaspakajanie potrzeb III rzędu dotyczą jednego z najważniejszych elementów budowania lojalności pracownika, czyli emocjonalnej sfery jego kontaktów z firmą. Jest nią **akceptacja i docenianie pracownika**. Odpowiednia pochwala zwierzchnika czy uznanie wśród kolegów jest tym, co może silniej związać pracownika z firmą. Rozwiązywane jest to w dwojaki sposób: poprzez spotkania integracyjne (spotkania pracowników i zacieśnianie więzi) oraz nagrody dla najlepszego pracownika (tzw. pracownik roku), typowanego przez pozostałych pracowników firmy [Reichheld, Teal 2007, s. 28].

Ważnym elementem budowania lojalności pracownika jest zaspakajanie potrzeb IV rzędu, które dotyczą **zadowolenia z wykonywanej pracy** i **duma z bycia zatrudnionym w danej firmie**. Stopień zaangażowania pracownika w działania firmy jest proporcjonalny do poczucia wartości pracy, prestiżu pracownika, doceniania go zarówno w wymiarze materialnym, jak i niematerialnym [Dejnaka 2007, s. 102].

Z perspektywy rozwoju firmy oraz budowania zespołu lojalnych pracowników koniecznością jest **szkolenie pracowników** w wielu obszarach. Szkolenia te mają na celu zaspakajanie wśród pracowników potrzeby samorealizacji. Należy pamiętać, że zawsze lepiej jest szkolić własnych pracowników i pozyskiwać ich lojalność poprzez oferowaną im naukę np. języka obcego, wyjazdów połączonych ze specjalistycznymi szkoleniami, niż w okresie zmian rynkowych poszukiwać nowych pracowników z danymi umiejętnościami lub podkupywać pracowników firm konkurencyjnych [Kohn 1993, s. 82; Dejnaka 2003, s. 62]. Szkolenia najczęściej przybierają formę:

- Szkoleń dla wszystkich pracowników.
- Szkoleń dla pracowników tzw. pierwszego kontaktu z klientem.
- Publikacji materiałów szkoleniowych pomagających w codziennej pracy.

Dwa główne zadania, które powinny być stale realizowane w celu budowania lojalności pracowników, to rozwój pracowników i połączone z nim motywowanie ich. Ma to na celu silne związanie wyszkolonych pracowników z firmą i uniemożliwienie im przejścia do konkurencji [Szafrański 1999, s. 4; Programy lojalnościowe …http://www.programy – lojalnosciowe.pl].

4. Ukierunkowanie pracowników na potrzeby klienta

Istotnym elementem innowacyjnej strategii kultury organizacyjnej firmy jest ukierunkowanie pracownika na potrzeby klienta. Każdy pracownik musi czuć się odpowiedzialny za klienta: jego potrzeby oraz problemy. Dobra opieka i obsługa klienta może być zapewniona wtedy, gdy pracownicy będą samodzielnie i elastycznie rozpoznawać potrzeby klientów. Pracownik, który wchodzi w kontakt z klientem, jest samodzielnie za niego odpowiedzialny. Jest to tzw. idea „ownership", w której nadrzędnym celem jest całościowe zadowolenie klienta. Związana z tym decentralizacja odpowiedzialności (tzw. management-by-delegation) zakłada stworzenie takiej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, w której zostaną określone nowe obowiązki i zadania dla pracownika z uwzględnieniem systemu oceny według wartości, jaką jest satysfakcja i lojalność klienta [Ruampersad 2001, ss. 341–347].

Ukierunkowanie pracownika na potrzeby klienta, jak pokazują badania i liczne obserwacje, jest znacznie czymś ważniejszym niż sam produkt oferowany przez firmę. Z tego też względu pracownik obsługi klienta powinien pamiętać, aby:

- Poświęcić klientowi odpowiednią ilość czasu;
- Odpowiadać na pytania, zamiast odsyłać klienta do ulotek;
- Zmniejszać brak zaufania klienta do firmy;
- Umożliwiać podjęcie decyzji klientowi z kontrolą sytuacji;
- Utrzymywać stały kontakt z klientem;
- Wychodzić naprzeciw potrzebom klienta.

Niedopuszczalne i bardzo źle postrzegane przez klienta są następujące sytuacje:

- Brak zainteresowania klientem;
- Pracownik, któremu klient przeszkadza;
- Pracownik, który nie słucha, tylko „klika" w Internecie;
- Traktowanie stałego klienta jak zła koniecznego i zajmowanie się wyłącznie klientami nowymi;
- Przyjmowanie zasady „mc nie kupujesz, to do widzenia".

Klient powinien być tak obsłużony, aby wychodząc z firmy miał poczucie zadowolenia z obsługi i zmniejszoną obawę dotyczącą jej produktów. Ponadto, klient powinien uzyskać podczas wizyty maksymalną ilość informacji od pracownika. Niedopuszczalne jest odsyłanie klienta do ulotek, które mają służyć jedynie uzupełnianiu informacji, które przekazał pracownik. Obsługa powinna być zatem osobowa [Dejnaka 2007, s. 108].

Właściwa obsługa klienta **wymaga** również **czasu**. Czas poświęcony klientowi powinien zaowocować jego satysfakcją. Aby jednak było to możliwe, firma powinna zatrudnić odpowiednią ilości pracowników, aby mogli spokojnie, bez pośpiechu rozmawiać z każdym klientem. Podczas rozmowy pracownik nie powinien ponaglać klienta w wyborze produktów lub usług. Kiedy klient zastanawia się nad ofertą – powinien mieć przy sobie pracownika, który jest gotowy odpowiedzieć na jego dodatkowe pytania. W przypadku niezdecydowania, pracownik zawsze może zasugerować produkt, jednakże należy pamiętać, że ostatnia decyzja należy do klienta [Dejnaka 2007, s. 108].

Ukierunkowanie pracownika na klienta wymaga całkowitego oddania swojej uwagi klientowi. Innymi słowy, klient **nie może być traktowany jako zbędny obowiązek**. Niedopuszczalne jest więc, aby pracownik obsługując klienta dodatkowo odbierał telefon, obsługiwał komputer, czy też prowadził rozmowy z innymi pracownikami na tematy nie związane z obsługą klienta. Uwaga pracowników, szczególnie z pierwszej linii powinna być skupiona maksymalnie tylko i wyłącznie na kliencie. Nie można bowiem poznać klienta, jego potrzeb, nie poświęcając mu wystarczającej uwagi. Inie dopuszczalne jest również zaniedbywanie klienta stałego na rzecz klienta nowego. Tymczasem, pracownicy często otrzymują dodatkowe wynagrodzenie za sprzedanie produktu nowemu klientowi. W takiej sytuacji, klient stały czuje się zbędny i nie ma motywacji, by być klientem lojalnym [Dejnaka 2007, s. 109].

T. Demski mówiąc o istotnej roli ukierunkowania pracownika na klienta, czyli jakości obsługi klienta zwraca uwagę na znaczenie **pozytywnych doświadczeń klienta w jego obsłudze**. Jak pokazuje życie, wystarczą dwa negatywne doświadczenia – aby klient z przyjaciela stał się wrogiem. Człowiek, który dwa razy się zawiódł – będzie miał poważne wewnętrzne opory, by dać ponowną szansę naprawienia błędu [Demski, 2005; Hill, Alexander 2003, s. 36].

Wiele firm jednak nie docenia jeszcze owej roli jakości obsługi klienta w budowaniu i rozwoju długotrwałych z nim relacji, koncentrując się jedynie na jakości produktu i procesie sprzedaży. Tymczasem, w obecnych czasach rewolucji jakościowej, zapoczątkowanej wraz z rozwojem koncepcji TQM (Total Quality Management) oraz ograniczonych możliwości w zakresie dywersyfikacji produktów – okazuje się, że to właśnie obsługa klienta będąca ostatnim etapem cyklu sprzedaży ma najistotniejszy wpływ na wzrost wartości dodanej dostrzeganej przez klienta i tym samym najbardziej przyczynia się do wzrostu jego zadowolenia [Buchnowska 2006, s. 69]. Co więcej, aby utrzymać i rozwijać owo zadowolenie, firma powinna planować strategie zajmowania się klientami odpowiednio do ewolucji, jakiej w czasie podlegają kontakty z klientem. Zaangażowanie sprzedawców powinno być największe przed samą sprzedażą oraz w pewnych odstępach czasu już po jej dokonaniu, a właściwie wyszkoleni i odpowiednio podchodzący do klienta pracownicy powinni służyć pomocą swoim klientom – właścicielom zakupionych produktów podczas ich użytkowania [Hill, Alexander 2003, s. 36].

Należy również podkreślić, że zadowolenie, poczucie satysfakcji jakie rodzi się na skutej jakości obsługi klienta sprzyja tworzeniu **wartości zaufania**. Wartość ta dotyczy relacji pomiędzy obiema stronami dokonującymi transakcji. Rodzi ona szczególny rodzaj relacji między pracownikiem a klientem, które łącznie wpływają na wartość postrzeganą przez klienta. Ponadto, ten szczególny rodzaj relacji budowany w oparciu o wartość zaufania skłania – jeżeli zachodzi taka potrzeba – do poszukiwania rozwiązań możliwych do przyjęcia przez obie strony [Ravald, Gronroos 1996, s. 58; Gordon 2001, s. 35; Szymura-Tyc 2008, s. 33].

Zaufanie klienta do pracownika, a przez niego do firmy jest czynnikiem priorytetowym warunkującym zaistnienie, następnie prawidłowy przebieg oraz pozytywne zakończenie tejże relacji. Według O. E. Williamsona zaufanie klienta do pracownika, a w dalszej konsekwencji również i firmy dokonuje się na trzech rodzajach zaufania:

- zaufaniu wykalkulowanym
- zaufaniu instytucjonalnym
- zaufaniu osobistym [Williamson 1996, s. 137].

Zaufanie wykalkulowane rodzi się na podstawie logicznych, racjonalnych argumentów, takich jak: doświadczenie współpracy z danym pracownikiem, możliwość wystąpienia opłacalności dla obu stron, która wynika z podejmowanych działań ekonomiczno-gospodarczych oraz możliwości dalszej współpracy z danym kontrahentem. Zaufanie to powstaje również w wyniku systematycznego kierowania w stronę klienta różnego rodzaju informacji reklamowych, a także informacjami o prowadzonych testach, badaniach, certyfikatach, świadectwach jakości i wielu innych.

Zaufanie instytucjonalne związane jest z systemem instytucjonalnym, organizacyjnym i społecznym. W jego obszarze dokonywane są różnego rodzaju kontrakty ekonomiczne. O zaufaniu instytucjonalnym decyduje istniejące prawodawstwo, które obowiązuje w danym państwie, a także instytucje broniące i chroniące konsumentów, organizacje konsumenckie oraz obowiązujący w danym państwie system sądowniczy i organy kontrolne.

Zaufanie osobiste kształtuje się przede wszystkim w oparciu o pozytywne wrażenia, doświadczenia, jak również emocje klienta wobec danej firmy.

Wymienione powyżej czynniki kształtujące zaufanie klienta w połączeniu z trzema rodzajami zaufania zdefiniowanymi przez O. E. Williamsona stanowią fundament powstawania **emocjonalnych więzi** u klienta, które rodzą w nim lojalność nie tylko racjonalną, ale także lojalność emocjonalną przekraczającą owe racjonalne preferencje wynikające z analizy oferty. Lojalność ta jest o tyle ważna, bowiem kształtuje ona poczucie silnej więzi pomiędzy klientem a firmą i sprawia, że utrzymanie klienta jest o wiele łatwiejsze. Ponadto, stanowią one fundament tworzenia trwałej relacji ekonomicznej pomiędzy klientem a przedsiębiorstwem [Buchnowska 2006, s. 69].

Bibliografia

Buchnowska D. (2006), *CRM strategia i technologia*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

Dejnaka A. (2007), *Budowanie lojalności klientów*, Helion, Gliwice.

Dejnaka A. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Onepress, Gliwice.

Demski T., *Lojalność, satysfakcja – ich znaczenie i pomiar*,
htt://www.statsoft.pl/czytelnia/iting/znacz.pdf, 10.02.2005.

Drucker P. F. (1992), *The New Society of Organizations*, Harvard Business Review.

Egan G. (1999), *Management kulturellen wandels*, Frankfurter Allgemeine Zeitung, nr 27 vom 18, s. 67.

Ford H. (1988), *Crowther S., Today and Tomorrow*, Cambridge, Massachusets, Productivity Press.

Gould G (1995), *Why It Is Customer Loyalty That Counts (and How to Measure It*), Managing Service
Quality, vol. 5, no 1, s. 15–26.

Griffin J. (1997), *Customer Loyalty. How to Earn It. How to keep it, Jossey-Bass Publishers*, San Francisco.

Gordon J. H. (2001), *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE, Warszawa.

Hill N., Alexander J. (2003), *Pomiar satysfakcji i lojalności klientów*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kaczmarek M., *AG „TEST" Human Resources. Zmotywowana kadra nie odejdzie od firmy*,
http://szkolenia.nf.pl/artykuly/artykul_6432.htm.

Kniaź A. (2001), *Wielkie kuszenie – pakiety płacowo-świadczeniowe*, „PC Kurier" nr 11/2001, s. 12.

Kohn A. (1993), *Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars and Rother Bribes*, New York.

Koźmiński A. K., Piotrowski W. (1995), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.

Obłój K. (2001), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.

Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L. (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.

Programy lojalnościowe wobec pracowników, http://www.programy – lojalnosciowe.pl/programy, lojalnościowe,personel.html.

Raport płacowy AG „TEST" Human Resources, http: //www.testher.pl

Ravald A., Gronroos C (1996), *The Value Concept and Relationship Marketing, European Journal of Marketing*, Vol. 30, No 2, s. 58.

Ruampersad H. (2001), *75 painful Questions about your Customer Satisfation*, „The TQM Magazine", vol. 13, No. 5, ss. 341–347.

Reichheld F. F. (1996), *Learning from Customer Defections*, Harvard Business Review.

Reichheld F. F., Teal T. (2007), *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, Helion, Gliwice.

Rudawska E. (2005), *Lojalność klientów*, PWE, Warszawa.

Sewell C., Brown P. B. (1992), *Klient na całe życie, czyli jak zmienić przypadkowego klienta w wiernego entuzjastę naszych usłu*g, Morrow&Co, Warszawa.

Schneider W. (2000), *Kundenzufriedenheit. Strategie, Messung, Management*, Verlag Moderne Industrie, Landsberg.

Szafrański B. (1999), *Wideokonferencje – zamiast spotkania*, „PC Kurier" nr 21/1999, s. 4.

Szymura-Tyc M. (2008), *Handel w procesie tworzenia wartości dla klienta*, w: *Rola handlu w tworzeniu wartości dla nabywcy*, red. J. Szumilak, wyd. wyd. FUEK, Kraków.

Williamson O. E. (1996), *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, New York.

Część III.

Wiedza – kreatywność – informacja jako zasób strategiczny biznesu rodzinnego

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 219–250

Jan D. Antoszkiewicz
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Funkcjonowanie firmy rodzinnej w świetle zasady Pareto – 20/80

The functioning of the family business in the light of the principle of Pareto - 20/80

I gdy nie wolno zostawiać
Na łasce rzeczy najmniej istotnych
Johann Wolfgang von Goethe

1. Wstęp

Osoba zarządzająca firmą rodzinną (i nie tylko firmą rodzinną) podejmuje szereg istotnych decyzji i często jest zdziwiona, że zadawałoby się jasne i oczywiste skutki podjętych decyzji powinny się układać zgodnie z jego życzeniem decydentów, tymczasem układają się w zupełnie niespodziewanym porządku i przynoszą nieoczekiwane skutki. Decydenci nie uwzględnili skutków wywołanych zasadą Pareto!!!

Chcemy czy nie chcemy prawo Pareto jest wszechobowiązujące. Jego rezultat zawsze możemy sprawdzić po zakończeniu działania. Zachęca ono do lepszego prognozowania, oraz a przede wszystkim, aby odkodować – ustalić obszar najbardziej korzystny dla naszej innowacji. Gdy tworzymy innowację, projektujemy zmiany, wprowadzamy restrukturyzację, organizujemy przedsięwzięcie przedsiębiorcze, podejmujemy decyzję musimy odkryć taki obszar na którym skoncentrowania naszego działania naprowadzi nas i spowoduje największe rezultaty. Nie jest to działanie oczywiste, wymaga dużej intuicji oraz dobrej analizy, aby od-

kryć (odnaleźć) obszar, który prowadzi do dużej efektywności i skuteczności uzyskiwania rezultatów.

Większość zdarzeń, żeby nie powiedzieć wszystko co nam się w życiu zdarza układa się (rozkłada się) w pewien specyficzny sposób, który jako pierwszy odkrył Vilfredo Pareto, pod koniec XIX wieku. Ta zasada odkrywana empirycznie nie ma uzasadnienia teoretycznego. Ten specyficzny rozkład, który porządkuje zdarzenia w naszym życiu nazywany jest prawem Pareto, rozkładem Pareto, zasadą 20/80, a także metodą ABC oraz jej dodatkową metodą 5/50.

2. Wprowadzenie w istotę prawa Pareto – zasady 20/80

Zrozumienie funkcjonowania i oddziaływania metody Pareto na nasze życie, na procesy społeczne, gospodarcze a także polityczne. Jest podstawą efektywnego i skutecznego działania. Każda inteligentna osoba może i powinna znaleźć zastosowanie zasady 20/80 w swoim życiu, pracy zawodowej, itp. U podstaw tej zasady jest ustalanie wzajemnych relacji i oddziaływania zdarzenia pomiędzy dwiema zmiennymi, które są jakościowo różne (odmienne) na przykład: przyczyna a skutek; nakłady a rezultaty; itp. Wzajemne relacje pomiędzy tymi zmiennymi prowadzą do pewnej prawidłowości:

- **Drobna mniejszość**, (20%), ma dominujący, znaczący, istotny wpływ na zdarzenie;
- **Większość**, (50%) ma znikomy wpływ na to zdarzenie.

Każda zmienna jest wyrażona procentowo, a jej udział w ostatecznym rezultacie układa się zgodnie z pewnym porządkiem:

- 20% nakładów decyduje o 80% wyników,
- 20% przyczyn odciska się w 80% konsekwencji,
- 20% wysiłków daje 80% rezultatów,
- 20% wysiłku (decyzji) menedżera daje 80% rezultatów społecznych i gospodarczych.

Zasada Pareto, zasada 20/80 należy do zestawu najistotniejszych wskazówek dla podejmowania decyzji menedżera na dowolnym szcze-

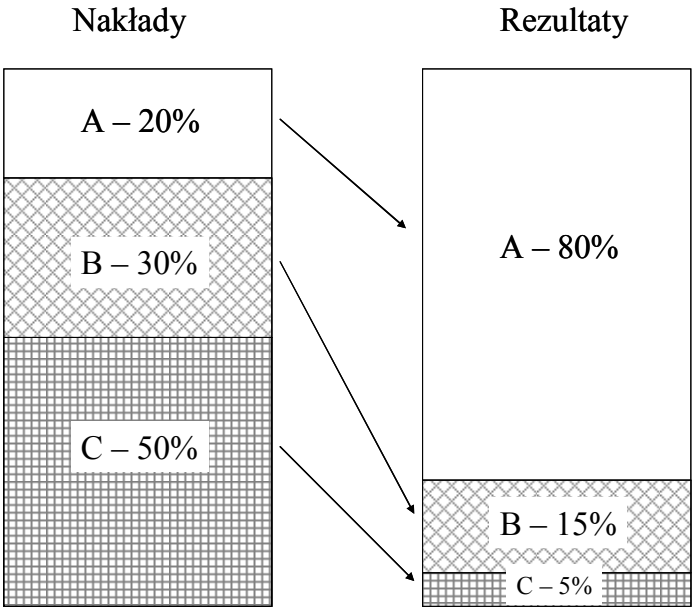
blu zarządzania w organizacjach gospodarczy, społecznych, politycznych. Prawdopodobnie zasada ta była znana Autorom Biblii „*Każdemu bowiem, kto ma, będzie dodane, tak, że nadmiar mieć będzie. Temu, zaś kto nie ma, zabiorą nawet to co ma*" (Mt. 25, 29). Istotą zasady 20/80 jest fakt wielokrotnie zaobserwowany empirycznie, że w różnych przejawach ludzkiej działalności, znikoma mniejszość ma istotny, decydujący wpływ na uzyskane rezultaty rozpatrywanego zdarzenia. Zasada ta pozwala odkryć i wskazać obszary, dzięki którym można uzyskać lepsze, bardziej znaczące rezultaty, które uzyskuje się mniejszym nakładem sił i środków. Robiąc przegląd przez różne dziedziny można zauważyć, że dzięki 20% nakładów można uzyskać 80% wyników, 20% przyczyn odciska się w 80% konsekwencji, dotyczy to zarówno pozytywnych jak i negatywnych zdarzeń. W życiu społecznym 20% kryminalistów popełnia 80% wszystkich przestępstw, na podstawie analizy ubezpieczeń 20% kierowców popełnia 80% wypadków; 20% dzieci uzyskuje 80% możliwych do osiągnięcia cenzusów edukacyjnych. W życiu codziennym 20% ubrań nosimy przez 80% czasu, dotyczy to nie tylko mężczyzn, ale i kobiet. Wspaniałym hołdem dla zasady 20/80 jest silnik spalinowy w samochodzie, 80% procent energii jest tracone na spalanie, a tylko 20% trafia do napędzania kół, aby nasz samochód zechciał się poruszać. Można zatem pokusić się o dość istotny wniosek, który można wyprowadzić z zasady Pareto, że 20% ma praktyczny wpływ na 100% możliwych do uzyskania rezultatów.

Można z powodzeniem stosować zasadę Pareto do badania wszelkich zdarzeń – zjawisk i zależności, w których składniki pewnej całości dają się przedstawić liczbowo i wyrazić procentowo od tej całości. Jest ona jedną z ważniejszych metod w wyposażenia warsztatu menedżerskiego. Do jej najistotniejszych zastosowań należą: Strategia firmy. Strategie funkcjonalne firmy. Ustalanie, gradacja i hierarchizacja celów. Przygotowanie i podejmowanie decyzji na wszystkich szczeblach organizacyjnych firmy. Negocjacje. Polityka kadrowa. Analiza funkcjonowania obszarów firmy. Sterowanie kosztami. Racjonalizacja obsługi. Racjonalizacja logistyki. Marketing. Dystrybucja. Reklama. Sprzedaż. Zarządzanie zapasami. Zarządzanie projektami. Negocjacje. Konsulting, itd.

Dzięki zastosowaniu rozkładu Pareto można doprowadzić do specyficznego uporządkowania zdarzeń badanego zjawiska względem dwóch odmiennych jakościowo zmiennych X oraz Y, które omówimy na wybranych przykładach. Chodzi nam o ukazanie relacji zdarzenia, w którym występują dwie zmienne X oraz Y.

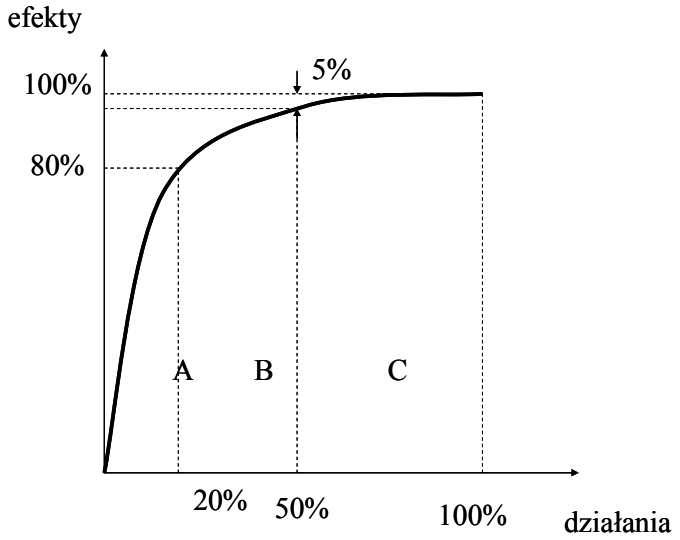
Pierwsza zmienna **X –** opisuje procentowe natężenie występowania pierwszego wskaźnika, odnoszonego do 100% jego całości. Przykładowo: *części wyrobu* – procentowy udział każdej części wyrobu w stosunku do całego wyrobu (wszystkich jego części). *Operacje technologiczne* – procentowy udział każdej operacji technologicznej w stosunku do całego procesu technologicznego (wszystkich jego operacji). *Słowa* – liczba słów, którymi posługujemy się w życiu codziennym, zawodowym, w prasie w stosunku do liczby słów zgromadzonych w słownikach. *Decyzje* – czas lub liczba decyzji w stosunku do wszystkich decyzji podejmowanych przez menedżera, innowatora, itp.

Rysunek 1. Układ rozkładu zdarzeń zgodnie z zasadą 20/80



Druga zmienna **Y** – opisuje procentowe natężenie występowania drugiego wskaźnika, odnoszonego do 100% jego całości. Odpowiednio dla *części wyrobu* procentowy udział kosztów każdej części w odniesieniu do kosztów całego wyrobu. Dla *operacji technologicznych* – procentowy udział kosztów każdej operacji technologicznej w stosunku do kosztów całego procesu technologicznego (wszystkich jego operacji). Podobne badania można przeprowadzić tylko dla pracochłonności, materiałochłonności czy energochłonności. *Słowa* – skuteczność komunikacji interpersonalnej w zależności od liczba słów, którymi posługujemy w danym przekazie informacyjnym. *Decyzje* – efektywność wykorzystania czasu lub liczba decyzji w stosunku do wszystkich decyzji podejmowanych przez menedżera czy innowatora.

Rysunek 2. Statystyczny rozkład zdarzeń zgodnie z zasadą Pareto



Zapis zdarzeń w relacji pomiędzy zmienną X i zmienną Y prowadzi do specyficznego obrazu relacji udziału poszczególnych składowych w rezultatach całości – rys 1. lub krzywej rys 2., zwanej krzywą Pareto. Obszary zawarte w krzywej Pareto można podzielić na trzy kategorie.

Kategoria A – **Strefa witalna,** charakteryzuje obszar, który ma decydujący, witalny wpływ na uzyskiwane rezultaty. W tej strefie, tylko 20% nakładów, działań, decyzji, powoduje 80% rezultatów, wyników, osiągnięć. Jeśli analizować koszty to 20% części czy operacji technologicznych pociąga za sobą aż 80% kosztów. Stąd wniosek, że przy obniżce kosztów, warto poszukiwać oszczędności w sferze, obszarze A. Nazwa metody 20/80 bierze się właśnie z tej zależności, że 20% nakładów daje 80% efektów.

Kategoria B – **Strefa niezdecydowana**, charakteryzuje obszar, w którym pozostałe 30% nakładów, działań, decyzji, powoduje już tylko 15% rezultatów, wyników, osiągnięć. Jeśli analizować koszty to 30% części czy operacji technologicznych pociąga za sobą już tylko 15% kosztów całości. Poszukiwanie oszczędności w tym obszarze jest mniej skuteczne i aktywne.

Kategoria C – **Strefa trywialna**, charakteryzuje obszar, w którym, aż 50% nakładów, działań, decyzji, powoduje zaledwie 5% rezultatów, wyników, osiągnięć. Jeśli analizować koszty, to 50% części czy operacji technologicznych pociąga za sobą tylko 5% kosztów całości. Oszczędności uzyskane w tym obszarze przyniosą znikome skutki. Ale trzeba podkreślić, że ta sfera, ten obszar ma także ważne znaczenie, ponieważ zasada Pareto jest to układ procentowy odnoszony do całości, a zatem sfera ta opisuje „niezbędny wypełniacz", który wpływa na uporządkowanie efektywności uzyskiwanych rezultatów w rozpatrywanej całości.

Często obszar ten jest nazywany metodą 5/50, dzięki której można odkryć niepotrzebne nakłady, które nie powodują należnych wyników. Jednakże przy analizie tej sfery metodą 5/50 trzeba wyraźnie rozpatrywać całość zagadnienia, aby nie popełnić zasadniczych błędów, przez niewłaściwą eliminację. Stare przysłowie polskie powiada, że *„diabeł jest ukryty w szczegółach*". Jest jeszcze druga istotna interpretacja tego obszaru. Nadmiar elementów w tym obszarze powoduje szpetotę tego układu. Skomplikowane jest zawsze szpetne. Rezygnacja z niepotrzebnych elementów powoduje uproszczenie układu. Małe jest piękne. Proste jest piękne. Rezygnacja z niepotrzebnych elementów prowadzi do uproszczenia firmy, jest kluczem do uproszczeń i obniżenia skomplikowanej złożoności. (chociaż menedżerowie kochają złożoność). Pamiętajmy, że

proste jest piękne, ale dla niektórych może znaczyć gorsze. *„Róbmy to bardzo dobrze, ale nie lepiej"* stwierdza Albert Einstein.

W zastosowaniach praktycznych istnieją pewne odstępstwa od ogólnego rozkładu Pareto, ale generalnie układ zawsze odzwierciedla te zależności. Po zakończonym zdarzeniu, zawsze można odkryć uporządkowanie zależności zgodne z zasadą Pareto. W działaniach warto jednak przed ich rozpoczęciem odkryć strefę A, aby na niej skoncentrować działania, a wtedy skutki i efekty będą znacznie wyższe, na miarę naszych oczekiwań. Naturalnie, że korzystniej jest robić większy efekt przy mniejszym nakładzie sił i środków.

W posumowaniu, analizę zachowań zgodnie z rozkładem Pareto można przeprowadzić, względem różnych czynników, składowych, parametrów. Przykładowo, analizując koszty konstrukcji i wykonania haka pociągowego do samochodów Jelcz, Volvo, oraz MAN, przeprowadzono analizę zależności pomiędzy liczbą części całego haka pociągowego, a kosztami poszczególnych części, a następnie pracochłonnością, materiałochłonnością, energochłonnością poszczególnych części, oraz całego haka pociągowego, a także operacjami technologicznymi w całym procesie produkcji haka. Wnioski ze wszystkich analiz przesłano do działów konstrukcyjnego i technologicznego celem dokonania kompleksowych zmian w konstrukcji, technologii oraz organizacji i zarządzania produkcją.

3. Podejmowanie decyzji zgodnie z wymaganiami rozkładu Pareto

Podejmowanie decyzji zdecydowanie układa się zgodnie z wymaganiami krzywej Pareto, będąc potwierdzania zasady 20/80. Dobre zorganizowanie procesu podejmowania decyzji w oparciu o zasadę 20/80 wymaga przestrzegania kilku podstawowych reguł.

Reguła 1. **Niewiele decyzji jest naprawdę ważnych**. W Portfelu decyzyjnym menedżera – innowatora ich liczba sprowadza się do 20%, wszystkich jego decyzji oraz powinna stanowić obszar A. To są decyzje wyłącznie w gestii menedżera, innowatora, gdyż uzyskane skutki będą w przedziale 80% rezultatów. W tych decyzjach nikt nie zastąpi mene-

dżera innowatora. W rzeczywistości jest bardzo często inaczej. Bardzo chętnie koncentrujemy nasze podejmowanie decyzji na obszarze C, który gromadzi 50% decyzji dających zaledwie 5% rezultatów. Ich perfidia polega na tym, że się narzucają, są atrakcyjne dla decydenta, tylko rezultatów nie widać. Co gorsze konsumują one czas decydenta powodując „zatykanie kanałów informacyjno-decyzyjnych szefa". Mówiąc prościej brakuje mu czasu na zasadnicze decyzje, przesądzające o rezultatach. Zwykle dzielimy decyzje na:

- załatwione/nie załatwione.

  Natomiast powinni dzielić decyzje na

- ważne/nie ważne.

Pamiętajmy, że najbardziej złośliwa zasada funkcjonowania organizacji mówi, że bieżące decyzje wypierają decyzje ważne. Jest ona kontynuacją zasady kopernikańskiej, że słaby pieniądz wypiera silny pieniądz. Mówiąc inaczej sprawy mało ważne mają silną tendencję do zdecydowanego wpełzania na biurko decydenta. Stosując Rozkład Pareto czyli zasadę 20/80 musimy podzielić wszystkie decyzje danego szczebla kierowniczego na trzy zasadnicze kategorie (obszary):

A – decyzje stanowiące 20% Są one tylko w bezwzględnej gestii kierownika innowatora. Te decyzje musi podejmować on sam i tylko on. Nikt go z nich nie zwolni, ani nie zastąpi. Te decyzje wymagają dużego nakładu intelektualnego, aby je odszukać. One wprost się ukrywają przed decydentem.

B – decyzje stanowiące 30%, a przynoszą jedynie 15% efektów. Te decyzje można podwładnym, ale innowator musi czynnie uczestniczyć w ich podejmowaniu oraz monitorowaniu.

C – decyzje stanowiące 50%, a przynoszą zaledwie 5% efektów. Te decyzje mogą i powinny być przekazywane podwładnym, co najmniej o jeden szczebel niżej i jedynie monitorowane (i to niezbyt często) przez menedżera innowatora. Te decyzje się narzucają, kokietują, ale pochłaniają czas menedżera, który z pożytkiem go powinien przeznaczyć na inne cele.

Ponieważ decyzje dotyczą zawsze przyszłości to ich przygotowanie do właściwego decydowania, a zatem podział na kategorie A, B, C, po-

winien się odbywać z maksymalnym zaangażowanie logiki, ale także przy silnym uwzględnianiu intuicji. Bardzo ważna jest właśnie intuicja. Rzeczywistość, a tym samym rzeczywistość w przyszłości jest zawsze bogatsza niż możemy przewidzieć. Przyszłość możemy sobie wyobrazić, a i tak nie będziemy mieli pewności, jaka będzie, a rzeczywistość okaże się zawsze ona bardziej złożona i bogatsza. Intuicję można wesprzeć rzutem monety niech o ważności odgrywa orzeł czy reszka. Metoda ta ma też swoich zwolenników i przeciwników.

Reguła 2. **Najważniejsze decyzje to takie, które zapadają same**. To dość paradoksalne stwierdzenie ma jednak istotne potwierdzenie w praktyce. Wszak o naszym przyjściu na ten świat decydowali nasi rodzice, a nie my! Najlepsze przygotowanie decyzji, dobre analizy i zestawienia liczbowe mogą okazać się nawet mylące. W tych analizach trzeba odkryć (odkodować) przyszłość. Dostrzec obszary prosperity oraz regresji. Nie zawsze logika jest dobrym potwierdzeniem. Potrzebna jest również intuicja. Zestaw pytań i problemów, które mogą być ostrzeżeniem jest bogaty, ale najlepsze wskazówki nie są w stanie przewidzieć bogactwa przyszłości. Ale zawsze powinniśmy czynić te nakłady, aby uzyskać najkorzystniejsze rezultaty. Najważniejsze wskazówki:

- W procesie tworzenia innowacji, podejmowania decyzji pojawiają się problemy, zagadnienia a szczególnie szanse, które narastają, ale nie przyciągają naszej uwagi. Mogą one okazać się bardzo ważne, skuteczne i efektywne, ale są niedostatecznie zbadane i rozpoznane. Gdyby je rozpoznać i na nich skoncentrować decyzje, to uzyskane wyniki mogą mieć kolosalne znaczenie dla firmy. Mogą istotnie wpływać na innowację.
- Tworząc innowację dotychczasowe szanse, na których opieraliśmy nasze decyzje, stopniowo, niezauważalnie, pełzając zmieniają się w swoje przeciwieństwo. Z szans stają się zagrożeniami, nie zwracając naszej uwagi!
- Czy w obszarze naszych decyzji jest taka sfera, która bardzo dobrze funkcjonuje, jednakże jest poza naszą świadomością i uwagą. Czy nie lekceważymy jej, uważając, że i tak będzie przynosić korzyści dla firmy, bez naszego specjalnego zaangażowania. Może to okazać się katastrofalnym błędem.

- Czy w obszarze naszych decyzji jest taka sfera, która funkcjonuje fatalnie (beznadziejnie), lecz uważamy, że znamy jej przyczyny, wiemy, że powoduje takie, a nie inne skutki, ale możemy się bardzo mylić lub chcemy zepchnąć sprawę „pod dywan", aby była poza naszą świadomością i uwagą. Lekceważymy ją, uważając, że i tak będzie przynosić negatywne skutki dla firmy, bez względu na nasze zaangażowanie. Nasza postawa może okazać się katastrofalnym błędem i prowadzić do negatywnych skutków dla nas i firmy, przeszkadzając w dojściu do potrzebnej innowacji.
- W każdej innowacji, firmie zanikają, ale także rodzą się i dzieją się pod powierzchnią zjawisk, rzeczy ważne, powstają zarodki nowych, bardzo istotnych spraw i możliwości. Czy potrafimy się w nie zaangażować? Czy potrafimy rozpoznać, sformułować, co to jest lub czego dotyczy?

Reguła 3. **Sposób przygotowania decyzji**. Najlepiej podejmować decyzje, gdy posiada się 100% informacji na ten temat. W rzeczywistości, jest to niemożliwe, z wyjątkiem jednego przypadku, gdy decyzję podejmujemy post factum, czyli po zaistnieniu zdarzenia. Co więcej z praktyki wiadomo, że nawet przy najlepszym naszym zaangażowaniu w posiadane informacje do podjęcia decyzji, to po zrealizowaniu zdarzenia, zawsze posiadamy więcej informacji, które jego dotyczą. Nazywamy to doświadczeniem. Wychodząc z idei rozkładu Pareto można przyjąć, dwa istotne założenia:

Po pierwsze – posiadanie 80% informacji potrzebnych do decyzji, jest de facto 100% zestawem informacyjnym do podjęcia decyzji, czyli przyjmujemy, że mamy 100% pewności, co do poprawności i zasadności decyzji.

Po drugie decyzję należy podjąć w pierwszych 20% czasu przeznaczonego na daną decyzję. Czas odgrywa tu dość istotną rolę. Ociąganie się, przeciąganie podjęcia decyzji, może spowodować, że zabraknie czasu w całym okresie przeznaczonym na podjęcie decyzji. Przekroczymy tak zwany „dead line" czyli graniczny czas, w który musimy podjąć decyzję. Przekroczenie tego czasu oznacza, że decyzja „podejmuje się sama" i nie mamy wpływu na przyszłe konsekwencji i jej skutki.

Uzupełnieniem tych stwierdzeń są następujące spostrzeżenia, pochodzące praktyki zastosowań:

- w realizacji projektów, zazwyczaj brakuje trzech dni do ich skończenia, bo odwlekaliśmy z finalnymi decyzjami, pozostawiając je na koniec pracy;
- podejmując decyzje zawsze mamy wątpliwości co do ich trafności. Wątpliwości te mogą być rozwiane dopiero po zakończonej realizacji. Gdy są już jednoznaczne uzyskane wyniki;
- jedyne decyzje, co do których nie mamy wątpliwości, to takie, które podjęto expost (uwaga; być może zapadły same, bez naszego udziału, lub ktoś podjął je za nas.)

Reguła 4. **Konsekwencja w działaniu**. Jeżeli podjęliśmy decyzję, to powinniśmy być konsekwentni w działaniu. Nie możemy ciągle zmieniać i wycofywać się z naszych decyzji, z naszych ustaleń. Powoduje to zamieszanie i opóźnia osiągnięcie końcowego rezultatu. Jeżeli jednak wybrany przez nas wariant, który wsparliśmy naszą decyzją nie jest skuteczny i nie przynosi zamierzonych efektów, to trzeba go zmienić raczej wcześniej niż za późno. Proces decyzyjny jest zawsze intelektualny, ale jego skutki są w przestrzeni materialnej. Jeśli coś nie sprawdza się w praktyce, to już ten fakt jest najlepszym wskaźnikiem, niż tomy uczonych analiz i ekspertyz. Trzeba to zmienić i zmienić jak najszybciej. Nie należy i nie wolno obawiać się eksperymentów, bo to jest drogą postępu i rozwoju, ale nie należy walczyć z twardą odpowiedzią rzeczywistości.

Reguła 5. **Dostrzeżenie sukcesu**. Filozofia rozkładu Pareto, wskazuje jednoznacznie, że powinniśmy odkryć (odkodować) sferę, obszar A, którego rezultaty są największe, koncentrując na nim nasze działanie, a wtedy osiągniemy najlepsze rezultaty. Jednak praktyka wskazuje, że często brak nam konsekwencji w odkryciu tego obszaru. Naszą aktywność koncentrujemy w obszarze B lub co gorzej w obszarze C. Można stąd wyprowadzić istotny wniosek, że jeżeli coś sprawdza się, działa bardzo dobrze, to znaczy, że trafiliśmy na obszar A, czyli mieliśmy szczęście trafić, znaleźć, odkodować te 20%, które dają 80% potrzebnych rezultatów. W tej sytuacji warto i należy podwoić, a nawet potroić stawkę. Musimy eksploatować naszą zdobycz tak długo, jak przynosi ona potrzebne rezultaty. Gdy los się odmieni trzeba intensywnie szukać, wy-

korzystując do maksimum naszą intuicję nowych obszarów A, które przy 20% zaangażowaniu dostarczą następnych 80% rezultatów. Należy pamiętać, że obszar A dotyczy zarówno pozytywnych, jak i negatywnych rezultatów. Naszą decyzją jest – co wybieramy i na czym chcemy skoncentrować nasze aktywność. Trzeba też pamiętać o cykliczności zdarzeń po okresie prosperity przychodzi regres i odwrotnie.

Reguła 6. **Wnioski podsumowujące**. Omówione uprzednio pięć reguł podejmowania i realizowania skutecznych i efektywnych decyzji, warto, a nawet trzeba wzmocnić (uzupełnić) o kilka istotnych wniosków uzupełniających:

- Spośród wielu pospolitych i narzucających się decyzji, należy wybrać kilka najważniejszych i na nich skoncentrować naszą uwagę i na nich oprzeć nasze działanie.
- Tylko nieliczne zdarzenia prowadzą do znaczących, a co ważniejsze zamierzonych rezultatów. Żeby je odszukać potrzebny jest z naszej strony istotny wysiłek intelektualny.
- Większość naszych wysiłków nie daje zamierzonych rezultatów. Często pełnią one „wypełniacza" czasu z obszaru C, spełniając rolę oczekiwania na właściwy obszar A. Nie należy jednak biernie oczekiwać, wierząc w samoistne nadejście obszaru A. Jego odszukanie, dostrzeżenie, też wymaga od nas intensywnego i zaangażowanego poszukiwania. Obszar A nie spada jak „manna" z Nieba.
- W każdym zdarzeniu rzeczy błahe narzucają się, są nachalnie widoczne. Natomiast, rzeczy ważne ukrywają się, nie są widoczne, nie narzucają się. Trzeba je odszukać. Sprawy ważne, zawsze się bardzo ukrywają, działają tu siły podziemne, podskórne, które nie chcą się ujawniać, dlatego trzeba je odszukać.
- Perfekcjonizm nie zawsze jest konieczny. Ustalenie tego, co i jak się dokładnie dzieje jest zazwyczaj bardzo frapujące, ale nie zawsze konieczne. Pełne rozpoznanie sytuacji jest zazwyczaj bardzo pracochłonne, żmudne, uciążliwe i najczęściej zbędne. Wystarczy rozpoznać obszar A, a wtedy wiedzieć, czy coś skutkuje, jeśli nie skutkuje, trzeba szybko dokonać potrzebnych zmian oraz utrzymać wypraco-

wany wariant, aż znów zacznie przynosić potrzebne, oczekiwane skutki.

- Zawsze należy pamiętać, że rozkład pozytywnych, korzystnych i ważnych zdarzeń oraz rozkład negatywnych, niekorzystnych i zamulających zdarzeń rozkłada się zgodnie z krzywą Pareto. Większość korzystnych zdarzeń jest spowodowana przez niewielką mniejszość o wyraźnej sile twórczej. Natomiast większość zdarzeń niekorzystnych, negatywnych jest spowodowane prze niewielką mniejszość o wyraźnej sile destrukcji.
- Większość naszych działań stanowi marnotrawstwo czasu, gdyż nie przyczynia się w sposób istotny do osiągania pożądanych rezultatów. Takim zżeraczem czasu są programy telewizyjne, a w szczególności programy sportowe.
- W życiu obowiązuje cykliczność: dzień – noc, tydzień w tydzień, miesiąc w miesiąc. Dla nas ważna, że po okresie prosperity przychodzi recesja i regres wyników.

4. Organizowanie ludzi w zespole zadaniowym oraz strukturach organizacyjnych firmy

Wynik zespołu zadaniowego, zależy w znacznej mierze od właściwego doboru składu osobowego: kierowników, specjalistów i wykonawców. Analiza osobowości i zestawia składu pod tym względem stanowi przedmiot innych rozważań. Zespół zadaniowy oraz struktury organizacyjne zachowują się zdecydowanie zgodnie z rozkładem Pareto. Bardzo dobry kierownik stanowi 20% wkładu w pracę zespołu zadaniowego, która przynosi 80% efektów pracy. Ciekawe podejście do segregacji pracowników w zespole zadaniowym podaje Richard Koch (Koch R. 1997/98) przytaczając opinię generała Von Manstein'a, dotyczącą korpusu oficerskiego w armii niemieckie w XIX wieku. Opinię tę można z powodzeniem stosować do ustalania przydatności kadry kierowniczej w dowolnej korporacji. Dzieli on oficerów na cztery grupy. Na jednej współrzędnej umieszcza: leniwych oraz głupich. Na drugiej współrzędnej umieszcza pracowitych oraz inteligentnych. Układ ten pozwala

utworzyć okno podziału porządkując przeznaczenie oficerów (rys. 3). Von Manstein stwierdza „Istnieją tylko cztery typy oficerów. Typ pierwszy to leniwi i głupi. Zostawmy ich w spokoju, nie są szkodliwi, a nie raz bywają potrzebni. Drugi typ to pracowici i inteligentni. To wspaniali oficerowie sztabowi, dbający o to, aby każdy szczegół był wzięty pod uwagę. Dobrze przygotowują, a później realizują podjęte decyzje. Trzeci typ to pracowici i głupi. Ludzie ci stanowią zagrożenie i trzeba ich natychmiast zwalniać. Głupota i pracowitość przysparza innym nadmiar pracy. Są wreszcie oficerowie inteligentni i leniwi. Ci są odpowiedni na najwyższe stanowiska". Na te rozważania można nałożyć rozkład Pareto oraz metodę ABC.

Rysunek 3. Rozkład oficerów zgodnie z koncepcją gen von Mansteina

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Koch 1997/98).

Kategoria A – To ci, którzy stanowią i opierają się o te 20%, dzięki którym armia uzyskuje 80% rezultatów. Na rys 3. to grupa „a" – **gwiazdy** – oficerowie leniwi, ale bardzo inteligentni. Ich „lenistwo" oznacza, że przeznaczają bardzo dużo czasu na przemyślenia, oraz przygotowanie decyzji i rozkazów, aby organizacja działania, była jak najbardziej sprawna i skuteczna, aby decyzje lokowały się w obszarze A, który powoduje, że 20% zaangażowanych środków, wyda 80% rezultatów. „Lenistwo" oznacza też wolność. Człowiek wolny jest bardziej skuteczny od niewolnika, czy człowieka zniewolonego. Tylko człowiek wolny potrafi

właściwie decydować o przyszłości, wybierając to co przynosi najlepsze, najkorzystniejsze rezultaty. Prawidłowo odkodować przyszłość i do niej dobierać właściwe decyzje. „Lenistwo" w tym rozumieniu nie oznacza wcale „bezmyślnego leżenia do góry brzuchem i biernego oczekiwania na mannę z Nieba". Jest to forma aktywnego działania intelektualnego, która charakteryzuje postawę świadomego arystokraty. Działalność intelektualna powinna znacznie wyprzedzać działalność fizyczną, realizatorską, operacyjną. Najpierw pomyśl, a potem działaj.

Kategoria B (typy b) **znakomici oficerowie sztabowi**. To oni dopracowują i przekładają decyzje na konkretne rozwiązania organizacyjne, które zapadły w wyniku pracy oficerów kategorii A. Ci oficerowie dbają i dopracowują wszystkie szczegóły decyzji oraz dostosowują rozkazy do poziomu rozumienia ich przez niższy szabel oficerski oraz żołnierzy. Napoleon podkreślał, że jeżeli rozkaz nie jest rozumiany przez „przeciętnego" żołnierz, to jest winna rozkazodawcy, a nie rozkazobiorcy.

Kategoria C – to **leniwi i głupi**, będących zasadniczym korpusem niższego kierownictw. Stanowią oni 50%, kadry oficerskiej. Ich efekt decyzyjny to wzrost rezultatów o dodatkowe 5%. To bardzo ważna grupa realizatorów decyzji strategicznych wypracowanych przez oficerów kategorii A oraz decyzji (rozkazów) rozwiniętych przez oficerów kategorii B. Ludzie wchodzący w skład tej kategorii mogą i zazwyczaj są doskonałymi realizatorami. Armia to nie tylko wysocy oficerowie sztabowi, ale także sierżanci i kaprale oraz żołnierze. Dowódcy bez żołnierzy to żadna armia.

Dodatkową kategorię D – **stanowią pracowici i głupi**, powinni być natychmiast zwolnieni jako kierownicy i przesunięci do grona wykonawców. Jako kierownicy stanowią poważne zagrożenie dla firmy. Chcąc się wykazać swoją przydatnością dla organizacji, wykazują znamienity pracoholizm, bez sensu i składu, nie poparty jednak żadnym właściwym przemyśleniem spraw, co więcej działania ich są często pozbawione celowości działania, czyli wpisywania się w koordynację systemu celów potrzebnych firmie. Wydają dużo bezsensownych decyzji, które powodują nadmiar niepotrzebnej roboty. Głupota wsparta pracowitością powoduje niepotrzebny rozrost zadań dla wszystkich członków w organizacji. Prowadzi do wytwarzania zbędnych efektów pracy.

Przygotowując zatrudnienie czyli dobór kierowników, specjalistów oraz wykonawców do zespołu zadaniowym, w jednostkach organizacyjnych struktury naszej firmy, analizując predyspozycje osób na poszczególne stanowiska trzeba pamiętać, że układają się one zgodnie z omówionym podejściem Von Mansteina, który powinien widziany poprzez układ Pareto oraz metody ABC(D).

5. Nabywanie wiedzy zgodnie z rozkładem Pareto

Zdobywanie i rozwój wiedzy oraz jej kolekcjonowanie w umysłach, każdego z nas jest podporządkowany zjawisku, który da się opisać z wykorzystaniem krzywej Pareto. Przy 20% wysiłku, czy nakładzie naszej pracy, możemy zdobyć 80% podstawowej wiedzy w danej dziedzinie. Gdy jednak chcemy zostać specjalistą w danej dziedzinie to musimy dołożyć naszego wysiłku o dalsze 80%, podczas gdy wzrost wiedzy postępuje bardzo powoli, zwiększając się tylko o pozostałe 20% możliwej wiedzy w tej specjalności. Układ tych zależności obowiązuje przez wszystkie cztery poziomy udziału wiedzy w każdym przedsięwzięciu:

a) Wiedza warsztatowa odpowiadająca na pytanie CO?
b) Umiejętność zastosowania w praktyce odpowiadająca na pytanie JAK?
c) Rozumienie systemowe Jakie będą skutki?
d) Kreatywne zastosowanie wiedzy, czyli jak można to zrobić inaczej?

6. Organizowanie czasu

Nie tylko przy tworzeniu innowacji – czas to pieniądz. Konwencjonalne, tradycyjne myślenie o organizowaniu czasu burzy zasada 20/80. Wnioski płynące z tej zasady znacznie różnią się od poglądów wyznawanych z konwencjonalnego patrzenia na czas. Wnioski te są niesłychanie budujące.

Najczęściej czas wykorzystujemy nieracjonalnie. Poszukujemy marginalnych usprawnień, zamiast zabrać się za generalną analizę naszych zachowań i planowanie czasu. Dobra rada odrzućmy dotychcza-

sowe i fragmentaryczne naprawy i zacznijmy projektować nasze zachowania w czasie zgodnie z zasadą Pareto czyli stosując metodę ABC.

Brak czasu nie istnieje! My najpierw działamy, a potem myślimy. Uważamy, że nie sensu tracić czas na jego racjonalne zaprojektowanie, a przede wszystkim spisanie przewidywanych założeń rozłożonych w czasie. My po prostu nie analizujemy naszych zachowań i nie planujemy rozkładu czasu uporządkowanego zgodnie z zasadą ABC. Najchętniej zadawalamy się sprawnym wykonywaniem czynności, które lokują się w kategorii C. Natomiast jeśli przeprowadzimy uczciwą analizę naszych czynności, które mamy wykonać i podzielimy je na grupy A, B i C oraz dobrze wykorzystamy czas już tylko w grupie A, której 20% czasu przeznaczymy na 80% efektów, to uzyskamy efektowne i skuteczne zwycięstwo nad naszym najważniejszym potencjałem zawartym w czasie, który mamy do dyspozycji w życiu. Pracujmy optymalnie wykorzystując nasz najcenniejszy kapitał jakim jest czas. Bardziej utalentowani uzyskują swoją przewagę przez wykorzystywanie nawet okruchów czasu. Myślenie przed działaniem i dobre zaplanowanie (zaprojektowanie) naszych działań oraz zapisanie harmonogramu, umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie tych 20% czasu, które decydują o 80% uzyskanych efektów. Jeśli mądrze podwoimy te 20% najbardziej efektywnych działań to możemy pracować 2 dni w tygodniu osiągają o 60% więcej niż to nam się udawało dotychczas (Koch 1997/98).

Tabela 1. Wskazówki skutecznego i racjonalnego organizowania sobie czasu

12 sposobów najmniej wartościowych	**12 sposobów najbardziej wartościowych**
1	2
1. Robić to co inni chcieliby, abyśmy robili. 2. Robić to co, bo tak zawsze się robiło. 3. Robić to, co nie wychodzi nam nadzwyczajnie. 4. Co nie sprawia nam przyjemności. 5. Co zawsze jest przerywane i nie można tego skończyć. 6. Co interesuje nie wielu ludzi.	1. Myślenie przed wykonaniem, ale nie odwrotnie. 2. Co sprzyja realizacji naszego celu życiowego. 3. Co zawsze chcieliśmy robić. 4. Co już obecnie mieści się w 20% najefektywniejszych działań. 5. Co jest działaniem innowacyjnym, wskazującym na radykalne skrócenie wymaganego czasu lub podniesienie jakości rezultatów. 6. Co zdaniem innych nie da się zrobić.

Tabela 1 (cd.)

1	2
7. co zajmuje nam dwa razy tyle czasu, niż przewidywaliśmy. 8. Co musimy robić z nierzetelnymi i słabo pracującymi osobami. 9. Co nudzi swoją powtarzalnością. 10. Podnoszenie słuchawki telefonu. 11. Jeśli nie potrafię powiedzieć „nie", gdy jest to konieczne. 12. Oglądanie telewizji, szczególnie programów sportowych.	7. Czego inni ludzie dokonali w innych dziedzinach. 8. Co wykorzystuje nasze zdolności twórcze lub organizacyjne. 9. Co bez uszczerbku można innym powierzyć wykonanie. 10. Co warto zrobić z innymi, którzy stosują zasadę 20/80 – ABC wykorzystując czas ekscentrycznie ale efektywnie. 11. Co można zrobić teraz albo nigdy. 12. Co jest niekonwencjonalne, ale rokuje zwielokrotnienie efektów.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Koch 1997/98).

Czas traktujemy jak naszego największego wroga! Jest to największy błąd!! Czas należy traktować za naszego największego przyjaciela!! Powinniśmy go darzyć największą przyjaźnią i miłości. Zasada 20/80 w sposób szczególny podkreśla rolę czasu jako naszego przyjaciela. Czas, który minął nie jest stracony. Powraca do nas cyklicznie. Gdy rozejrzymy się i pomyślimy to spostrzegamy powtarzanie się 24 godziny w każdym dniu, 7 dni w każdym tygodniu, 12 miesięcy w każdym roku. Czas wymaga od nas określonych zachowań, nawet niektóre sprawy (choć z innych zagadnień) noszą w sobie element podobieństwa i powtarzalności. Zagadnienie to pięknie ujął Aldous Huxley: „*Najcenniejsze co możesz zdobyć, to zdolność do zmuszenia samego siebie, żeby: robić to co należy zrobić, wtedy gdy powinno być zrobione; bez względu na to czy ci to się podoba czy nie.*" (Huxley A. 1990/2004) Jeżeli nie zrobisz tego co powinieneś, to w sposób cykliczny będzie powracać potrzeba wykonania tych zadań, a każdy powrót będzie uzupełniony o pozostałe nie wykonane zadania. Podchodząc do naszych zadań oraz czasu z pewnym refleksem i dystansem, a zatem mając możliwość patrzenia na niego z pozycji rozluźnionej, przyjaznej, wygodnej mamy szansę dojścia do wiedzy, do dóbr i racjonalności w sposób pozwalający na uchwycenie największych możliwo-

ści. Podkreślamy, że naszym wrogiem nie jest czas, ale sposób w jaki jego wykorzystujemy.

Myślenie w kategorii ABC oraz zasady Pareto prowadzi do zastanowienia się i rozważenia kilku wskazówek, które pomogą nam do lepszego, bardziej skutecznego i efektywnego wykorzystania czasu Wskazówki te zgromadzono w tab. 1.

7. Organizowanie projektów

Projekty są coraz bardziej popularne w realizacji różnych przedsięwzięć w firmach. Ich zorganizowanie, a później realizacja odbywa się zgodnie z zasadą ABC czyli wyniki układają się zgodnie z rozkładem Pareto. Po zakończeniu każdego projektu możemy często stwierdzić, że mogliśmy to zrobić bardziej efektywnie z większą skutecznością. W planowaniu i realizacji projektów nie racjonalnie dysponujemy naszym czasem. Zamiast 20% najbardziej twórczego czasu wykorzystać na początku, to zazwyczaj wykorzystujemy go zwykle na końcu, gdy zbliża się ostateczny zakończenia pracy, wpadamy wtedy w panikę, gwałtownie przyśpieszamy, zwiększamy „efektywność" i „skuteczność pracy", ale zwykle brakuje nam czasu, aby pracę zakończyć w terminie. Znane „prawidło" biur projektowych wskazuje, że do zakończenia projektu zawsze brakuje trzech dni!!! Gdybyśmy działali zgodnie z Pareto to wydajność naszej pracy projektowej możemy podwoić, skracając o połowę czas przeznaczony na realizację. Zasadnicze działania są następujące:

- **Dobrze NAZWAĆ projekt**. Nie przywiązujemy znaczenia do nazywania spraw po imieniu. Dobra nazwa to połowa sukcesu. Ukierunkowuje ona oraz koncentruje aktywność ludzi w zespole na właściwym obszarze który prowadzi do założonych celów, w sposób skuteczny i efektywny. Stwarza dodatkowy efekt synergetyczny, który nie tylko aktywizuje, ale także przyśpiesza działanie i zwiększa wyniki. To jest coś takiego, dziwnego, że podświadomie ludzie w zespole odczytują zasadniczą linię działania i wokół tej linii gromadzą swoje wysiłki, są bardziej aktywni, wydajni. Lepiej wyczuwają co mają zrobić i co ważniejsze robią to efektywniej i skuteczniej.

- **Uprościć cel**. Jeśli nie mamy jasności, co chcemy osiągnąć to komplikujemy cel oraz zdecydowanie komplikujemy jego zawartość. Dokładamy wiele niepotrzebnych wymagań, uważając, że „przy okazji" można by jeszcze to i to załatwić. Cel przez to staje się mało czytelny. Nie pamiętamy, że cel jest głównym drogowskazem, który orientuje wykonawców we właściwym działaniu. Cel zawsze musi być jasny, czytelny, zrozumiały. Pamiętajmy o dobrym stwierdzeniu Napoleona: *„jeżeli przeciętny żołnierz nie rozumie rozkazu, to winna jest po stronie rozkazodawcy, a nie po stronie rozkazobiorcy*." Pamiętajmy, że projekt realizuje zazwyczaj kilka osób, lub kilka zespołów. A zatem zrozumienie celu przez wszystkich realizatorów jest podstawą sukcesu. Skomplikowany cel natychmiast komplikuje organizację. Złożoność organizacji jest wrogiem prostoty, tak niezbędnej w sprawnej realizacji celów. Zasada Pareto formułuje wymagania jednoznacznie, dzięki dobremu sformułowaniu celów, można łatwiej odszukać obszar A, dzięki czemu możemy osiągnąć więcej przy mniejszym nakładzie, sił, środków i energii. Skoncentrujmy działania jedynie na najważniejszych 20% celów, a efekty będą bardzo znamienite, a poniesione nakłady zminimalizowane.
- **Skoncentrujmy cel naszego działanie na obszarze największych efektów**. Zasada 20/80 sugeruje, że jeśli dobrze się skoncentrujemy i ulokujemy właściwie nasze działania, czyli w sferze A, to przy mniejszych nakładach osiągniemy lepsze rezultaty, w sposób bardziej skuteczny, efektywny i ekonomiczny. Konieczność szybkiego zakończenia pracy powoduje, że cel ten jest tak absorbujący i zamulający nasze myślenie, że wypiera z naszych myśli planowanie i zamiast dobrze zaplanować, od razu startujemy do realizacji. Wolimy wykonywać wiele niepotrzebnych czynności, niż myśleć. Potrafimy natomiast znaleźć wyśmienite, bardzo „racjonalne" wytłumaczenie, aby uzasadnić nasze niewłaściwe postępowanie. Jako ludzie potrafimy siebie genialnie oszukiwać i okłamywać, głównie siebie. Dlatego takie mistrzostwo wykazujemy w usprawiedliwianiu się, a nie w myśleniu!!
- **Najpierw realizujmy, a potem planujmy**! A powinno być odwrotnie. Zwykle brakuje nam czasu, więc od razu startujemy do realizowania

projektu, aby „nie tracić czasu" na zbędne czynności zaplanowania naszej pracy. Oczywiście skutki są odwrotne. Na poprawkach, uzupełnieniach oraz powtarzanych czynnościach, tracimy więcej czasu, środków i energii oraz wykonujemy wiele nie potrzebnych działań. MYŚLENIE przed podjęciem działania wcale nie jest stratą czasu, ale bardzo, bardzo, bardzo oszczędza czas, który trzeba zaangażować w projekt.

- **Dobór sojuszników**. Zazwyczaj nie dokonujemy starannego doboru sojuszników, a najczęściej nie poświęcamy im w ogóle uwagi, wychodząc z założenia, że projekt jest tak dobry, a sojusznicy się jakoś znajdą i od razu wpadamy w kategorię C krzywej Pareto. Większość z nas ma nieodpowiednich sojuszników, lub ma ich zbyt wielu, aby zdecydować się na właściwy wybór. To potwierdza podświadome założenie, że życie ma toczyć się samo, a my zaakceptujemy co nam skapnie. Sprawę pozostawiamy na działanie szczęśliwych przypadków. Myśląc w kategoriach 20/80 trzeba starannie dobrać 20% sojuszników, a zatem dobieramy niewielu sojuszników, ale czynimy to bardzo starannie. Starannie budujemy sojusze, aby sprzyjały realizacji konkretnych celów i działały skutecznie w odpowiednim czasie.
- **Harmonogram**. Narzućmy nierealny harmonogram!!! Zespół poddany presji czasu intensyfikuje swoje myślenie, a działając podświadomie łatwiej i szybciej odkrywa właściwe 20% nakładów czasu, które przynosi 80% efektów. Czas jako termin zakończenia pracy, lub etapu pracy jest swoistym celem, który ogniskuje nasze działania, koncentrując nasze myślenie. Na rezultaty nie trzeba długo czekać. Brak jasnych terminów zakończenia poszczególnych etapów pracy, wprowadza rozprężenie w zespole, zachęca do przekładania pracy na jutro.

8. Organizowanie usprawnień technicznych – lepsza wydajność i sprawność, niższe koszty i nakłady

Zasada 20/80 ma swoje ważne miejsce w usprawnianiu rozwiązań technicznych: wyrobów, procesów technologicznych, dystrybucji, magazynowaniu, procesach logistycznych, marketingu, projektowaniu, stero-

waniu jakością itp. Metoda 20/80 jest z pierwszej piątki najefektywniejszych i najbardziej skutecznych metod wypracowania innowacji.

Analiza wyrobu w układzie części – cały produkt układa się zgodnie z Rozkładem Pareto: 20% części w wyrobie pociąga za sobą 80% kosztów całego wyrobu. Proces technologiczny, każdej części wyrobu, także układa się zgodnie z Pareto: 20% operacji kosztuje 80% kosztów całego procesu technologicznego wykonania tej części. Pogłębioną analizę można dalej, badając rozkład pracochłonności, materiałochłonności, energochłonności w odniesieniu do każdej części oraz operacji w procesie technologicznym. Można pójść jeszcze dalej analizują jakość części produktu oraz poszczególnych operacji technologicznych. Analizę tę możemy przeprowadzić w odniesieniu do kosztów, nakładów, czasu oraz innych niezbędnych parametrów. Ich rezultaty zawsze będą układały się zgodnie z rozkładem Pareto, a zatem będzie można wykorzystać zasadę 20/80 lub zasadę ABC. Sumaryczne wnioski z tej analizy trzeba przekazać do działu konstrukcyjnego i technologicznego celem dokonania kompleksowego usprawnienia produktu, jego procesu technologicznego oraz parametrów jakościowych. Za przykład może posłużyć usprawnienie haka pociągowego w samochodzie Jelcz, nad którym pracowała grupa inżynierów tej fabryki. Analiza była kompleksowa. Wszystkie części składające się na produkt hak pociągowy zostały uporządkowane zgodnie z rozkładem Pareto, oraz z zasadą 20/80. Jej uzupełnieniem była dalsza analiza zgodnie z 20/80. Dotyczyła ona kolejno: pracochłonności, materiałochłonności oraz energochłonności. Każda z tych kategorii kosztowych spowodowała inny rozkład części oraz operacji technologicznych w kosztach całego haka. Ta bogata paleta informacji doprowadziła do znalezienia obszarów w haku pociągowym, które należało usprawnić, prowadząc do lepszego usprawnienia w tym wyższej ekonomiczności, jakości, sprawności oraz skuteczności. Poszukiwanie pomysłów metodami heurystycznymi uzupełniło poprawę doskonałości rozwiązania technicznego haka pociągowego w samochodzie Jelcz (J.D. Antoszkiewicz 1979).

9. Organizowanie negocjacji – efektywność w dochodzeniu do wyniku

Gdy na negocjacje spojrzymy poprzez Rozkład Pareto, 20/80 i zasadę ABC to dość zaskakująco, ale bardzo radykalnie zmieni się nasze myślenie i przygotowanie do negocjacji. Organizowanie negocjacji zgodnie z zasadą 20/80 zwiększa efektywność dochodzenia do pożądanego wyniku negocjacyjnego. W procesie negocjacyjnym tylko kilka spraw jest naprawdę ważnych. Zazwyczaj 80% czasu pochłaniają dyskusje, które tak naprawdę nie mają żadnego znaczenia. Ludzie kochają mówić i wygrywać nawet najmniejsze punkty, chociaż nie mają one żadnego znaczenia dla ostatecznych rezultatów. Podobnie nie chcą ustępować nawet w odniesieniu do spraw banalnych, mało ważnych, nie widząc, że mogą stracić zasadnicze rozstrzygnięcia.

Negocjacje oparte są na „dziwnej wojnie". Zasadnicze decyzje negocjacyjne zapadają zawsze w ostatnich 20% czasu przeznaczonego na negocjacje. Zatem prawdziwi gracze negocjacyjni podejmują „rękawicę", czyli zaczynają traktować negocjacje na serio, gdy już dłużej nie można przeciągać dyskusji, gdyż zbliża się czas zakończenia i muszą zapadać rozstrzygające decyzje. Zbliżający się termin zakończenia jest olbrzymią presją do podejmowania decyzji, często szybkich, nie przemyślanych, nie zawsze zgodnych z oczekiwaniem obu stron. Ludzie niecierpliwi nie są dobrymi negocjatorami.

Aby negocjacje zakończyły się po naszej myśli trzeba je przygotować zgodnie z kanonami reguły 20/80. Przygotowanie procesu negocjacyjnego wymaga postępowania w ramach opracowanych i staranie przygotowanych dwóch istotnych list, zawierających zasadnicze składniki i wyznaczniki postępowania w kolejnych fazach procesu negocjacyjnego.

Lista 1 – *Zagadnienia pozorne*. Przeznaczona dla fazy pierwszej w negocjacjach, która jest de facto fazą nie decyzyjną, stanowi ona 80% całego czasu negocjacyjnego. Celem tej fazy jest twórcze skonsumowanie tego czasu oraz wywołanie u drugiej strony przekonania o naszym pozytywnym nastawieniu do negocjacji i dążenia do efektywnego i skutecznego wyniku ostatecznego. Fazę tą możemy podzielić na dwa etapy (50% i 30% czasu negocjacyjnego). Etap pierwszy jest dłuższy – 50%. Nasze

przygotowanie ma doprowadzić do ustalenia pierwszego zestawu, który obejmuje pozorne problemy i warunki (jednak powiązane z głównym tematem negocjacji). Mają one wyczerpać czas „niedecyzyjny", tworząc u naszych partnerów głębokie przekonanie, że te problemy są dla nas niezwykle ważne oraz, że dążymy do pozytywnego i szybkiego zakończenia negocjacji przy obopólnych korzyściach. Zadania i warunki stawiane drugiej stronie muszą być wygórowane i trudne do spełnienia. Etap drugi, krótszy 30% wymaga drugiego zestawu problemów i warunków. Mają one wykazać naszą elastyczność oraz dobrą wolę z jednoczesnym poprawieniem naszej pozycji w układzie negocjacyjnym. Należy przewidzieć możliwość rezygnacji z niektórych punktów – problemów, warunków i wymagań, aby lepiej przygotować naszą pozycję wyjściową do zasadniczych rozstrzygnięć negocjacyjnych, na których nam szczególnie zależy. Pozorne problemy pozwolą nam łatwo rezygnować we właściwym momencie negocjowania. Nie należy jednak szybko ustępować, ani czynić to ostentacyjnie.

Lista druga – *zagadnienia kluczowe* (Wyspa osiągnięć). Obejmuje zestaw kwestii, problemów, warunków i zagadnień, które mają dla nas kapitalne znaczenie w całym procesie negocjacyjnym. Zgłosimy je w ostatnich 20% czasu przeznaczonego na negocjacje. Bardzo ważne spostrzeżenie – nie przegapić tego końcowego czasu – 20%. Złe negocjacje zaczynają się od prezentacji problemów zgromadzonych na tej liście, wtedy druga strona może łatwo przygotować kontrargumenty, przechylając szalę na swoją stronę. Pozytywny wynik negocjacji będzie po ich stronie, a nie po naszej.

10. Organizowanie sprzedaży – inny marketing

Analiza struktury i organizacji sprzedaży zgodnie z zasadą 20/80 pozwala na zupełnie inne spojrzenie na zagadnienie przygotowania i przeprowadzenia marketingu, które wykracza poza kompetencje i umiejętności jednostek, podnosząc znaczenie właściwego zaprojektowania strukturalnego. Trzeba bardzo precyzyjnie ustalić zależności w trzech głównych obszarach, a następnie je skorelować w jeden sprawny i skuteczny system: Następnie należy zintegrować te trzy obszary w jeden sprawnie działają-

cy system, który przy 20% nakładów będzie przynosił 80% zysków. Do najistotniejszych wskazań należy:

Najważniejsze produkty. Wysiłek sprzedających należy skierować na 20% produktów, które generują 80% dochodów ze sprzedaży. Produkty najbardziej rentowne wymagają czterokrotnie większego wysiłku i uwagi niż pozostałe produkty. Sprzedawców trzeba dobrze motywować. Trzeba ich dobrze nagradzać za sprzedaż produktów rentowych, a nie pozostałych.

Najważniejsi klienci. Wysiłek sprzedających powinien być ukierunkowany na 20% klientów, którzy generują 80% dochodów ze sprzedaży i 80% zysków. Należy wdrożyć sprzedawców do myślenie, szeregowania i rangowania klientów zgodnie z wielkością sprzedaży (zakupów) i przynoszonych zysków. Należy wymagać, aby sprzedający większość czasu czyli 80% przeznaczali na obsługę tych klientów, którzy najwięcej zakupują i przynoszą firmie największe zyski. Powstaje w ten sposób grupa klientów bardzo ważnych. Koncentracja na tych klientach powinna się odbywać, nawet za cenę obniżenia dbałości, o niektórych klientów dotychczas zaliczanych do grupy ważnych.

System sprzedaży ogólnokrajowy. Zorganizować system sprzedaży w taki sposób, aby klienci dokonali największych i najbardziej zyskownych zakupów poprzez najbardziej sprawnych sprzedawców, bez względu na ich umiejscowienie geograficzne. Należy zadbać również o zwiększenie klientów ogólnokrajowych, a zmniejszenie regionalnych. Klienci ogólnokrajowi łatwiej wpisują się w grupę stanowiącą 20% najkorzystniejszych nabywców. Zazwyczaj jeden nabywca ogólnokrajowy jest odpowiedzialny za zaopatrzenie niezależnie od miejsca, w którym działa.

Osobista obsługa. Klientów z grupy 20% najbardziej rentowych należy obsługiwać osobiście. W kontaktach z pozostałą grupą 80% mniej ważnych klientów, należy częściej wykorzystywać telefon, obniżając koszty i oszczędzając czas. Rozwiązaniem byłoby zrezygnowanie z niektórych klientów, ale jest to zawsze ostateczność. Należy pamiętać, że rozkład Pareto jest układem procentowym, a nie liniowym. Zmniejszenie całkowitej liczby klientów, wpływa na zmniejszenie liczby klientów objętych grupą 20% najbardziej wartościowych.

Pamiętać o dawnych klientów. Skłaniać sprzedawców do powracania do starych klientów, z którymi firma miała bardzo korzystne kontakty handlowe. Zawsze istniej cykliczność zdarzeń. Inaczej mówiąc trzeba ponowić stukanie do zamkniętych drzwi i wybieranie dawno znanych numerów. Po okresie prosperity w kontaktach z klientami przychodzi recesja, regres zakupów, aby po jakimś czasie powrócić znów do prosperity. Technika rozkładu Pareto, jest to skuteczna technika, która też czule reaguje na zmiany obfitości w układach, w których jest zaangażowana. Układy się zmieniają i co jakiś czas trzeba powracać do dawnych relacji, pieczołowicie je odświeżając. Być może nowe relacje i zależności będą bardziej skuteczne owocne.

Ustal punkty milowe. Sukces gospodarczy przechodzenia od projektowanie poprzez produkowanie do sprzedawania ma swoje punkty zwrotne, kroki milowe. W latach czterdziestych Lawrance Miles formułując zasady metody analizy wartości (Value analysis/ engineering) przesunął punkt ciężkości w projektowaniu i analizowaniu zastosowania produktu z jego przedmiotowości i materialności na jego funkcję, która określa co dany produkt spełnia w zastosowaniu. To był milowy krok w myśleniu o produkcie (L. Miles 1972). Ten rodzaj myślenia, został dalej rozwinięty w przesłaniu „aby zaspakajać potrzeby klienta (funkcja)" a nie „wytwarzać dobra (produkt jako materia)". Kolejnym rozwinięciem było podejście Portera pięciu sił, w tym rola substytutów (funkcja). Specjaliści od marketingu wyrugowali swoich kolegów z produkcji z pierwszej linii kontaktu z klientem. Skończył się rynek producenta rozpoczął rynek konsumenta. Kolejnym krokiem milowym była śmierć rynku masowego. „Hasłem bojowym mądrych stała się segmentacja rynków oraz produktów". Największe sukcesy osiągnęły korporacje, które były nastawione na zadowolenie klienta, zachwycenie klienta, orientacje na klienta, czy wręcz obsesję klienta. Specjaliści produkcji zachwycali się masowym produktem. Specjaliści marketingu masowym klientem, choć podzielonym na segmenty czy sektory, dla którego dostarczali produkt spełniający rożne role (funkcje). Kolejnym krokiem milowym jest zasada 20/80 która wnosi nowe uporządkowanie sprzedaży w układzie: produkt – sprzedawca – klient. Przyszłością zarządzania oraz aktywnego rozwoju firmy jest ponowne odkrycie klienta. Powstaje „Nowy marketing",

w którym firma powinna się koncentrować na dostarczeniu szałowych produktów (wyrobów, usług czy informacji) stanowiących 20% aktualnego asortymentu – tylko tej małej części, która zadowoli klientów zapewniając 80% zysków.

Zachwycić klienta. „Nowy marketing" powinien kierować nadzwyczajne wysiłki sprzedawców, na wprawienie w zachwyt 20% klientów, którzy kupują 80% produktów, przynosząc 80% zysków, a następnie trwale utrzymać ich zadowolenie oraz dążyć do powiększenia przez nich zakupów. Obsesją firmy powinna być orientacja na nielicznych, ale właściwie dobranych klientach. Należy pamiętać, orientacja na klienta jest słuszna, a zarazem niebezpieczna. Drucker słusznie zauważa, że wszystko starzeje się i jest zazwyczaj źle przydzielone. Przydziału dokonano wczoraj, a dzień dzisiejszy przyniósł inne uwarunkowania, a tym samym inną rzeczywistość. Efektem tego jest powstanie innych warunków dla uporządkowania zgodnie z zasadą 20/80. A zatem może się zdarzyć, że już inna grupa klientów będzie tworzyć zasadniczy obszar 20% decydujący o 80% zysków.

Zmienić sposób myślenia. „Nowy marketing" to również istotna zmiana myślenia. W dotychczasowym podejściu istotne było uzyskanie dobrych wyników sprzedaży, poprzez brutalnie mówiąc „upchnięcie" posiadanych produktów. Nowe podejście – „Nowy marketing" wymaga wysłuchania klienta, zrozumienia jego potrzeb, wymagań i uwarunkowań, aby na tej podstawie dokonać restrukturyzacji potencjału i możliwości firmy w dostosowaniu do potrzeb klienta. Jest to głębsza orientacja na potrzeby klienta i lepsze uzyskiwanie jego zadowolenia. Trzeba dodać, że klient nie zawsze potrafi jasno i precyzyjnie sformułować swoje potrzeby. Stąd konieczność wspólnego wypracowania przez zespół firma – klient, który jasno określi potrzeby klienta w dostosowaniu do potencjału firmy.

Rozwijać kreatywność. „Nowy marketing" – „Nowa produkcja powinna ściśle dla poszukiwania takich produktów, które wprawią w zachwyt 20% najlepszych klientów oraz wyszukają dalszych klientów, powiększając grono dostarczycieli największych zysków ze sprzedaży. Zarówno specjaliści sprzedaży, marketingu i produkcji powinni (wspólnie) rozwijać swoją kreatywność, gdyż tylko zorientowanie na innowacje

pozwoli firmie utrzymać jej wysoką rangę w sektorze i w dłuższym przedziale czasu nadchodzącej przyszłości. Tym bardziej chcemy czy nie chcemy wchodzimy w globalny rynek i globalną konkurencję.

11. Myślenie o przyszłości w kategoriach 20/80

Trzeba nauczyć się myśleć kategoriami prawa Pareto. Zdarzenia z przeszłości na pewno ułożyły się zgodnie z rozkładem Pareto i zasadą 20/80. Zdarzenia w przyszłości na pewno też będą układały się zgodnie z tym porządkiem. Tylko przed faktem nigdy nie mamy pełnej pewności jakie kryteria zadecydują o „wyborze" właściwych 20%, które zadecydują, że rezultaty będą układały się w 80%. Jak trafić właśnie na obszar tych 20%, które okażą się właściwe. Myślenie kategoriami 20/80 czy zasadą ABC lub Rozkładu Pareto ma nam ułatwić znajdowanie obszarów, które prowadzą do naszych największych sukcesów.

Odkrycie sukcesu innowacyjnego. Większość, czyli 80% naszych sukcesów, osiągnięć i szczęścia pochodzi z zaangażowania w te 20% naszego czasu, który jest skoncentrowany na właściwie dobranym obszarze. Ta prawidłowość zachodzi, gdy działamy intuicyjnie, nieświadomie. Nasze sukcesy możemy zwiększyć, podwoić, a nawet potroić, gdy świadomie dobierzemy właściwie wykorzystanie 20% naszego czasu, które najefektywniej oddziałuje na sukces. Ponadto okres ten możemy wydłużyć, jeśli będziemy działać świadomie, po przemyśleniu oraz ustaleniu szans i zagrożeń prowadzi to eliminację takiego czasu, który jest przeznaczony na działania w obszarach, charakteryzujących się małą wydajnością, jeśli chodzi o nasze sukcesy. Życie nasze jest pod głębokim wpływem nielicznych naprawdę ważnych wydarzeń i decyzji. Dotyczy to zarówno dobra jak i zła. Najczęściej decyzje te zapadają same, naszym zadaniem jest znaleźć się we właściwym obszarze, najlepiej obszarze A, aby mogły one zaistnieć. Bardzo często pozwalamy życiu, aby toczyło się same. Nie wspomagamy, nawet często nie staramy się wspomagać kształtowanie naszego życia. Zostawiamy sprawę naszemu losowi. Później dziwimy się jedynie, że stało się tak, albo tak. Mamy szansę poprawienia naszego życia. Uczynienia jego bardziej przyjaznym dla nas, gdy uda nam się dobrze przemyśleć czego od życia oczekujemy i podejmo-

wać decyzje, dzięki, którym będziemy bardziej szczęśliwi, wydajni, efektywni i skuteczni, przy jednoczesnym mniejszym nakładzie sił i środków. To, że tak się zadzieje, zależy od kilku naszych świadomych posunięć i decyzji, aby nasze działania ukierunkować i skoncentrować zaangażowanie we właściwym obszarze. Zadanie to nie jest ani proste, ani oczywiste. Wymaga dobrego przemyślenia i wykorzystania intuicji. Unikajmy chciejstwa. Oceniajmy sytuacje twardo, z rozwagą, rzetelnością i uczciwością w stosunku do siebie. Wykażmy mądrość, otwartość i pozytywny stosunek do otoczenia. Starajmy się zatem odszukać i ustalić najważniejsze obszary, przyczyny, które zaprowadzą nas w obszar, z którego rodzić się będą większe nasze sukcesy, oczekiwania i szczęście. W tym obszarze będziemy bardziej efektywni, skuteczni i sprawni, przy mniejszych nakładach sił i środków. Oddziaływanie to może być znacznie silniejsze, niż nam się wydaje. Szczęściu trzeba pomagać! Trzeba to robić zawsze i codziennie.

Rozpoznać punkt sukcesu innowacyjnego. Każdy z nas może i powinien w życiu osiągnąć coś znaczącego. „Każdy ma swoje 5 minut w życiu dla wielkiego sukcesu" Ten efekt nie jest przede wszystkim wynikiem wysiłku, czy nakładu pracy, ale w sposób znaczący zależy od znalezienie właściwego celu czyli obszaru, w którym jesteśmy najbardziej sprawni i wydajni. Pod pewnymi względami jesteśmy bardziej wydajni i twórczy niż inni ludzie. Ale często nasze wysiłki koncentrujemy na niewłaściwym obszarze. Naszą efektywność i skuteczność zdecydowanie osłabiamy, gdy koncentrujemy nasze działania na sprawach nieistotnych, drugo lub nawet trzeciorzędnych. Rozpraszamy się, tracimy nie potrzebnie czas i energię, zamiast przeznaczać je na sprawy istotne przynoszące nam sukces i szczęście. Trzeba przemyśleć i bez chciejstwa i niepotrzebnej skromności odszukać punkt, od którego zaczynają się nasze sukcesy. Pamiętajmy jednak, że nadmiar spraw codziennych wypiera sprawy ważne. Nie dajmy się omamiać „cukierkami" powszechności. Nasze sprawy ważne są zawsze unikalne, przeznaczone dla nas i tylko dla nas.

Zawsze są zwycięzcy i przegrani. W życiu istnieje cykliczność. Jest prosperity, ale jest także recesja. Jest w życiu słońce i dzień, ale jest także ciemność i noc. Każde z nich ma swoje istotne znaczenie w naszym życiu. Nie tylko możemy zwyciężać, ale też musimy przegrywać. Jeżeli

wchodzimy na górę sukcesu, to musimy z niej spaść. Nie jest to tak istotne z jak wysokiej góry spadamy. Miarą naszego człowieczeństwa jest sposób w jaki się podnosimy z upadku oraz jak tę porażkę obrócimy na nasze sukcesy w przyszłości. Większość (a może wszyscy) prezesi w dużych organizacjach, mieli poważne trudności w poprzednich miejscach pracy. Im większe trudności tym większe sukcesy jako prezesi. Dobrzy przedsiębiorcy stwierdzają, że ich dobrze prosperujący biznes poprzedziło pięć bankructw. Jeśli chcemy być w gronie zwycięzców musimy wybierać właściwą dla nas konkurencję (czytaj obszar A w naszej działalności), ludzi z nami współpracujących i sympatyków, a także metody prowadzące do sukcesu. Możemy zwiększyć szanse oraz zakres sukcesu, gdy będziemy naginać warunki dla naszych potrzeb, czyniąc to zgodnie z prawem i w sposób uczciwy, aby działały na naszą korzyść. Mówiąc inaczej nasze działania powinniśmy skoncentrować na obszarze A, który stanowi 20% naszych nakładów, a powoduje 80% naszych osiągnięć, efektów. Jest to postępowanie efektywniejsze niż próby poprawienia naszej wydajności, one naturalnie też przynoszą efekty, ale skala tych efektów jest nieproporcjonalnie niższa. Duże szanse uzyskamy tam, gdzie powinniśmy działać, gdzie mamy już sukcesy i już wygrywaliśmy. Zwiększają się szanse na sukces i szczęście gdy staraninie dobieramy dyscyplinę, w której chcemy rywalizować w życiu i przez życie.

Niepowodzenia. W życiu muszą być niepowodzenia, aby były sukcesy! Najczęściej spotykają nas niepowodzenia i nieszczęściach w dyscyplinach, w których bierzemy udział nie z własnego wyboru. Nasz udział w tym obszarze jest wynikiem nakłonienia przez innych, abyśmy tak działali. Nasze sukcesy są wtedy, gdy dziedzina dla naszego działania, pochodzi z naszego wyboru, mieszczącego się w obszarze naszego myślenia, o naszym sukcesie. Do tego dobieramy nasze wypróbowane metody działania.

Selektywność. Najwięcej sukcesów mają ludzie, którzy przystępują do działania po selektywnej ocenie przedmiotu ich pracy. Cele swojego życia naprawdę poważnie traktują nieliczni. Większość ludzi pozostawia innym wybór przedmiotu ich działania w życiu. Stąd frustracje, brak zadowolenia i brak szczęścia w życiu. Zazwyczaj ludzie angażują swój wysiłek w pracy i działaniu na tych obszarach, które nie przynoszą zadawalających efektów lub realizują wiele spraw w jednym czasie, wszę-

dzie z miernymi efektami. W życiu, we wszystkich jego przejawach powinniśmy działać selektywnie dzieląc obszar nakładów na trzy kategorie. Kategoria A – nakład 20%, przy 80% rezultatów. Kategoria B – 30% nakładów, przy 15% rezultatów. Kategoria C – 50% nakładów, przy 5% rezultatów. Naturalnie musimy postępować selektywnie i główne nasze działania powinniśmy skoncentrować na kategorii A.

Zwiększanie efektywności i skuteczności przy wypracowaniu innowacji. Większość ludzi bardziej absorbują działania mające niską wartość dla nich, a często i dla innych. Dekoncentrują się, wybierając obszary o małej efektywności i skuteczności. Skrajnym przypadkiem jest dobieranie sobie partnera życiowego, które często dokonujemy na zasadzie przypadku, bo ktoś jest „pod ręką". Ludzie zwykle mają zbyt dużo „przyjaciół" i nie myślą o właściwym doborze kręgu ludzi najbliższych, zaufanych i przyjacielskich. Zapominają o starym, dobrym polskim przysłowiu, że „prawdziwych przyjaciół poznaje się w biedzie". Niewiele osób przeznacza odpowiednio dużo namysłu i czasu na kultywowanie szczęścia w gronie wypróbowanych osób. Często zaspokajają się celami pośrednimi (czytaj zastępczymi), takich jak zdobycie pieniędzy czy awansu. Zazwyczaj mogą to być zadania trudne do osiągnięcia, ale jak je już osiągniemy to często okazuje się, że w małym stopniu przynoszą szczęście, ale w większym stopniu frustracje i rozczarowanie. Ludzie wchodzą wtedy stan nieszczęścia. Nieszczęśliwi emanują swoim nieszczęściem na innych, rozpoczyna się „lawina" nieszczęść, narzekania, rozgoryczenia. Jak w takiej sytuacji człowiek ma osiągać sukcesy i szczęście osobiste, myśląc jedynie o swoich nieszczęściach? Co gorzej „zaraża nieszczęściem" innych, pociągając ich za sobą w jeszcze większe nieszczęście. Kierownicy (oraz wszyscy ludzie) zapominają o ważnej prawdzie życiowej, iż promieniowanie szczęściem i sukcesem jest też zaraźliwe! Potęgując pozytywne efekty firmy. Każdy kto myśli kategoriami 20/80 czy zasadą ABC szybciej rozpoznaje co jest źródłem szczęścia i wie co jest jego szczęściem. Tym stanem stara się subtelnie promieniować na swoje środowisko i otoczenia. Dąży do tego świadomie, inteligentnie i radośnie. Stale pamięta, aby chronić i dobrze wykorzystać dzisiejsze szczęście, by go lepiej tworzyć i dobrze pomnożyć, aby powstało szczęście, które będzie rozwijał i pomnażał juto i dla lepszego jutra.

12. Podsumowanie działania i myślenia w kategoriach 20/80

Znany jest przypadek urzędnika bankowego, który posiadał ponad przeciętne zdolności (wybitną intuicję) odkrywania, najkorzystniejszych krótko terminowych operacji finansowych na giełdzie. Patrząc kategoriami 20/80, intuicyjnie lokował operacje giełdowe w obszarze A. Jego bank, usytuowany w Azji, chyba w Hong Kongu, zezwalał mu na dokonywanie tych wielomilionowych operacji dolarowych, gdyż prowadziło to do dużych dochodów banku w krótkim czasie. Jednakże, jego szczęście ukończyło się niespodziewanie dla niego i ulokował operacje poza obszarem A. Bank stracił wiele milionów dolarów. Urzędnik nie dostrzegł, że zmienił się obszar A i chcąc nadrobić straty kolejno źle zainwestował większe fundusze, doprowadzając bank do bankructwa. Oprócz dobrych decyzji, trzeba mieć również szczęście w biznesie, a także w życiu codziennym. Ale szczęście trzeba cenić i hołubić, a nie lekceważyć i roztrwaniać. Niebezpieczna jest pazerność bo ona w krótkim przedziale przynosi sukces, który wkrótce zmienia się na swoje przeciwieństwo.

Ta sytuacja prowadzi również do innego ważnego wniosku, który wypływa z biblijnej przypowieści o siedmiu krowach tłustych i siedmiu krowach chudych. Przypowieść ta wskazuje po pierwsze na cykliczność zdarzeń po okresie prosperity czyli rozkwitu (tłuste krowy) przychodzi recesja (krowy chude). Ludzie (patrz urzędnik bankowy) nie chcą przyjąć do świadomości, że okres prosperity już się zakończył, minął. Brną dalej, jak gdyby nic się nie stało. Po drugie w okresie prosperity, powinniśmy wykazać wielką mądrość i zapewnić sobie zabezpieczenie, gdy nadejdzie recesja. Bo cykliczność zdarzeń obowiązuje. Jako ludzie jesteśmy często bardzo zarozumiali i zwykle o przyszłości nie myślimy perspektywicznie i strategicznie, wychodząc z założenia, że jeżeli mamy szczęście, to będzie ono trwać wiecznie, bo my jesteśmy unikalni, wyjątkowi i niepowtarzalni. Doświadczenie nie doświadczane traci na ostrości i ważności. Pamiętajmy o mądrości. Niech się stanie naszą codziennością.

Wskazania konsultingowe:

- ✓ Stosuj się do zasad prawa Pareto.
- ✓ Najpierw pomyśl potem działaj.
- ✓ Planuj i konsekwentnie realizuj ten plan.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 251–268

Paula Pypłacz
Politechnika Częstochowska

Potrzeby informacyjne przedsiębiorstwa rodzinnego

The information needs of family business

Abstract: The information requirements of the family owned business are characterized in this paper. The family owned enterprises as the part of information society are shown. The study of information requirements in the aspect of amplifying the market position of family owned companies is described. The information technology solutions as the support tools of efficient management of information assets are highlighted.

1. Wstęp

Postrzeganie wpływu małych i średnich przedsiębiorstw zmieniało się w czasie. Do lat 70. małe jednostki praktycznie w ogóle nie były tematem badań, obserwacji czy analiz. Główną uwagę skupiano na dużych przedsiębiorstwach, uważając, że jedynie one mogą prowadzić efektywną działalność, gdyż kapitał i praca mają szanse na najlepsze wykorzystanie tylko w produkcji prowadzonej na szeroką skalę. Poza tym to duże firmy postrzegane były jako te organizacje, które mają przewagę nad małymi w kwestii wykorzystania postępu technologicznego, stabilizacji pracy, korzystania ze zjawiska ekonomiki skali.

W ciągu ostatniej dekady ubiegłego wieku znacząco wzrosła liczba przedsiębiorstw sektora MSP, co było między innymi efektem zmiany formy gospodarki w Polsce – z gospodarki centralnie planowanej do gospodarki wolnorynkowej. Małe przedsiębiorstwa zaczęły odgrywać

znaczącą rolę w kształtowaniu rynku. Zwiększyła się nie tylko ilość ale również możliwości ich konkurowania i oddziaływania na rynek, na którym prowadzą działalność. Obecnie przedsiębiorstwa sektora MSP pełnią ważną funkcję popytową. Elastyczniej niż duże mogą reagować na wszelkie zmiany popytu i posiadają zdolność szybkiego dostosowania do zmieniających się w czasie postaw konsumpcyjnych społeczeństwa. To właśnie indywidualne podejście do każdego klienta jest bardzo mocnym wyróżnikiem i punktem konkurencyjnym małych przedsiębiorstw. Podobna sytuacja ma miejsce w związku z firmami rodzinnymi, które stanowią dużą część sektora MSP. Postrzeganie rodziny jako czynnika warunkującego funkcjonowanie organizacji dopiero od pewnego czasu stanowi punkt zainteresowania praktyków jak i teoretyków zarządzania.

2. Przedsiębiorstwa rodzinne w aspekcie społeczeństwa informacyjnego

Udział sektora MSP w gospodarkach większości krajów jest znaczący. Stanowią one ok. 99% przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku i wytwarzają ok. 48% PKB[1]. W grupie tych przedsiębiorstw wartym zauważenia jest model przedsiębiorstwa rodzinnego. Co trzecia bowiem firma w sektorze MSP to firma rodzinna. Największy odsetek firm rodzinnych to mikro podmioty. Firmy te działają głównie na rynkach lokalnych, a ich ograniczone bariery ekspansji wynikają z jednej strony ze zwykle niedużego rozmiaru oraz ze zbyt ostrożnego, a często wręcz zapobiegawczego działania.

Firmy rodzinne nie są nastawione tylko na zysk w wymiarze finansowym, ale na tworzenie wartości, którymi się kierują. Ważnym celem jest ich stały rozwój, umożliwiający przekazanie firmy członkom młodszego pokolenia. W celu podniesienia szans na rynku i stania się bardziej konkurencyjnymi coraz częściej spotykaną formą działalności jest tworzenie tzw. sieci biznesowych. Współpraca umożliwia realizację działań

[1] Dane za rok 2010 wg PARP.

w różnych zakresach na rynku lokalnym czy krajowym, co byłoby niemożliwe w pojedynkę.

Firmy rodzinne kierowane są w zdecydowanej większości przypadków przez ich założycieli. Zarządzanie to charakteryzuje się przekonaniem, iż inwestować należy w oparciu o własny kapitał, a najlepsza metoda rozwoju to metoda małych kroków. Pogląd taki związany jest z sytuacją, w której niestety wiele małych rodzinnych firm walczy o przetrwanie na rynku. Poza tym kierowanie przedsiębiorstwem, w którym pracują osoby z najbliższego otoczenia powoduje, iż z jednej strony łatwiej zaufać pracownikom ale równocześnie potrzeby i wymagania rynkowe są na tyle ważne, że trzeba przekładać je ponad mocne relacje rodzinne.

W literaturze funkcjonuje wiele definicji przedsiębiorstw rodzinnych, które w mniejszym bądź większym stopniu formalizują zagadnienia związane z różnymi aspektami ich działalności. Trudności w opracowaniu spójnej definicji wynikają przede wszystkim z tego, iż są to bardzo zróżnicowane podmioty, charakteryzujące się różnymi formami prawnymi, własnościowymi, wielkością i odmiennymi sposobami zarządzania.

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, iż przedsiębiorstwo rodzinne to takie, którego założyciele i ich potomstwo, bądź krewni stanowią kapitał ludzki spółki i jednocześnie sprawują funkcje kierownicze, menedżerskie bądź pozostają w zarządzie firmy. Rodzina posiada więc taki udział w strukturze własności firmy, który pozwala jej w wystarczającym stopniu na kontrolę działań lub posiada reprezentację w organach zarządzających, pozwalającą jej na ingerencję w bieżące zarządzanie firmą. Ponadto przedsiębiorstwo rodzinne powinno podejmować działania, mające na celu przekazanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu [http://firmyrodzinne.pl/artykuly/...].

3. Wzrost znaczenia informacji we współczesnych organizacjach

Informacje, którymi dysponuje przedsiębiorstwo traktowane są jako jeden z jego zasobów, obok zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich. Są one niezbędnym elementem procesu podejmowania decyzji.

Tylko odpowiednio przetworzone, rzetelne i docierające na czas informacje umożliwiają podjęcie prawidłowych decyzji [Kiełtyka 2002, s. 371].

Podstawowym rodzajem informacji związanym z działalnością małych przedsiębiorstw są informacje rynkowe, które zdefiniować można jako „wszelką treść w określonej formie, przekazywaną z rynku bądź na rynek, będącą meldunkiem, opisem, zleceniem, decyzją uczestnika rynku, dotyczącą rynku i ogółu zjawisk ekonomicznych z nim związanych" [Kramer 1994, s. 102].

W określonych warunkach informacja może stać się informacją zarządczą, czyli pozwalającą na realizację podstawowych funkcji zarządzania (planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania). Jest to szeroki zestaw informacji na temat działalności firmy, z którego można wyodrębnić konkretny podzbiór, przydatny do podjęcia decyzji na różnych szczeblach zarządzania. Informacje zarządcze pomagają w podejmowaniu decyzji zarówno strategicznych jak i bieżących, oraz wskazują obszary działalności, na które należy zwrócić szczególną uwagę [Pypłacz 2005, ss. 124-125]. Informacja zarządcza poprzez podejmowanie decyzji i wprowadzanie działań w życie pozwala, by organizacja uczyła się i na bieżąco dostosowywała się do turbulentnego rynku.

O znaczeniu informacji w nowoczesnej gospodarce nie trzeba nikogo przekonywać. Jest to jednak wciąż słaby punkt małych przedsiębiorstw rodzinnych. Potrzeby informacyjne małych przedsiębiorstw nie odbiegają wiele od ich większych konkurentów. Niestety ich możliwości są już o wiele mniejsze. Ponadto w przedsiębiorstwie rodzinnym właściciel często sprawuje wiele funkcji. Działanie takie utrudnia, a czasem wręcz uniemożliwia skuteczne poszukiwanie informacji dotyczących wszystkich obszarów, którymi musi się on zajmować.

Rosnące potrzeby w zakresie zarządzania informacją wpływają na konieczność takiej organizacji działań, by pozyskiwać, przetwarzać i posiadać zasoby informacyjne aktualne, kompletne, istotne i wiarygodne. Ważną więc kwestią jest odpowiednie dobranie narzędzi, które spełnią wymagania decydenta, będą adekwatne do sytuacji problemowej i równocześnie koszty ich użytkowania będą akceptowalne.

Przedsiębiorstwa chcąc pozyskać odpowiednie zasoby informacyjne muszą ściśle określić i zastosować stosowną metodologię ich gromadze-

nia, integracji, przetwarzania i analizowania. Docelowo informacje powinny być na bieżąco udostępniane w czytelnej formie odpowiednim osobom, które będą podejmowały prawidłowe decyzje i działania [Nowicki, Sitarska 2010, s. 18].

Skuteczne zarządzanie informacjami wymaga prawdziwych ocen celowości rozszerzania zakresu otrzymywanych informacji. Oceny takiej dokonuje się poprzez [Czermiński 2002, s. 14]:

- porównanie kosztu uzyskania informacji z korzyściami jakie dzięki niej możemy osiągnąć;
- maksymalizację użyteczności, tj. funkcji rzeczywistej, reprezentującej wartościowanie skutków poszczególnych decyzji.

Najkorzystniejsza sytuacja występuje gdy przedsiębiorstwo dysponuje optymalną ilością informacji o dostatecznie wysokim stopniu jej użyteczności.

4. Postrzeganie informacji przez menedżerów

Niniejszy artykuł bazuje na wynikach badania ankietowego przeprowadzone wśród pracowników decyzyjnych 49 małych, przedsiębiorstw regionu częstochowskiego w pierwszym kwartale 2011 roku, z czego 40 przedsiębiorstw określonych zostało jako przedsiębiorstwa rodzinne, zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją. Kwestionariusz ankiety został podzielony na dwie części tematycznie związane z problemami zarządzania informacją oraz używania technologii informacyjnych przez małe podmioty rynkowe do kształtowania ich pozycji.

W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących:

- diagnozy potrzeb informacyjnych małych przedsiębiorstw w aspekcie wzmacniania ich pozycji rynkowej;
- rozpoznania działań podejmowanych przez małe przedsiębiorstwa dla zapewnienia skutecznego wspomagania informacyjnego ich działalności rynkowej;
- uświadamiania sobie przez małe firmy znaczenia całego procesu informacyjnego dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem;

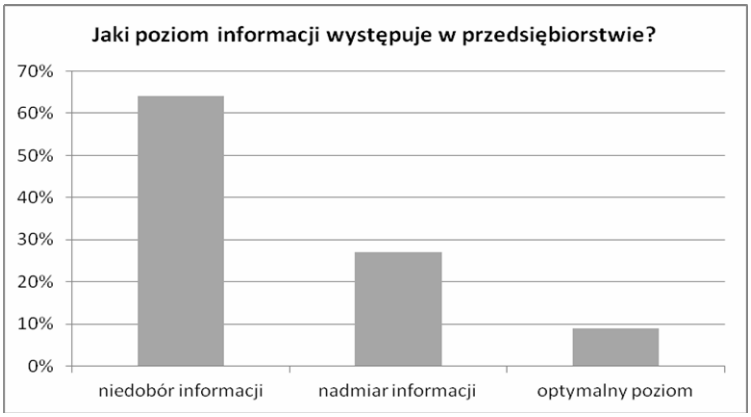
- zastosowania rozwiązań z zakresu IT do wspomagania procesu zarządzania informacją.

Każda jednostka funkcjonująca na rynku dysponuje pewnym zasobem informacji. Ich ilość, czas pozyskania, aktualność oraz istotność wpływają na stopień efektywnego użycia. Podczas przeprowadzonego badania respondenci zostali poproszeni o przeanalizowanie sytuacji odnośnie ilości informacji występujących w przedsiębiorstwie i czasu w jakim są one dostępne dla odpowiednich pracowników. Jak wynika z wykresów na rys. 1a i 1b respondenci niekorzystnie oceniają oba czynniki. W 91% badanych przedsiębiorstw poziom informacji jest nieodpowiedni. W większości występuje niedobór informacji (64% odpowiedzi), a w 27% przedsiębiorstw jest ich nadmiar. Obie sytuacje są niekorzystne pod względem finansowym. Brak informacji powoduje, że decydent nie ma całościowego poglądu na temat analizowanej sytuacji czy problemu. Natomiast nadmiar informacji może prowadzić, szczególnie w małej firmie, do sytuacji przeoczenia istotnych kwestii, zgubienia się w gąszczu niepotrzebnych informacji.

Tylko 9% decydentów badanych przedsiębiorstw uważa, że posiadają oni optymalny poziom informacji. Można wnioskować, że osiągnęli stan, w którym koszty pozyskania informacji nie przewyższają korzyści jakie można uzyskać dzięki posiadanym informacjom.

W badanych przedsiębiorstwach informacje „rzadko" są dostarczane na czas (41% odpowiedzi). W 42% badanych przedsiębiorstw informacje „zwykle" dostępne są w odpowiednim momencie. Można wnioskować, że przedsiębiorstwa często ponoszą niepotrzebne koszty związane z pozyskiwaniem informacji, które w wielu przypadkach dezaktualizują się, zanim zostaną użyte w procesie podejmowania decyzji. Tylko w 9% przedsiębiorstw informacje „zawsze" są dostępne kiedy są potrzebne, a w 8% „nigdy".

Rysunek 1a. Poziom informacji występujący w przedsiębiorstwie



Rysunek 1b. Aktualność dostarczanych informacji

Źródło: opracowanie własne.

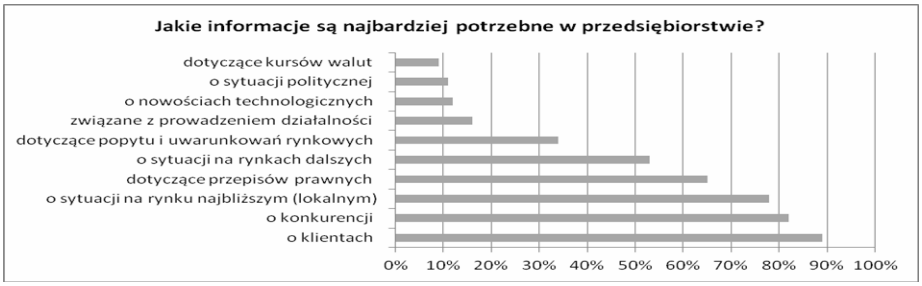
Należy zauważyć, że często decydenci otrzymują za dużo zbędnych albo za mało koniecznych danych. Także informacje dostarczane są za późno lub zgubione są w gąszczu informacyjnym. Sytuacje takie niekorzystnie wpływają na firmę, powodują chaos i mogą prowadzić do luki informacyjnej.

Mimo, iż analizowane przedsiębiorstwa rodzinne działają głównie na rynkach lokalnych, sytuacja postępującego integrowania Polski z Rynkiem Europejskim powoduje, iż obserwacja musi obejmować w równym stopniu otoczenie i rynek krajowy oraz otoczenie i rynki krajów Unii Europejskiej.

Jak wynika z przeprowadzonych badań (wykres na rys. 2) respondenci nadal uważają, że najważniejsze są dla nich informacje o klientach (89% odpowiedzi), o konkurencji (82% odpowiedzi) oraz o sytuacji jaka występuje w najbliższym otoczeniu (78% odpowiedzi). Ogólnie większość wymienionych potrzeb informacyjnych dotyczy bezpośredniej działalności firmy. Przedsiębiorcy nadal główną uwagę skupiają na rynku lokalny, na którym działają. Analizują: przepisy prawne (65% odpowiedzi), popyt na runku (34% odpowiedzi), przepisy i zagadnienia związane z prowadzeniem działalności (16% odpowiedzi), kursy walut (9% odpowiedzi). Optymistyczny jest fakt, iż potrzebę posiadania informacji dotyczących sytuacji na rynkach dalszych (regionalnych, krajowych) wyraziło 53% respondentów. Natomiast tylko 11% respondentów poszukuje informacji nt. sytuacji politycznej, a 12% respondentów o nowościach technologicznych jakie pojawiają się na rynkach.

Można stwierdzić, iż współczesne przedsiębiorstwa rodzinne zaczynają dostrzegać potrzebę analizy otoczenia i w coraz większym zakresie korzystają z danych pozyskanych z poza przedsiębiorstwa. Dotyczą one głównie działalności innych podmiotów, a także ogólnych warunków gospodarczych.

Rysunek 2. Jakie informacje są najbardziej potrzebne w firmie



Źródło: opracowanie własne.

Mając do czynienia z coraz większą ilością informacji dopływających z zewnątrz organizacji jak i tych występujących wewnątrz, konieczne jest odpowiednie zaprojektowanie przepływu informacji w firmie oraz efektywne wykorzystywanie wszystkich dostępnych źródeł informacji.

Mimo, coraz większej świadomość kadry zarządzającej, występuje wiele przeszkód w efektywnym posługiwaniu się informacją. Zaliczyć do nich można [Unold 2001, s. 74]:

- zbyt dużą ilość informacji, co utrudnia ich dalsze przetwarzanie i użytkowanie,
- brak powiązania między pozyskiwanymi informacjami, a rzeczywistymi potrzebami decydentów;
- nadmierne rozproszenie informacji w przedsiębiorstwie;
- trudności w lokalizowaniu potrzebnych informacji;
- zbyt długi czas oczekiwania na informacje;
- przypadki, w których giną istotne informacje;
- zatajanie niektórych informacji w kontaktach między pracownikami;
- trudności w określeniu wiarygodności i dokładności pozyskiwanych informacji.

Niestety na polskim rynku obserwuje się nadal zjawisko niedostępności poszukiwanych informacji. Wiąże się to przede wszystkim z [Unold 2001, s. 70]:

- brakiem jednolitego systemu i procedur uzyskiwania informacji statystycznych, przydatnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem;
- atmosferą nieufności wobec instytucji i osób zbierających dane rynkowe;
- niewielką liczbą firm badawczych, zbierających i rozprowadzających dane o rynku w sposób ciągły, np. w postaci baz lub banków danych;
- brakiem wypracowanych i sprawdzonych form organizacyjnych oraz metodologicznych standardów gromadzenia informacji zarządczych.

4. Działalność w zakresie efektywnego zarządzania informacją

Małe przedsiębiorstwa muszą dostosować zarówno swój sposób funkcjonowania jak i strategię biznesową do ogólnie panujących trendów także w zakresie szeroko rozumianego zarządzania informacją. Skutecz-

ne zarządzanie można osiągnąć m.in. dzięki optymalnemu wykorzystaniu metod, technik i ogólnie dostępnych instrumentów, które dopasowane są do indywidualnego charakteru przedsiębiorstwa. Ponadto ważną kwestią jest posiadanie optymalnej ilości informacji. Konieczne jest dobre rozpoznanie potrzeb w zakresie informacji tak, aby zapewniając decydentom dostęp do pełnej i aktualnej informacji, nie prowadzić do zjawiska nieefektywnego nadmiaru informacji.

Wysokie koszty pozyskania i przetwarzania informacji warunkują konieczność posiadania odpowiedniej ich ilości, tak aby nie występowała luka informacyjna oraz aby nie mnożyć niepotrzebnych informacji. Luka informacyjna utrudnia bowiem prawidłową i pełną analizę efektywności procesu biznesowego. Jego właściwe analizowanie i interpretowanie daje możliwość osiągania przewagi konkurencyjnej oraz prowadzenie biznesu w sposób świadomy [Wróblewski 2006, s. 159].

Odpowiednie więc zarządzanie zasobami informacyjnymi jest procesem bardzo skomplikowanym ze względu na szybkie zmiany w tej dziedzinie, na dużą ilość gromadzonych informacji, konieczność ich analizy, dystrybucji i archiwizacji. Menedżerowie muszą pracować w oparciu o własne zasoby informacyjne, jak również korzystać z usług zewnętrznych, wyspecjalizowanych firm [Kiełtyka 2001, s. 18]. Mimo, iż właściciele małych przedsiębiorstw dostrzegają zasadność posiadania kompletnych informacji, sam proces jest skomplikowany, długoterminowych i kosztowny. Dodatkowo pozyskiwanie danych i informacji jest procesem ciągłym, który musi być dostosowywany do zmieniających się sytuacji decyzyjnych czy rynkowych. Dużym ułatwieniem jest zorganizowanie specjalnych działów lub oddelegowanie odpowiednich osób, które będą zajmowały się tym zagadnieniem, równocześnie tworząc sformalizowane systemy informacyjne. Jednak w małych przedsiębiorstwach jest to zadanie trudne do wykonania. A to właśnie dużą część czasu menedżerów pochłaniają czynności związane z uaktualnianiem i weryfikowaniem posiadanych zasobów informacji.

Mimo „bombardowania" organizacji wszelkiego rodzaju informacjami, dobre wyszukiwanie i pozyskiwanie danych jest zadaniem trudnym. Dla sprawnego przebiegu procesów informacyjnych konieczne jest

dobranie odpowiednich zbiorów i źródeł, z których dane można uzyskać oraz zaadaptowania metod w jaki to sposób tego dokonać.

Wykorzystując odpowiednie źródła danych, przedsiębiorstwa powinny tworzyć własne zbiory informacyjne. W ogólnym ujęciu zbiory informacyjne stanowią zbiór danych przeznaczonych do dalszego przetwarzania. Zbiory te opisują fakty i zdarzenia związane z procesami gospodarczymi przedsiębiorstwa. Za źródła danych można uznać wszelkiego typu zdarzenia, procesy i zjawiska, które podlegają procesowi rejestracji w zbiorach informacyjnych, a także wszelkiego typu zasoby informacyjne, które dana organizacja może wykorzystać w prowadzonej działalności [Nowicki, Sitarska 2010, s. 59].

Umiejętność wykorzystania pozyskanych danych i informacji wewnątrz przedsiębiorstwa jak i ich współużytkowania z klientami zewnętrznymi staje się warunkiem koniecznym we współczesnym biznesie. Spełnieniu tego warunku sprzyjają technologie informacyjne (IT – Information Technology), które umożliwiają nie tylko gromadzenie i przetwarzanie danych i informacji, ale także właściwe nimi zarządzanie.

5. Zastosowania IT szansą dla przedsiębiorstw rodzinnych

Rozwój przedsiębiorstwa nie jest możliwy bez przeprowadzenia kompleksowej informatyzacji procesów biznesowych. Bez odpowiedniego wsparcia systemu informatycznego nie jest możliwe utrzymanie na wysokim poziomie obsługi klienta oraz pozostawanie konkurencyjnym na rynku Najczęściej informatyzowane obszary dotyczą kadr i płac, produkcji, logistyki, sprzedaży czy zamówień. Oczywiście dla każdego przedsiębiorstwa ten zestaw systemów jest dostosowany do jego potrzeb, tak by mogły uzyskiwać wsparcie w najważniejszych realizowanych przez nie procesów [Wróblewski 2006, s. 157].

Jedną z cech wyróżniających małe firmy rodzinne jest ich elastyczność, możliwość szybkiej reakcji na potrzeby rynku i bieżące dostosowanie się do nich. Przedsiębiorstwo może osiągnąć wysoką elastyczność wykorzystując technologię informacyjną (IT), zaawansowane technologie wytwarzania i wysoką technikę. Podstawowe znaczenie technologii in-

formacyjnych dotyczy komputeryzacji procesów produkcyjnych i pomocniczych, czyli wykorzystywania zintegrowanych sprzętowo i programowo systemów komputerowych, przynosząc wzrost efektywności działania [Kiełtyka 2002, s. 370].

Jednym z podstawowych zadań infrastruktury technologicznej jest wspomaganie komunikacji międzyludzkiej. Dzięki temu możliwy jest dostęp do podstawowych danych, informacji i zasobów wiedzy organizacyjnej, jak również wymiana najlepszych wzorców.

Dostosowanie procesów IT do zarządzania przedsiębiorstwem jest obecnie koniecznością i staje się jednym z najważniejszych wyzwań menedżerów. O ile w dużych przedsiębiorstwach sytuacja ta jest rozwiązywana na bieżąco przez odpowiednie działy, o tyle w firmach rodzinnych pierwszym i najważniejszym elementem jest przekonanie właściciela o konieczności i potencjalnych korzyściach integracji procesów IT z działalnością biznesową. Sfera ta jest często ogniwem konfliktowym pomiędzy osobami z różnych pokoleń pracującymi w firmie.

Zintegrowanie IT i biznesu może natomiast przynieść wymierne efekty w działalności firmy poprzez:

- zwiększenie wartości przedsiębiorstwa;
- wsparcie w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej;
- elastyczne reagowanie na nowe możliwości w zakresie rozwiązań technologicznych jak i biznesowych;
- szybkie reagowanie na bodźce z rynku;
- powstawanie nowych form organizacyjnych.

Technologia informacyjna cały czas jest motorem napędowym konkurencyjności, istotnym „ogniwem" w budowaniu strategii ekspansji i wejścia wielu polskich przedsiębiorstw sektora MSP na rynki europejskie. IT stało się swoistym „narzędziem transformacji", które stworzyło możliwość wirtualizacji działalności MSP na rynkach międzynarodowych. Problemem jest jednak nadal duża luka technologiczna, a często wręcz przepaść cyfrowa. Zarówno sam dostęp, jak również umiejętne i efektywne wykorzystanie IT stały się warunkami niezbędnymi przyspieszenia wzrostu gospodarczego i umiędzynarodowiania gospodarek,

co przekłada się na korzystne uczestnictwo danego kraju w procesie globalizacji [Sosnowska, Łobejko 2008, ss. 135–136].

O sposobie i stopniu wykorzystania rozwiązań informatycznych w ramach szeroko rozumianych IT decyduje przede wszystkim stopień dokapitalizowania przedsiębiorstwa oraz przekonanie właściciela o słuszności implementacji nowych rozwiązań. Właściciele małych firm rodzinnych wykorzystują w tym celu własny kapitał, który zwykle nie jest wystarczający w porównaniu z wysokimi kosztami technologii informacyjnych. Niedostateczny stopień przekonania właścicieli o konieczności wdrażania nowych rozwiązań wpływa, iż z niechęcią angażują oni kapitał obcy, uważając iż są to rozwiązania ryzykowne oraz nie przekładające się na wzrost dochodów.

Wraz ze wzrostem ilości przetwarzanych informacji oraz wagą tych informacji, coraz większą trudnością okazuje się jednak osiągnięcie odpowiednich zwrotów na inwestycjach poniesionych w informatyzację [Wróblewski 2006 s. 157]. Niestety tylko w niewielkim stopniu inwestycje takie przyczyniają się do zwiększenia wartości firmy.

6. Wykorzystanie przez firmy rodzinne rozwiązań z zakresu IT

W nowoczesnym przedsiębiorstwie niezbędne są właściwe narzędzia zarządzania informacją. Działania takie powinny polegać na takim zorganizowaniu informacji by była ona dostępna w odpowiednim czasie, z każdego miejsca w firmie (wg posiadanych uprawnień), właściwa i pomocna. Wsparcie odpowiednimi technologiami informacyjnymi jest konieczne, poczynając od powszechnego dostępu do sprzętu komputerowego, poprzez Internet, aż do zintegrowanych rozwiązań.

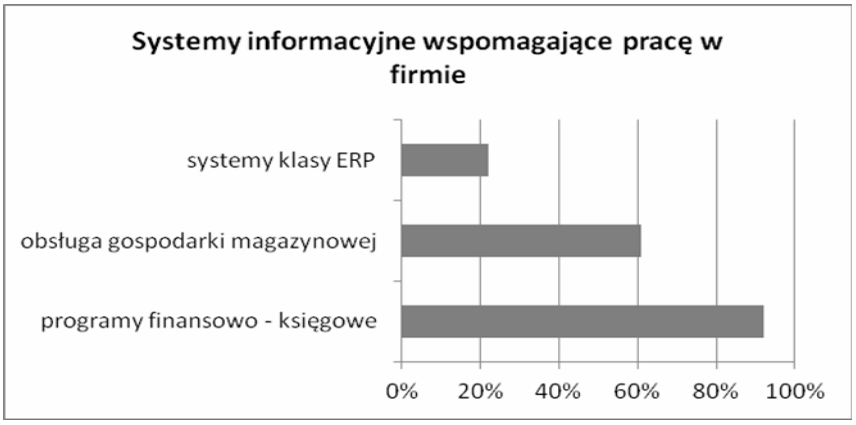
Nawiązując do przeprowadzonych badań, w przedsiębiorstwach rodzinnych dostęp do infrastruktury komunikacyjnej, a w szczególności dostępu do sieci Internet i oceny wyposażenia w sprzęt komputerowy jest powszechny (72% odpowiedzi). 19% respondentów ma wybiórczy dostęp, natomiast 9% pracowników wykonując swoje obowiązki pozba-

wionych jest dostępu do Internetu. Większość osób uznało wyposażenie w sprzęt komputerowy na poziomie dobrym i poziomie bardzo dobrym.

Posiadanie sprawnie działającego systemu informacyjnego powinno stać się jedną z kluczowych wartości w życiu organizacji. Ankietowani wskazali na znaczącą rolę technologii informacyjnych, które wspierają również koordynację ich codziennych działań. Podkreślano iż stosowanie odpowiednich systemów wspomagających zarządzanie informacją musi pozwalać na swobodny dostęp do informacji i ludzi, co w dużej mierze uzależnione jest od procedur i metod zarządzania. Zadaniem kierownictwa przedsiębiorstwa jest zatem stworzenie atmosfery dla udanej adaptacji tych rozwiązań.

W badaniu respondenci wskazali najczęściej stosowane rozwiązania w zakresie systemów wspomagającego zarządzanie informacją i wiedzą w przedsiębiorstwie. Większość odpowiedzi (wykres na rys. 3) dotyczyła zastosowania programów finansowo-księgowych, co stanowiło 92%. Dla aplikacji obsługujących gospodarkę magazynową wskazano 61% odpowiedzi. 22% odpowiedzi to zastosowanie systemów klasy ERP (lub tzw. małe ERP), przy czym w większości firm stosuje te rozwiązania tylko w wybranych obszarach.

Rysunek 3. Systemy informacyjne wspomagające pracę w firmie



Źródło: opracowanie własne.

W przeprowadzonym wywiadzie bezpośrednim respondenci do najważniejszych korzyści zastosowania technologii informacyjnych zaliczyli znaczną szybkość przekazywania danych, informacji. Istotnym elementem była wymiana informacji (komunikacja) pomiędzy odległymi geograficznie przedsiębiorstwami, która może odbywać się w czasie rzeczywistym. Technologie informacyjne umożliwiają zatem działanie przedsiębiorstw czy pojedynczych ludzi niezależnie od lokalizacji. Do najważniejszych zalet, zdaniem ankietowanych, zaliczyć należy również sprawny dostęp do informacji oraz możliwość zarządzania dużymi zasobami danych (co może być realizowane np. przy wykorzystaniu systemu eksperckiego czy metod eksploracji danych). Możliwy jest zatem dostęp do wymaganej, często specjalistycznej wiedzy podczas bardzo krótkiego okresu czasu. Istotne jest również, iż zwiększeniu ulega poziom jakości poszczególnych działań pracowników wykorzystujących pozyskane informacje. Uznano, iż organizacja stosująca zarządzanie informacją może zbudować trwałą przewagę konkurencyjną wynikającą z bardziej efektywnej działalności, większej produktywności i jakość usług oraz może obniżyć koszty.

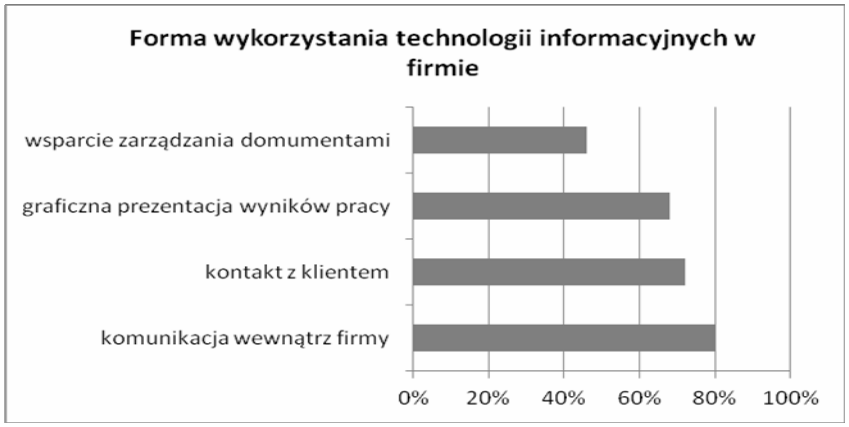
Ankietowani wskazali również czynniki warunkujące stopień wykorzystania technologii informacyjnych (wykres na rys. 4). Przedstawiciele przedsiębiorstw biorących udział w badaniu uznali za główny czynnik charakter wykonywanych zadań (83%). Drugim ważnym czynnikiem było zajmowane stanowisko (52%). Natomiast 77% ankietowanych uznało, że wykorzystanie technologii informacyjnych zdeterminowane jest terminem realizacji wykonywanych zadań.

Rysunek 4. Podstawowe czynniki wykorzystania technologii informacyjnych

Źródło: opracowanie własne.

W kolejnym pytaniu proszono o wskazanie, jaką formę przybiera wykorzystanie technologii informacyjnych w przedsiębiorstwie (wykres na rys. 5). 80% ankietowanych wskazała, iż technologie informacyjne służą do komunikacji wewnątrz firmy z innymi pracownikami i kierownictwem. 46% respondentów uznało, że konieczne jest elektroniczne wsparcie dla zarządzania dokumentami. 68% ankietowanych stosuje technologię do graficznej prezentacji wyników swojej pracy, a 72% do kontaktów z klientami.

Rysunek 5. Forma wykorzystania technologii informacyjnych w firmie



Źródło: opracowanie własne.

7. Wnioski

Obecnie przedsiębiorstwa są w pełni uzależnione od funkcjonujących w nich systemów informatycznych, zaś gwałtowny rozwój technologii informacyjnych sprawia, że coraz szybciej zmienia się świat biznesu. Coraz łatwiejszy staje się dostęp do kapitału i informacji, co wpływa na zaostrzenie się konkurencji. Tempo zmian rośnie, a tym samym nowe produkty oraz usługi pojawiają się częściej, natomiast ich cykl życia staje się coraz krótszy. Ponadto zasoby informacyjne przedsiębiorstw stale ulegają rotacji i powiększaniu. Zarządzanie zasobami informacyjnymi nie mogłoby istnieć bez odpowiedniego wsparcia ze strony systemów

informatycznych. To dzięki infrastrukturze teleinformatycznej możliwe jest przesyłanie, gromadzenie i analizowanie tych zasobów. By w pełni wykorzystać potencjalne możliwości stwarzane przez nowoczesne technologie należy dostrzec efekt synergii – współpraca informacji i wiedzy w dobie gospodarki elektronicznej daje zdecydowanie bardziej wymierne efekty, niż ich osobne zastosowanie.

Firmy rodzinne to jeden z najważniejszych i najczęściej występujących modeli prowadzenia biznesu. Niestety zaangażowanie tych podmiotów w działania informacyjne jest niewielkie Przedsiębiorstwa rodzinne w zakresie zarządzania informacją nie wyróżniają się na tle całego sektora MSP. Większość z nich nie wykorzystują nawet elementarnych rozwiązań, które ułatwiają pracę w ramach zarządzania. Związane jest to głównie ze zbyt wysokimi dla nich kosztami implementacji rozwiązań technologii informacyjnych. Przed nimi stoi ogromne wyzwanie jeśli chcą konkurować w dynamicznie zmieniającej się gospodarce światowej. Radykalne zmiany, które zachodzą w procesach i strukturach organizacyjnych wymagają zupełnie nowego podejścia do zagadnienia wykorzystania dostępnych technologii informacyjnych.

Bibliografia

Czermiński J. (2002), *Systemy wspomagania decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Dom Organizatora, Toruń-Gdańsk.

http://firmyrodzinne.pl/artykuly/firmy-rodzinne-na-polskim-rynku

Kiełtyka L. (2001), *Jak rozumieć technologię informacji*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Technologie informacji*, Prace Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, seria „Informatyka w Zarządzaniu 2", Wydział Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Kiełtyka L. (2002), *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji,* Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Kramer J. (red.) (1994), *Badania rynkowe i marketingowe*, PWE, Warszawa.

Nowicki A., Sitarska M. (2010), *Procesy informacyjne w zarządzaniu*, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.

Pypłacz P. (2005), *Wybrane systemy zarządzania informacją marketingową*, [w:] Kiełtyka L. (red.), *Multimedia w biznesie i edukacji. Multimedia w telekomunikacji, multimedia*

w zarządzaniu przedsiębiorstwem, gospodarka elektroniczna, prognozowanie i symulacje. Fundacja Współczesne Zarządzanie. Tom I, Białystok.

Sosnowska A., Łobejko S. (2008), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.

Unold J. (2000), *Systemy Informacyjne Marketingu*, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

Wróblewski P. (2006), *Rozwiązania Business Intelligence – naturalne dopełnienie systemów informatycznych przedsiębiorstwa*, [w:] Adamczewski P., Stefanowski J. (red.), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 269–281

Tomasz Jasiński
Politechnika Łódzka

Wykorzystanie innowacyjnych metod prognostycznych opartych o sztuczną inteligencję w firmach rodzinnych na przykładzie przewidywania szeregów czasowych

Abstract: The paper contains information about possibilities of the usage of modern forecasting technics such as artificial neural networks. The analysis focused on the rules of economical time series predictions, both in micro- a macroeconomics scale. The usage of data transform techniques such as discrete wavelet transform and connected with it multiresolutional analysis are described in this paper.

1. Wstęp

Pojęcie firma rodzinna (ang. *Family Business*, w skrócie FB) często mylnie kojarzone jest z niewielkimi, zazwyczaj jedno lub kilkuosobowymi firmami. W rzeczywistości termin ten równie dobrze może zostać użyty do określenia firm znacznie większych, zatrudniających niekiedy nawet setki osób. W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele definicji FB. Wg organizatora Rankingu Firm Rodzinnych Roku, jest to przedsiębiorstwo w którym minimum dwóch udziałowców jest ze sobą powiązanych rodzinnie i jednocześnie ich udziały wynoszą co najmniej

50% + 1 udział.[1] Definicja ta jak widać nie obejmuje najmniejszych firm, które posiadają wyłącznie jednego udziałowca. Tutaj jednak przytoczyć można definicję FB wg stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych (IFR), w której to przyjmuje się, że wymagane jest jedynie, by kapitał przedsiębiorstwa w całości, bądź też w decydującej części znajdował się w posiadaniu rodziny oraz by minimum jeden jej członek miał wpływ na kierownictwo firmy, bądź też sam wspomniane kierownictwo sprawował. Dodatkowo wg IFR zakłada się, że powinien istnieć zamiar trwałego utrzymania przedsiębiorstwa w rękach rodziny[2]. Zbliżoną definicję odnaleźć można na stronie internetowej Komisji Europejskiej (EC)[3]. Niniejsze opracowanie stanowi opis możliwości wykorzystania narzędzi z dziedziny sztucznej inteligencji zarówno w najmniejszych, zaledwie kilkuosobowych firmach rodzinnych, jak i przedsiębiorstwach większych, często osiągających milionowe roczne obroty.

Pod nazwą sztuczna inteligencja kryje się w istocie wiele różnych technik, które w założeniu mają stanowić próbę naśladowania pewnych „inteligentnych" rozwiązań biologicznych, z jakimi spotkać się można w codziennym życiu. Przede wszystkim należy wspomnieć tutaj o dwóch głównych grupach tych narzędzi: sieciach neuronowych (ang. *Artificial Neural Networks* – ANN) oraz metodach bazujących na zasadzie ewolucji Darwina. Druga z wymienionych technik wykorzystując takie mechanizmy spotykane w przyrodzie, jak zasada ewolucji i selekcji próbuje wypracować najlepsze rozwiązania danego problemu [Jasiński 2009, s. 63, 65].

Interesującym rozwiązaniem są także techniki prognostyczne bazujące na ANN. Idea ich funkcjonowania oparta jest o naśladowanie zjawisk zachodzących w komórkach nerwowych organizmów żywych. Sieci neuronowe stanowią pewną uproszczoną wersję żywych mózgów. Ze względu na stopień skomplikowania organizmów żywych, model ten

[1] Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o., strona internetowa: http://www.firmy rodzinneroku.pl/ metodologia-rankingu.

[2] Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, strona internetowa: http://firmyrodzinne.pl/o-ifr.html.

[3] Definicję odnaleźć można w European Commission, Final Report of the Expert Group, Overview of Family–Business–Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, listopad 2009.

nie może być i nie jest wierną kopią rozwiązań opracowanych przez naturę. Niemniej jednak zaimplementowanie w nim najistotniejszych elementów modelu biologicznego umożliwiło stworzenie potężnego narzędzia, które choć pod wieloma aspektami ustępuje ludzkiemu mózgowi, to jednak pod niektórymi go wyprzedza. Ta wartość dodana, którą potrafią wnieść do wiedzy człowieka ANN pochodzi między innymi ze wspomnianej różnicy między nimi, a mózgiem biologicznym. Tworząc sieć zbudowana zostaje pewna struktura neuronów zoptymalizowana (przynajmniej w możliwie wysokim stopniu) do rozwiązywania konkretnych zadań. Dzięki tej specjalizacji i wspomnianych różnicach uzyskane informacje okazują się być często nie tylko wyjątkowo przydatne, lecz także nieoczywiste dla człowieka. Inaczej mówiąc ludzie myśląc jednak w nieco inny sposób niż sztuczny model nie zawsze potrafią wysnuć wnioski zbieżne z tymi które wygenerują ANN.

Należy sobie zatem zadać pytanie czy i w jakim stopniu te nowe informacje mogą wnieść wartość dodaną do funkcjonowania FB, szczególnie tej funkcjonującej w skali mikro. W przypadku firm dużych, zalety stosowania tego narzędzia są wręcz oczywiste.[4] Możliwości prognostyczne wykorzystane mogą być przy przewidywaniu niemalże wszystkich szeregów czasowych (ang. *Time Series* – TS). Ich znajomość w sposób niezaprzeczalny może zostać przełożona na wzrost zysków przedsiębiorstwa. Wystarczy wyobrazić sobie, że firma jest w stanie przewidzieć przyszłe zapotrzebowanie na produkowany przez nią towar, ceny surowców wykorzystywanych w procesie produkcji, koszty mediów i wiele innych. Wiedza ta umożliwia wręcz natychmiastową optymalizację parametrów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jeśli zatem ANN są tak skutecznym narzędziem, to dlaczego ich stosowanie w najmniejszych podmiotach gospodarczych nie bije obecnie rekordów popularności.

Przyczyn takiego stanu rzeczy jest z pewnością kilka. Wśród najbardziej istotnych wymienić należy m.in. zasadę ich funkcjonowania, umożliwiają one dokonanie skutecznej prognozy ale tylko pod warunkiem, że dostarczone zostaną do sieci informacje pozwalające na dokonanie takiej

[4] Opis możliwości wykorzystania ANN w MSP znajduje się m.in. w [Jasiński 2010, ss. 164–171]. Użycie ANN przy analizach dokonywanych w skali makro na przykładzie rynku energii opisane zostało m.in. w [Jasiński 2011; Jasiński 2010].

predykcji. Zatem, jak wiele osób błędnie rozumie, nie jest to technika prognostyczna działająca na zasadzie „wróżenia z fusów". Narzędzie to bazuje na zasadzie modelowania danego zjawiska, zakładając istnienie związku między danymi wejściowymi i wyjściowymi w postaci dowolnego wielomianu.

2. Dobór odpowiedniego modelu ANN

Pod pojęciem ANN kryje się wiele różnych struktur. W literaturze przedmiotu szczególnie popularne są jednokierunkowe ANN. Należy przy tym nadmienić, że w chwili obecnej istnieje wiele innych topologii sieci, które nierzadko oferują znacznie lepszą jakość działania. Żeby jednak dokonać właściwego wyboru należy przede wszystkim znać zasadę funkcjonowania poszczególnych typów sieci. W przypadku architektury zwanej jednokierunkową, sygnały biegnące w tym „sztucznym mózgu" mają wyłącznie jeden kierunek przepływu. Oznacza to, że nie istnieje możliwość powrotu sygnałów do neuronów bliższych wejściu. Takie ograniczenie ma jedną niepodważalną zaletę. Programy symulujące prace omawianej sieci (zwane symulatorami) działają szybko, nie wykazując nadmiernego zapotrzebowania na moc obliczeniową komputera. Warto w tym przypadku zaznaczyć, że wykorzystując teorię A.N. Kolomogorov'a udowodnić można, że nawet tak prosta sieć ma możliwość modelowania wybranego zjawiska w oparciu o zależność będącą wielomianem dowolnego stopnia. Możliwość taką mają sieci jednokierunkowe trójwarstwowe. Są to sieci o czterech warstwach [Trafalis 2000, s. 6; Jackson 1997, s. 4; Arsie, Pianese, Rizzo 1999, s. 467]. Nazwa, mimo iż początkowo wydaje się nieco myląca, poprawnie nawiązuje do zjawiska uczenia sieci. Mianowicie, pierwsza warstwa modelu ANN nie posiada zdolności do uczenia się. Jej zadaniem jest jedynie rozprowadzenie sygnałów wśród kolejnych warstw sieci, sama zaś w procesie nauki nie ma możliwości zdobycia żadnych informacji. Ograniczeń tych pozbawione są kolejne warstwy modelu. Ostatnia warstwa zwana jest warstwą wyjściową. Wszystkie warstwy znajdujące się pomiędzy warstwą wejściową, a wyjściową zwane są warstwami ukrytymi. One również, tak jak warstwa wyjściowa, uczestnicząc w procesie nauki, zdobywają informacje.

Inaczej rzecz ujmując cała inteligencja ANN przechowywana jest przez warstwy ukryte oraz wyjściową.

Celem precyzyjnego zrozumienia zasady funkcjonowania opisanej powyżej struktury, należy – choć w minimalnym stopniu – zrozumieć zasadę działania tak elementarnego obiektu, jakim jest pojedynczy neuron. Jego struktura zawiera (analogicznie do modelu biologicznego) pewną liczbę wejść (będących odpowiednikiem dendrytów) oraz wyjście (odpowiednik aksonu). Sygnał przechodzący przez neuron podlega dodatkowo modyfikacji, realizowanej przez wybraną funkcję (zwaną funkcją aktywacji), będącą w istocie uproszczeniem takich struktur biologicznych jak jądro komórki i synapsa. Z każdym z opisanych powyżej wejść związana jest pewna liczba rzeczywista zwana wagą. Sygnał wejściowy przemnażany jest przez odpowiadającą mu wagę. Tak powstałe iloczyny są następnie sumowane. Stworzony sygnał nazywany jest całkowitym pobudzeniem neuronu. Po przetworzeniu go przez wspomnianą funkcję aktywacji, wyprowadzany jest poza neuron i najczęściej dociera do neuronów kolejnej warstwy (wyjątkiem jest warstwa wyjściowa, sygnał wychodzący z neuronu opuszcza wówczas sieć jako jej odpowiedź na zadane pytanie. Można zatem stwierdzić, że cała inteligencja ANN zawarta jest de facto w wagach. Proces nauki sprowadza się do takiej modyfikacji wag, by odpowiedź sieci była zadowalająca[5].

Analogiczny sposób działania cechuje także większość innych rodzajów sieci. Kolejnym popularnym ich typem są sieci rekurencyjne (RNN). W ich przypadku występują zabronione w sieciach jednokierunkowych połączenia zwrotne, kierujące sygnały do warstw wcześniejszych (lub też do tej samej warstwy) [Tadeusiewicz 1998, s. 243]. Ilość takich połączeń oraz dokładny ich przebieg nie jest oczywiście z góry określony. W zależności od potrzeb, od wyników badań można wprowadzać niemalże dowolne modyfikacje. Istnieją jednak pewne rodzaje sieci, których struktura została przez ich twórców już wstępnie predefiniowana. Jako przykład przytoczyć można tzw. sieci Elmana oraz Jordana [Jasiński 2003, ss. 166–177]. Oba rodzaje ANN stanowią niezwykle zbliżone do siebie roz-

[5] Zasada działania ANN opisana jest w wielu opracowaniach na ten temat, m.in. w: [Jasiński 2008, ss. 82–83; Tadeusiewicz 2000, s. 16; Witkowska 2002, s. 10–11].

wiązania. Subtelne różnice sprowadzają się jedynie do wyboru warstwy z której wychodzą połączenia rekurencyjne. Zasada działania tych sieci oparta jest na założeniu, że to co będzie się działo w przyszłości zależy w jakimś stopniu (nie przesądzając jego wielkości) od zarówno sytuacji obecnej jak i – przede wszystkim – od sytuacji przeszłej. Jeżeli by przyjąć założenie, że przyszłość stanowi zbiór faktów nie mających powiązania z działaniami jakichkolwiek jednostek z przeszłości, wówczas należałoby drastycznie zrewidować poglądy dotyczące otaczającego świata. Przede wszystkim należy wówczas natychmiast odrzucić możliwość dokonywania jakichkolwiek prognoz, nie tylko tych opartych o analizę techniczną. Również zawód analityka danego rynku traci w takim przypadku jakikolwiek sens. Co najmniej rozsądne wydaje się wówczas stwierdzenie, że również nauka nie ma sensu, gdyż nie można przyjąć jej związku z przyszłym rozwojem i komfortem życia człowieka.

Jeśli jednak przyjąć, że przyszłość zależy w istotnym stopniu od przeszłości, wówczas okazuje się, że topologia sieci rekurencyjnych służy właśnie uwypukleniu tej zależności. Połączenia rekurencyjne (powiązane w omawianych modelach z tzw. warstwą kontekstową powodującą opóźnienia w ich przepływie) skutkują wprowadzaniem na wejścia neuronów sygnałów opóźnionych czasowo, czyli sygnałów z przeszłości. Empirycznie wiele razy zostało dowiedzione, że istnieją liczne zastosowania ANN w których takie podejście do sposobu predykcji skutkuje istotnym podwyższeniem jakości prognozy generowanej przez model. W oczywisty sposób istnieje możliwość wprowadzenia danych opóźnionych do sieci również w modelach jednokierunkowych. Niestety okazuje się często, że takie rozwiązanie jest mniej wydajne niż wykorzystanie architektury RNN. Na chwilę obecną w literaturze przedmiotu nie sposób znaleźć jednoznaczny dowód matematyczny tego faktu, niemniej jednak prowadzone już od wielu lat badania na danych rynkowych wskazują, że opisany pogląd jest faktem.

Jeżeli ponownie powrócić by do rozważań o zależnościach między faktami historycznymi, a sytuacją obecną bądź przyszłą, należy w pierwszej kolejności zadać pytanie jakie informacje archiwalne należy wykorzystać jako zbiór danych umożliwiających poznanie przyszłej sytuacji. Kolejne pytanie z pewnością powinno dotyczyć charakteru tej zależności.

Jak wspomniano już wcześniej ANN umożliwiają modelowanie danego zjawiska za pomocą dowolnego wielomianu. Natychmiast nasuwa się jednak pytanie o jego parametry. Te zazwyczaj nie są znane. Należy tutaj wyraźnie powiedzieć, że wszędzie tam, gdzie wzór na obliczenie analizowanego wyniku jest jawnie znany, nie ma absolutnie uzasadnienia by wykorzystywać ANN. Technika ta jest wysoce przydatna (by nie powiedzieć, że często praktycznie niezastąpiona) we wszystkich tych obszarach, gdzie mimo przyjęcia założenia o istnieniu zależności równocześnie brakuje możliwości jej obliczenia. ANN dzięki swoim możliwością „intuicyjnego" działania (dlatego uważane są za odpowiednik prawej półkuli ludzkiego mózgu) posiadają zdolność do samodzielnego dochodzenia do wspomnianej zależności opisującej dany problem [Gately 1999, s. 8]. Właśnie opisane możliwości ANN budują ich niezaprzeczalną przewagę nad wieloma innymi technikami modelowania rynków.

Oczywiście narzędzie to nie stanowi idealnej metody poszukiwania praw rządzących rynkami. Pojawia się tu pewien problem z jawnym opisaniem takiej zależności za pomocą konkretnego wzoru. Inaczej mówiąc zazwyczaj sieć neuronowa ze względu na stopień komplikacji traktowana jest jako „czarna skrzynka", do której wprowadzane są pewne dane w nadziei otrzymania satysfakcjonującej odpowiedzi. Proces doboru optymalnych parametrów modelu bardzo często w wysokim stopniu ma charakter jedynie empiryczny i nie skutkuje on uzyskaniem zadowalających rezultatów. Mówiąc inaczej, wprowadzając kolejne dane do kolejnych sieci nie dokonuje się zazwyczaj dokładnej analizy tego co się dzieje wewnątrz niej, na poziomie pojedynczych neuronów. I chociaż w istocie taka analiza jest możliwa, to ze względu na jej pracochłonność jest ona nieopłacalna.

3. ANN a FB

Sieci, jak zostało to już opisane, sprawdzają się w przypadku przewidywania TS. Wśród nich wymienić można te, które związane są z FB. W przypadku przedsiębiorstw, których działalność związana jest z eksportem bądź też importem, jedną z podstawowych kwestii, bezpośred-

nio wpływającą na uzyskane wyniki finansowe jest prawidłowe przewidzenie kursu walutowego. Szczególnie często w przypadku małych firm, o stosunkowo słabej pozycji rynkowej, wielkość zysków nie pozwala na zastosowanie strategii hedgingowych. Nie ma zatem w tym przypadku ochrony przed ryzykiem kursowym. Zatem wszelkie techniki, które mogą skutecznie modelować rynek walutowy stanowią narzędzie o wysokim stopniu pożądania w obszarze FB[6]. Prognozy makroekonomicznych TS są obecnie jednym z najbardziej popularnych zastosowań ANN. Oprócz wymienionych kursów walutowych dokonuje się powszechnie prognozy takich zjawisk jak inflacja, bezrobocie, stopy procentowe. Jednakże, mimo że wielkości te w oczywisty sposób wpływają na funkcjonowanie wszystkich firm, w tym także FB, to jednak bezpośrednie przełożenie tych wielkości na funkcjonowanie pojedynczego przedsiębiorstwa (za wyjątkiem stóp procentowych) nie jest sprawą prostą. Z tego powodu prognoza większości danych makroekonomicznych nie należy do obszaru zainteresowań FB.

Ciekawym zastosowaniem ANN wydaje się być także prognozowanie TS o charakterze mikroekonomicznym. Tutaj dokonuje się przewidywania wszelkiego rodzaju przepływów pieniężnych (ang. *Cash Flows* – CF). Szczególnie pożądana wydaje się być znajomość takich wielkości jak np. przyszłe przychody firmy, prognozowane koszty itp. Zarówno przychody, jak i koszty ujęte mogą być zarówno całościowo, jak i w rozbiciu na części składowe. Zatem prognoza obejmować może całkowity przychód firmy, jak i dokonywać analizy tegoż przychodu na przychody cząstkowe wygenerowane poprzez sprzedaż wybranych towarów i usług. Niestety często okazuje się, że nie wszystkie z wymienionych CF mogą być modelowane z wystarczającą precyzją. Stanowi to dość często pojawiający się dysonans między tym, czego prognoza jest z punktu firmy wysoce pożądana, a wielkościami, których przewidzenie z zadowalającą precyzją jest osiągalne dla modelu prognostycznego.

[6] Należy w tym miejscu nadmienić, że niestety nader częste, w przypadku najmniejszych FB klasy mikro, jest nie stosowanie jakichkolwiek strategii, ani zabezpieczających przed ryzykiem, ani choćby mających na celu dokonane prognozy przyszłej sytuacji rynkowej.

Niestety bardzo często im dany szereg czasowy jest bardziej użyteczny dla przedsiębiorstwa, tym trudniej jest dokonać jego skutecznej predykcji[7]. W praktyce często modeluje się szeregi na pozór mniej użyteczne, powstałe dzięki wykorzystaniu analizy technicznej, a następnie dopiero tworzy się strategie inwestycyjne działające w oparciu o stworzone dane. Najprostszym przykładem może być dokonywanie predykcji nie kursu walutowego w jego czystej, nieprzetworzonej formie, a szeregu czasowego będącego różnicą między kolejnymi kursami walutowymi. Tak stworzony szereg zmian okazuje się być zbiorem danych znacznie łatwiejszym do prognozowania. Oczywiście tak proste modyfikacje nie zawsze wystarczają do budowy kompletnego, poprawnie działającego modelu. W praktyce często sięga się po rozwiązania bardziej skomplikowane. Popularne jest użycie zamiast wartości bezwzględnych szeregu czasowego, np. tangensa kąta nachylenia krzywej regresji liniowej oszacowanego na n-elementowym przedziale. Taka dana mimo, że nie umożliwia w łatwy sposób dotarcia do przyszłych wartości szeregu w ujęciu bezwzględnym, to jednak stanowi dobry wskaźnik określający kierunek zmian zachodzących na rynku. Zatem jeśli informacja na temat kierunku przyszłych zmian szeregu czasowego jest informacją wystarczającą, opisana zmienna wydaje się być bardzo efektywną daną wyjściową modelu[8].

Opisana powyżej technika stanowi jedynie prosty przykład wykorzystania analizy technicznej. Na szczególną uwagę zasługuje inna, bardziej zaawansowana metoda zwana analizą wieloczęstotliwościową (ang. *Multiresolutional Analysis* – MRA). Wykorzystuje ona dyskretną transformatę falkową (ang. *Discrete Wavelet Transform* – DWT), która odpowiedzialna jest za rozłożenie przewidywanego szeregu na składowe podczęstotliwościowe. Po dokonaniu analizy należy przewidzieć już nie jeden szereg, ale większą ich ilość powstałą w procesie MRA. Każda z nowopowstałych składowych charakteryzuje się inną częstotliwością zmian. W praktyce oznacza to z jednej strony konieczność dokonania

[7] Dokonanie prognozy o dużej wartości błędu jest w oczywisty sposób praktycznie zawsze możliwe, aczkolwiek w przypadku zastosowań praktycznych uznać należy je za bezcelowe.

[8] Szczegółowy opis doboru danych wyjściowych modelu prognozującego ekonomiczne TS znajduje się m.in. w [Jasiński 2009, ss. 509–516].

prognozy znacznie większej ilości szeregów czasowych, zatem stopień komplikacji modelu prognostycznego ulega drastycznemu zwiększeniu. Z drugiej strony istnieje możliwość daleko idącej optymalizacji każdego z modeli cząstkowych tak, by możliwie optymalnie przewidywał każdą ze składowych podczęstotliwościowych. Oprócz oczywistej możliwości zastosowanie różnych rodzajów sieci, o różnej ilości neuronów, istnieje przede wszystkim możliwość optymalizacji danych wejściowych, tak by ich charakter korespondował z charakterem zmian danego szeregu. Przykładowo szereg o największej częstotliwości zmian, charakteryzujący się najszybszymi zmianami najprawdopodobniej nie będzie optymalnie prognozowany przez takie dane wejściowe o charakterze makroekonomicznym jak np. bezrobocie. W tym przypadku należy odwołać się do danych, które po pierwsze związane są z modelowanym zjawiskiem, po drugie których zmienność choć w przybliżeniu odpowiada zmienności zmiennej objaśnianej. Nie wyczerpuje to niestety wszystkich parametrów modelu, których dobór jest warunkiem koniecznym uzyskania ekonomicznie efektywnych rezultatów prognoz. W przypadku MRA konieczne jest dokonanie wyboru typu falki, która będzie wykorzystywana w analizie. Decyzja ta pociąga za sobą zazwyczaj konieczność wybrania w kolejnym etapie konkretnej falki z określonej uprzednio rodziny falek. Z badań empirycznych przeprowadzonych przez autora wynika, że szczególnie w przypadku ekonomicznych szeregów czasowych możliwości użycia najprostszych falek Haar'a są co najmniej ograniczone. Zasadne zatem wydaje się poszukiwanie optymalnej falki wśród falek Daubechies'a oraz biortogonalnych. Szczególnie te ostatnie okazały się być szczególnie przydatne przy prognozowaniu kursów walutowych. Podczas badań empirycznych najbardziej skuteczne były falki biortogonalne 6/8. Kolejna niezwykle istotna decyzja związana jest ze stopniem dekompozycji szeregu pierwotnego. Im jest on wyższy, tym powstaje większa ilość nowych szeregów. Zbyt duża ich liczba skutkuje nie tylko zwiększeniem stopnia komplikacji modelu, lecz również ze względu na sumowanie się błędów z modeli cząstkowych w modelu zagregowanym powoduje to obniżenie jakości prognoz [Jasiński 2004, ss. 23–32].

Jako przykład zastosowania ANN posłużyć może analiza rynku walutowego. Badania dowiodły, że istnieje możliwość wypracowania sku-

tecznych (pod względem zysków) modeli. Przyjęto, że użycie jedynie mierników błędów celem sprawdzenia poprawności modelu nie pozwoli na faktyczne oszacowanie jego przydatności w praktyce. Zdecydowano się zatem na ocenę modelu nie za pomocą wspomnianych mierników błędów, lecz poprzez efekt zastosowania modelu. Model funkcjonuje w oparciu o niezwykle prostą strategię. Jeżeli przewidywany jest wzrost waluty obcej, następuje jej zakup, w przeciwnym razie waluta jest sprzedawana. Przy weryfikacji wyników wykorzystana została szeroko postulowana w literaturze przedmiotu metoda okna czasowego. Przy przyjęciu rocznego horyzontu inwestycji wyniki okazały się być nader zachęcające. Szczególnie interesująco kształtuje się procent okien czasowych zakończonych dodatnim wynikiem finansowym. Wyniósł on aż 99,7% przy użyciu MRA, podczas gdy modele nie wykorzystujące wspomnianej analizy osiągnęły jedynie 99,1%[9]

Kolejnym interesującym wykorzystaniem ANN w FB, szczególnie tych najmniejszych, jest poniekąd zastępowanie przez sieci czynnika pracy w przedsiębiorstwie. Nie należy jednak tego odbierać w sposób negatywny. Sieci zazwyczaj stosowane są w tych obszarach, w których z racji możliwości finansowych firmy, a także rachunku ekonomicznego zatrudnienie kolejnego pracownika i tak byłoby niemożliwe, bądź nawet bezcelowe. Nie stanowią więc one pełnego substytutu czynnika ludzkiego. Takim przykładem jest użycie ANN w roli analityka poczynań klienta np. w sklepach internetowych, które to coraz powszechniej stosowane są jako główny element modelu biznesowego w FB. W ostatnich latach coraz popularniejsze stają się również przypadki użycia sztucznej inteligencji w roli wirtualnego asystenta w sklepie internetowym, komunikującego się z klientem za pomocą głosu [PRWeb 2010][10].

[9] Szczegółowe informacje na temat omawianego modelu odnaleźć można w [Jasiński 2008, ss. 93–102].

[10] Jeden z pierwszych tego typu systemów zaprezentowany został w 2010 r. przez SalesClark LLC.

4. Podsumowanie

Okazuje się, że nowoczesne metody analizy danych stanowić mogą istotny element wpływający na ekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa. ANN, mimo iż wydają się być techniką stosunkowo skomplikowaną, to jednak po zapoznaniu się z ich zasadą działania oraz spędzeniu odpowiednio dużej ilości czasu nad badaniami o charakterze empirycznym, umożliwiają dokonywaniu skutecznych prognoz nawet osobom nie związanym uprzednio z tą metodą modelowania zjawisk ekonomicznych. Element ten stanowi niezwykle istotną kwestię szczególnie w przypadku najmniejszych FB, gdzie możliwości finansowe pozyskania, a następnie użytkowania nowych systemów są w wysokim stopniu ograniczone. Z pewnością uznać należy, że dzisiejszy poziom użycia oraz znajomości tego narzędzia jest wciąż niski.

Bibliografia

Arsie I., Pianese C., Rizzo G. (1999), Enhancement of Control Oriented Engine Models Using Neural Network, Theory and Practice of Control and Systems. Proceedings of the 6th IEEE Mediterranean Conference, Alghero, Sardinia, Italy 9–11 June 1998.

European Commission (2009), *Final Report of the Expert Group, Overview of Family–Business–Relevant* Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies, listopad 2009.

Gately E. (1999), *Sieci neuronowe. Prognozowanie finansowe i projektowanie systemów transakcyjnych*, WIG-Press.

Jackson T. O. (1997), Handbook of Neural Computation Part, release 97/1, The Institute of Physics Publishing Ltd and Oxford University Press, strona internetowa: http://www.iop.org/Books/CIL/HNC, Part B4.2.

Jasiński T. (2008), *Improving the company competitiveness through artificial neural network tools* [w:] Szablewski A.T., Jasiński T. (red), *Different dimensions of microeconomic competitiveness,* Politechnika Łódzka, Łódź, ss. 82–92.

Jasiński T. (2010), *Niezawodność w różnych modelach rynku energetycznego oraz mechanizmy jej zwiększania* [w:] Szablewski A.T., Martin M., *Uwarunkowania rozwoju sektora energetycznego*, Politechnika Łódzka, Łódź.

Jasiński T. (2009), *Optimizing he results obtained by the models forecasting economical time series through the proper selection of an output variable* [w:] Kiełtyka L. (red.), *Multimedia w biznesie i zarządzaniu*, Difin, Warszawa, ss. 509–516.

Jasiński T. (2003), *Przegląd architektur sztucznych sieci neuronowych wykorzystywanych w ekonomii do przewidywania szeregów czasowych* [w:] Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 35, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ss. 166–177.

Jasiński T. (2010), *Sztuczna inteligencja w MSP* [w:] Woźniak M.G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów, ss. 164–171.

Jasiński T. (2008), *The choice of a proper output variable in a forecasting model based on ANN* [w:] Szablewski A.T., Jasiński T. (red), *Different dimensions of microeconomic competitiveness,* Politechnika Łódzka, Łódź, ss. 93–102.

Jasiński T. (2011), *The usage of artificial neural networks on the energy market* [w:] Kiełtyka L. (red.), *IT Tools in Management and Education*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, ss. 98–103.

Jasiński T. (2009), *Wykorzystanie sztucznej inteligencji w prognozowaniu zjawisk ekonomicznych* [w:] Bławat F. (red.), *Prace naukowe Katedry Nauk Ekonomicznych, tom VIII*, Wydawnictwo PG, Gdańsk, ss. 63–72.

Jasiński T. (2004), *Zastosowanie dyskretnej transformaty falkowej do poprawy wyników uzyskiwanych przez sztuczne sieci neuronowe* [w:] Studia i prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt naukowy 48, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ss. 23–32.

PRWeb (2010), *SalesClark Brings Artificial Intelligence to Online Shopping*, strona internetowa: http://www.prweb.com/releases/salesclark/press-release/prweb4608314.htm

Ringier Axel Springer Polska Sp. z o.o. (2012), strona internetowa: http://www.firmy rodzinneroku.pl/ metodologia-rankingu.

Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych, strona internetowa: http://firmy rodzinne.pl /o-ifr.html.

Tadeusiewicz R. (1998), *Elementarne wprowadzenie do techniki sieci neuronowych z przykładowymi programami*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ.

Tadeusiewicz R. (2000), *Wstęp do sieci neuronowych* [w:] Duch W., Korbicz J., Rutkowski L., Tadeusiewicz R. (red.), *Biocybernetyka i Inżynieria Biomedyczna 2000, Tom 6. Sieci Neuronowe*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa.

Trafalis T. B. (2000), *Neural and radial basis function networks - Lecture 12*, strona internetowa: http://students.ou.edu/I/Huseyin.Ince-1/Neural~11.doc, School of Industrial Engineering University of Oklahoma, Norman.

Witkowska D. (2002), *Sztuczne sieci neuronowe i metody statystyczne. Wybrane zagadnienia finansowe*, C.H. BECK, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 283–296

Agnieszka Barańska*
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

Zarządzanie i transfer wiedzy w małej firmie rodzinnej

Management and Knowledge Transfer in a small family business

Abstract: The author presents peculiarities of knowledge management in small family-controlled enterprise in context of non-family controlled SME's. There are several characteristics of knowledge management of SME's: tacit knowledge transfer, creating of common knowledge depository, strategies preventing of knowledge lost in the company. In the family-controlled firm the role of emotions as a significant factor in knowledge management process was described.

1. Wprowadzenie

Z historycznego punktu widzenia kapitał, ziemia i pracownicy to kluczowe zasoby dla przedsiębiorstwa. To te czynniki stanowiły o przewadze konkurencyjnej na rynku. Jednak wraz z rozwojem nowoczesnych społeczeństw coraz większą uwagę zaczęto przywiązywać do wiedzy jako jednego z kluczowych zasobów. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy sprawia, że firmy coraz bardziej koncentrują się na systemach zarządzania wiedzą i tworzenia wiedzy w ramach przedsiębiorstwa.

* Studia doktoranckie w jęz. angielskim. Kolegium Gospodarki Światowej SGH.

Szczególnie wyraźnie widoczne są te procesy w firmach doradczych, których głównym towarem jest właśnie wiedza i specyficzny know-how. W dużych korporacjach specjalne systemy organizacyjne wyposażone w narzędzia informatyczne wspomagają budowanie depozytorium wiedzy i starają się zapobiegać jej rozmyciu. W literaturze przedmiotu wiele miejsca poświęcono zarzadzaniu wiedzą w dużych przedsiębiorstwach, jednak procesy te widziane z perspektywy małych firm nie doczekały się jeszcze tak wnikliwej analizy [Gierszewska 2011; Gubta et al., 2000]. W poniższym artykule zostaną omówione elementy zarządzania wiedzą oraz jej kreacji z perspektywy małej firmy oraz przedstawione zostaną cechy szczególne tego procesu w kontekście firmy rodzinnej z tego sektora. Opisany w poniższym tekście problem badawczy analizowany jest na gruncie istniejącej literatury, a jego empiryczna weryfikacja będzie przedmiotem dalszych badań.

2. Małe przedsiębiorstwo a zarządzanie wiedzą

Problematyka zarządzania wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach jest problemem o niezwykle istotnym znaczeniu dla rozwoju tego typu firm, który w ostatnich latach szczególnie silnie zyskuje na znaczeniu. Silne trendy związane z globalizacją spowodowały, że na lokalnych rynkach coraz większą siłę zyskują międzynarodowe koncerny mające niemal nieograniczony dostęp do takich zasobów jak kapitał, ziemia, sprzęt oraz wysoko wykwalifikowana siła robocza. Aby przetrwać na rynku małe firmy zmieszone są do budowania unikalnej przewagi konkurencyjnej opartej na własnych kompetencjach i kapitale wiedzy przedsiębiorstwa. To właśnie strategiczne wykorzystanie czynników niematerialnych ma coraz większy wpływ rozwój firmy. Jak pokazały badania prowadzone w latach 2002–2006 przez Akademię Leona Koźmińskiego [Gudkova, S., 2008] przedsiębiorstwa z pozoru posiadające niemal identyczne uwarunkowania (lokalizacja, zasoby materialne) rozwijają się w skrajnie różnym tempie, niektóre osiągają rynkowy sukces, a inne upadają. Pozwala to wnioskować, że krytycznym czynnikiem rozwojowym są właśnie unikalne kompetencje, które decydują o sukcesie danej firmy. W firmie rodzinnej zarządzanie wiedzą i budowanie kapitału intelektu-

alnego zyskuje dodatkowy wymiar związany ze szczególnym charakterem tego typu organizacji. Firmy te łącząc dwa różne systemy organizacyjne: rodzinę i firmę w sposób szczególny narażone są na niebezpieczeństwa związane z błędnym zarządzaniem wiedzą oraz procesem kreacji wiedzy w ramach przedsiębiorstwa [Safin 2007].

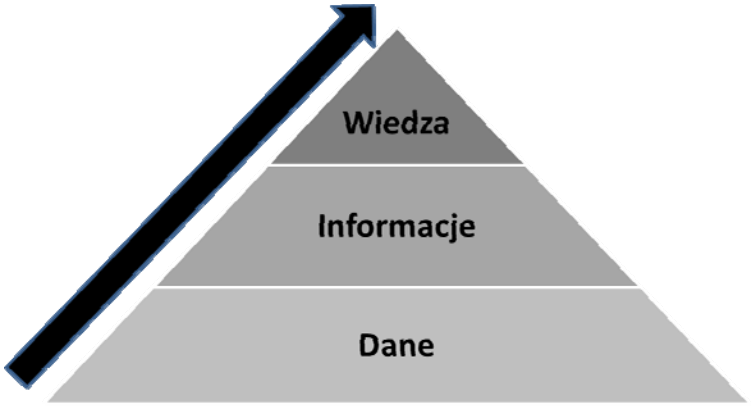
3. Dane, informacje, wiedza ukryta i wiedza jawna

W kontekście zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie należy rozróżnić podstawową typologię pojęć: dane, informacje oraz wiedza. Dane to podstawa dla tworzenia informacji dotyczących zjawisk samych w sobie, przedstawionych bez kontekstu. Informacja powstaje w procesie przekazywania danych do odbiorcy w sposób uporządkowany, który odbiorca jest w stanie odczytać. Natomiast wiedza to możliwość oceny informacji we właściwym kontekście, która ma konkretny wpływ na działania odbiorcy [Gierszewska 2011]. W roku1966 M. Polanyi wprowadził rozróżnienie na wiedzę ukrytą i wiedzę jawną (*explicit and tacit knowledge*) [Polanyi 1966]. Wiedza jawna to wiedza, która może podlegać ocenie zewnętrznej i może zostać wyrażona. Jest ona z reguły w jakiś sposób udokumentowana i łatwo osiągalna dla wszystkich w ramach organizacji. Bazy danych, podręczniki, procedury oraz inne dokumenty są nośnikami tego typu wiedzy. Główną cechą wiedzy jawnej jest możliwość jej ekspresji. W przedsiębiorstwie jest ona usystematyzowana i może być łatwo przekazana na zewnątrz. W kategorii tej należy też ująć wiedzę akademicką czy profesjonalną pozyskiwaną na różnego typu kursach i szkoleniach. Wiedza ta stanowi fundament dla zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa.

Bardziej złożonym zagadnieniem jest tzw. cicha wiedza, która przez badaczy została uznana za jeden z kluczowych czynników budowania przewagi konkurencyjnej firmy. Zdefiniowanie cichej wiedzy nie jest łatwe. Najczęściej opisywana jest jako zespół umiejętności nieuświadamianych, a kluczowych dla działania przedsiębiorstwa. Przeczucie, swoisty „nos" czy wykorzystanie nadarzających się okazji to elementy wpływające na zachowania managerów i pracowników, które mają decydujący wpływ na rozwój firmy. W literaturze przedmiotu nie ma jed-

nej definicji cichej wiedzy, natomiast można wyróżnić kilka charakteryzujących ją cech: indywidualizm, praktyczność, silne nastawienie na działanie i zastosowanie w pracy. Badacze podkreślają, że są to umiejętności, których istnienia sobie nie uświadamiamy, a które nabywane są poprzez bezpośredni kontakt lub poprzez gromadzone doświadczenia. Jednocześnie z uwagi na ich podświadomy charakter mają one kluczowe znaczenie przy podejmowaniu decyzji i pełnią zasadniczą rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej firmy. To właśnie eksternalizacja tej wiedzy jest jednym z kluczowych czynników rozwoju przedsiębiorstwa [McAdam, et al., 2007]. Aby wyjaśnić ten proces najpierw trzeba odnieść się do koncepcji tworzenia się wiedzy, który ilustruje poniższy diagram.

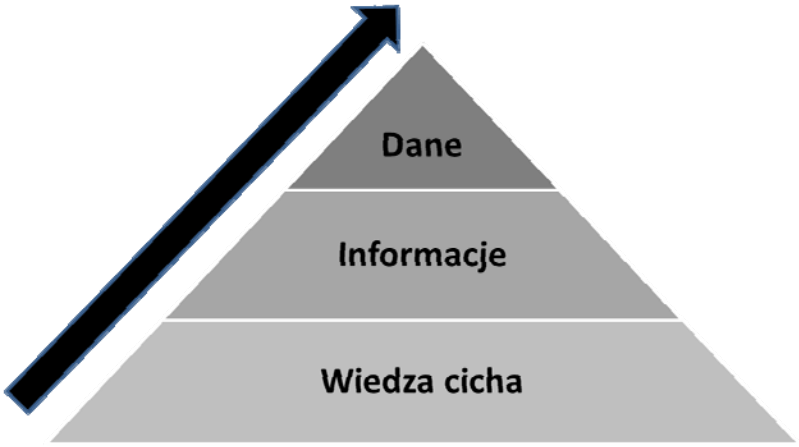
Rysunek 1. Proces tworzenia wiedzy



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hicks et al, (2007).

Obszar danych jest zbiorem największym, z którego wyławiane są przez jednostkę informacje, a na podstawie informacji tworzony jest właściwy zasób wiedzy. Proces eksternalizacji wiedzy cichej jest procesem odwrotnym. Tutaj na bazą jest zasób wiedzy cichej, z którego w procesie przekazu wytwarzane są informacje, a z nich tworzone twarde dane [Hicks et al., 2007].

Rysunek 2. Proces eksternalizacji wiedzy cichej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hicks et al, (2007).

Według koncepcji transferu wiedzy SECI przepływ wiedzy w przedsiębiorstwie tworzy spiralę, która umożliwia swobodny ruch pomiędzy sferą wiedzy cichej oraz wiedzy jawnej. [Nonaka I., Takeuchi H., 1995].

Rysunek 3. Transfer wiedzy w przedsiębiorstwie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Nonaka, Takeuchi (1995).

Proces ten skutkuje powiększaniem się depozytorium skodyfikowanej wiedzy przedsiębiorstwa poprzez nabywanie nowej wiedzy i kompetencji w trakcie procesu. Proces wewnętrznego powiększania zasobu wiedzy i kompetencji ma niezwykle istotne znaczenia z punktu widzenia małej firmy funkcjonującej w gospodarce, w której wiedza stała się towarem. Pozyskanie jej ze źródeł zewnętrznych często staje się niemożliwe

z uwagi na wysokie koszty, z drugiej strony jednak wiedza jest często decydującym czynnikiem dla sukcesu danego przedsięwzięcia. Dla małych przedsiębiorstw ten proces często wykracza poza ramy organizacyjne firmy i obejmuje szersze otoczenie przedsiębiorcy.

3. Zarządzanie wiedzą w małym przedsiębiorstwie

Rozważając problem zarządzania wiedzą w małej firmie należy przyjrzeć się kompetencjom koniecznym do rozpoczęcia działalności gospodarczej. Trzeba postawić pytanie: co każdy przedsiębiorca umieć powinien? Wyodrębnia się zestaw czterech podstawowych elementów: osobowość, motywy, skuteczność i wiedza. Pomimo prób zdefiniowania konkretnych cech osobowości koniecznych do odniesienia sukcesu w biznesie badania nie przyniosły na razie rozstrzygających rezultatów, podobnie jeśli chodzi o motywy kierujące takimi jednostkami. Przekonanie o własnej skuteczności jest zjawiskiem znajdującym potwierdzenie w badaniach empirycznych. Jest to cecha, która skłania do podejmowania często dużego ryzyka w przekonaniu o ponad przeciętnych własnych możliwościach [Gudkova 2008]. Jednak z punktu widzenia omawianej tematyki najważniejszy jest problem wiedzy. Rozpoczynając działalność przedsiębiorca dysponuję pewnym zestawem kompetencji, które stają się kluczowym zasobem przedsiębiorstwa. Nie istotne jest, czy są to umiejętności profesjonalne założyciela czy też wiedza pozyskana przez powiązania zewnętrzne założyciela (kontakty nieformalne). Oprócz wiedzy wniesionej pozyskanej poza firmą przedsiębiorca uczy się gromadząc doświadczenia w samej firmie. Na bazie popełnionych błędów rozwija on w sposób podświadomy intuicję, która z czasem staje się jednym z najcenniejszych zasobów przedsiębiorstwach. Proces ten jest ciągły i powinien zachodzić na przestrzeni całego cyklu życiowego firmy [Franco et al., 2009].

W miarę rozwoju firmy i zwiększania się liczby personelu kluczowym elementem jest przekazanie tej wiedzy innym pracownikom oraz stałego poszerzania depozytorium wiedzy w przedsiębiorstwie. Na podstawie badań jakościowych przeprowadzonych na próbie 25 przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych K.C. Desouza [2006] wyróżnił pięć

cech szczególnych charakteryzujących proces przekazywania wiedzy w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Specyfika przepływu wiedzy w małej firmie wykazuje na dominację fazy socjalizacji w procesie SECI. Podstawą nauki i treningu jest bezpośredni kontakt pomiędzy managerem lub właścicielem i pracownikami. Bardzo istotną rolę odgrywają tu kontakty bezpośrednie. Rozmowy przy kawie czy wspólne wyjścia, w których uczestniczą również przełożeni, mają bardziej spontaniczny charakter w małych przedsiębiorstwach niż tego typu akcje organizowane przez korporacje. Dystans pomiędzy pracownikami jest mniejszy, a atmosfera sprzyja nawiązywaniu głębszych więzi społecznych. Te czynniki są niezwykle istotne z punktu widzenia przepływu cichej wiedzy i procesów jej socjalizacji. Wzajemne zaufanie oraz bliskie relacje zachęcają do dzielenia się wiedzą i tworzą lepsze warunki do jej przyjmowania [Butler et al., 2007].

Kolejną cechą procesu zarządzania wiedzą w małej firmie jest niewielki zakres jej formalizacji. W bardzo niewielu przypadkach przekazywana w sposób bezpośredni wiedza znajduje swój wyraz w formalnych dokumentach czy bazach danych. Jej głównymi depozytariuszami są właściciele przedsiębiorstwa lub starsi stażem menedżerowie. Proces nauki i wdrażania nowych pracowników prowadzony jest poprzez bezpośredni kontakt, a przypadku pojawiających się wątpliwości osoba znająca bardziej kompetentna jest „na wyciągnięcie ręki" ze względu na istniejący w przedsiębiorstwie niewielki dystans w relacjach między pracownikami.

Jak wykazuje K.C. Desouza inną cechą przepływu wiedzy w małej firmie jest duży zakres wiedzy wspólnej dla całej organizacji. Wszyscy pracownicy muszą rozumieć zasady funkcjonowania przedsiębiorstwa i znać zachodzące w nim procesy. W przypadku, kiedy w firmie pojawia się nowy pracownik jest on wnikliwie wprowadzany we wszystkie elementy jej działania. Ta „wiedza wspólna" w organizacji usprawnia przepływ informacji i wprowadzanie nowych procedur czy zmian. Oczywiście wraz ze wzrostem organizacji pojawiają się obszary specjalizacji wiedzy (np. księgowość, finanse), jednak w mniejszych przedsiębiorstwach pomimo obszarów specjalizacji, obszar wiedzy jest wspólny. Dobrym przykładem jest tu porównanie firm budowlanych. W wielkim

przedsiębiorstwie szansa na uzyskanie informacji przez dział księgowości o specyfice logistycznej aktualnie prowadzonych pracach w terenie lub innych informacji technicznych z placu budowy są niewielkie. Natomiast w małej firmie księgowa często staje się uczestnikiem procesu produkcji i mając bezpośredni kontakt z personelem technicznym sama dysponuje sporą wiedza dotyczące tych procesów (uwagi te poczynione na podstawie obserwacji własnych w trakcie pracy i współpracy z firmami z sektora MŚP). Duży obszar „wiedzy wspólnej" w organizacji usprawnia procesy uczenia się i przepływu informacji w ramach przedsiębiorstwa.

Kolejnym czynnikiem budowania kapitału wiedzy przedsiębiorstwa jest szerokie korzystanie ze źródeł zewnętrznych. Brak środków na specjalistyczne badania właściciele zastępują „podpatrywaniem" zachowań większych przedsiębiorstw, które mogą przeznaczyć większe środki na badania. Te informacje, które zostają kreatywnie przetworzone wewnątrz firmy w połączeniu z dużą elastycznością i umiejętnością dostosowania się do zmian zachodzących na rynku umożliwiają konkurowanie z większymi firmami [Desouza 2006].

W związku z dużym znaczeniem kontaktów bezpośrednich w małych firmach wsparcie techniczne procesów zarządzanie wiedzą w zasadzie nie istnieje. Bazy danych, sieć wewnętrzna czy inne narzędzia informatyczne obecne w dużych organizacjach nie znajdują zastosowania w małych firmach. Zarządzanie wiedzą jest procesem, w centrum którego znajduje się człowiek i bezpośredni kontakt międzyludzki. Jednak takie podejście rodzi pewne zagrożenie związane z utratą kluczowych pracowników. W przedsiębiorstwach nierodzinnych osobą centralną z tego punktu widzenia jest właściciel. Jego odejście oznacza koniec egzystencji firmy przynajmniej w dotychczasowej formie. Z reguły rotacja na stanowiskach menadżerskich w małych firmach jest niewielka. Pracownicy na ogół są silnie związaniu z firmą, często mają duży wpływ na strategiczne decyzje i czują się za firmę współodpowiedzialni. Oczywiście zdarzają się konflikty, których wynikiem jest odejście niektórych członków zespołu. W takich sytuacjach niezakłócone funkcjonowanie zapewnia wspomniany fenomen „wiedzy wspólnej", który umożliwia szybkie zastąpienie brakującej osoby przez jego bliskich współpracowni-

ków. Również fakt, że w małych organizacjach budowane są głębsze relacje, które przenikają poza sferę zawodową i wchodzą na grunt życia prywatnego jest swoistym gwarantem zachowania kluczowych kompetencji. Stosunki oparte na zasadach przyjacielskich sprawiają, że łatwiej jest zwrócić się do byłego współpracownika o pomoc lub poradę.

4. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie rodzinnym

Firma rodzinna jest organizacją mającą zestaw cech szczególnych w sposób zasadniczy odróżniający ją od przedsiębiorstw o nierodzinnym charakterze. Zaangażowanie członków rodziny w organizację pociąga za sobą występowanie szeregu procesów, które nie są gdzie indziej obserwowane. Problemy z definicją firmy rodzinnej znajdują swój odzwierciedlenie w literaturze [Sułkowski, Marjański 2009; Sharma 2004]. Na potrzeby tych rozważań za podstawowe kryterium wyróżniające zostało przyjęte zaangażowanie członków rodziny w pracę w przedsiębiorstwie.

Dla rozważań dotyczących zarządzania wiedzą w małym przedsiębiorstwie centralnym problemem staje się sukcesja. W kontekście firmy rodzinnej ma on szczególne znaczenia, gdyż nie istnieje pełna dowolność w zakresie selekcji sukcesora. Z reguły zostaje na niego wybrany jeden z członków rodziny, który dysponuje określonym zasobem wiedzy i kompetencji. Jednak to nie szczególne kwalifikacje są kryterium decydującym, ale przynależność do rodziny [Sambrook 2004].

W firmie nierodzinnej to właściciel-przedsiębiorca jest postacią kluczową z punktu widzenia budowania kompetencji firmy Jest on również depozytariuszem wiedzy będącej głównym zasobem przedsiębiorstwa. Planując swoje odejście z firmy szuka swojego następcy w gronie współpracowników. Transfer wiedzy w procesie sukcesji odbywa się na trzech poziomach: wiedzy eksperckiej, wiedzy dotyczącej organizacji oraz wiedzy ukrytej, która została zbudowana w wyniku doświadczeń przedsiębiorcy. Jest ona najtrudniejsza do przekazania, gdyż składa się na nią zestaw cech osobowości i umiejętności wykształconych przez założyciela, których nie da się w żaden formalny sposób opisać funkcjonujących często w sferze nie w pełni uświadomionej [Sambrook 2004]. Przedsię-

biorcom w firmach o nierodzinnym charakterze często brakuje motywacji do rozwijania biznesu, a często na pewnym etapie pojawia się chęć wycofania się z działalności i przejścia na emeryturę [Godkova 2008]. Tym samym firma może istnieć bez aktywnie działających właścicieli, ale będzie to jednostka o innym ontologicznym charakterze – funkcjonująca w ramach innej organizacji lub w niezależnym systemie właścicielskim.

Inaczej ma się sytuacja w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego. Z uwagi na fakt, że firma ma stanowić źródło utrzymania dla najbliższych członków rodziny właściciel-przedsiębiorca zyskuje dłuższą perspektywę działania. Nie tylko musi on zapewnić byt sobie, ale nieustannie rozwijać firmę, aby zatrudnienie w niej mogły znaleźć następne pokolenia. Tym samym w procesie sukcesji pojawia się nowy element związany z niechęcią właściciela do szybkiego wycofania się z firmy, a stała obecność [Sambrook 2004].

Proces zarządzania wiedzą w małej firmie rodzinnej nie odbiega w sposób zasadniczy od zjawisk zachodzących w firmach o nierodzinnym charakterze. Elementy związane z socjalizacją wiedzy mają istotną przewagę nad pozostałymi elementami procesu wg. schematu SECI. Bliskie i nieformalne relacje rodzinna atmosfera pracy to zjawiska występujące w tego typu przedsiębiorstwach. Te elementy tworzą środowisko sprzyjające kształceniu kadr w firmie. Przedsiębiorcę-założyciela z potencjalnym sukcesorem najczęściej wiążą bliskie więzy pokrewieństwa. W trakcie procesu szkolenia, który jest oparty na bliskim kontakcie i relacji mistrz-uczeń istnieje możliwość przekazania strategicznej wizji przedsiębiorstwa. Szczególnie, że możliwość oddziaływania daleko wykracza poza sferę zawodową obejmując życie prywatne i rodzinne. To właśnie łączenie dwóch sfer: życia rodzinnego i działalności biznesowej stwarza niepowtarzalną możliwość przekazywania cichej wiedzy w przedsiębiorstwie rodzinnym. Jak wskazują badania osoby wywodzące się z rodzin, w których chociaż jedno z rodziców zaangażowane było w prace we własnej firmie wykazują dużo większe postawy przedsiębiorcze niż osoby nie mające takiego doświadczenia w dzieciństwie [Kirkwood 2007]. Dzieci często włączane są w prace w firmie i od wczesnych lat uczone pewnych zachowań typowych dla przedsiębiorcy (umiejętności dostrzegania rynkowych okazji, zaradności itd.) [Godkova 2008]. Rów-

nież z uwagi na przenikające się życie prywatne i zawodowe kontekst dzielenia się wiedzą jest dużo szerszy w firmie rodzinnej niż w innych organizacjach. Członkowie rodziny związani są ze sobą nie tylko na gruncie emocjonalnym, łączy ich również wspólny zbiór doświadczeń, tradycja rodzinna, a często funkcjonowanie w jednej przestrzeni fizycznej (wspólne zamieszkanie). Te elementy ułatwiają przepływ cichej wiedzy, a tym samym kształtowania intuicji przedsiębiorczej, która elementem wiedzy najtrudniejszym do przekazania sukcesorom. [Brannback et al., 2008]. Jednak należy zauważyć, że opisane powyżej procesy przekazywania wiedzy ukierunkowane są głównie na członków rodziny, podczas gdy pracownicy spoza rodziny często zostają wyłączeni z procesu transferu wiedzy. Sytuacja ta stwarza duże niebezpieczeństwo dla rozwoju firmy rodzinnej, która w ten sposób ogranicza sobie potencjał rozwoju [Cruz et al., 2011].

Istotnym czynnikiem w procesie przekazywania wiedzy jest kwestia emocjonalnych więzi członków rodziny. Emocje są ważnym elementem, który ułatwia przepływ wiedzy, ale również może w sposób skuteczny go zablokować. Konflikt pomiędzy rodzicami i dziećmi lub małżonkami mający swój początek w życiu prywatnym, okresy buntu czy zbyt wygórowane oczekiwania zaburzają harmonię i mają negatywny wpływ nie tylko na procesy uczenia się, ale na całe funkcjonowanie firmy. Z drugiej strony pozytywne emocje jak podziw i szacunek dla rodziców powodują, że następcy podświadomie przejmują pozytywne wzorce oraz wiedzą dotyczącą prowadzenia firmy [Trevinyo-Rodrigez, Bontis 2010].

Firma rodzinna jest organizacją, w której proces przekazywania wiedzy i kształcenia sukcesora ma dużo większe szanse powodzenia niż w przedsiębiorstwie o nierodzinnym charakterze. Szeroka płaszczyzna wzajemnych relacji, a tym samym kontekst dla przekazywanej wiedzy jest czynnikiem niespotykanym w innych relacjach. Czynniki te umożliwiają łatwy przepływ wiedzy ukrytej, na bazie której budowana jest intuicja i osobowość przedsiębiorcy. Wiedza ta nabyta jest przez założyciela- przedsiębiorcę poprzez sumę doświadczeń, prób i błędów związanych z prowadzeniem firmy. Osobowość następców kształtowana jest w procesie wychowawczym przez rodziców, którzy wpajają im podobne zasady jakim na co dzień kierują się w działalności w przedsiębiorstwie.

Kontekst ten daje szczególną możliwość do przekazania wiedzy i wykształceniu „żyłki przedsiębiorczej'. Niemniej jednak pozostałe elementy transferu wiedzy w procesie sukcesji są równie istotne, a mogą zostać zaniedbane w firmie rodzinnej. Posiadanie koniecznej wiedzy eksperckiej (zdobytej poprzez wykształcenie) i niezbędnej wiedzy o organizacji (zdobytej w pracy) to warunki konieczne. Innym niebezpieczeństwem jest tendencja do eliminowania pracowników spoza rodziny z procesu transferu wiedzy cichej. Często proces kształcenia koncentruje się na wybranym sukcesorze, z pominięciem rodzeństwa i innych osób zatrudnionych w firmie. W procesie takim nie zachodzi możliwość ujawnienia się pełnego potencjału wiedzy i zdolności w firmie, ograniczany jest zasób „wiedzy wspólnej", a tym samym proces tworzenia wiedzy w przedsiębiorstwie przestaje być efektywny.

5. Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą w małych przedsiębiorstwach o rodzinnym lub nierodzinnym charakterze to proces niemal identyczny. W obu przypadkach można zaobserwować, że przekazywanie wiedzy jest procesem opartym na bezpośrednich relacjach międzyludzkich. Tworzenie atmosfery bliskiego kontaktu, techniki mentoringu, bezpośrednie kontakty to typowe narzędzia budowania zasobu cichej wiedzy przedsiębiorstwa. Rola nośników wiedzy jawnej jest niewielka, a także znaczenie materialnych nośników wiedzy. Głównym depozytariuszem wiedzy i know-how przedsiębiorstwa jest właściciel. Zjawiskiem występującym w tego typu organizacjach jest „wiedza wspólna"- obszar wiedzy przyswojony przez wszystkich pracowników firmy. Ta „wiedza wspólna" usprawnia przepływ informacji w firmie, ale również ułatwia szybkie znalezienie wewnątrz firmy zastępstwa w przypadku utraty pracownika. Kapitał wiedzy wspólnej tworzony jest dzięki bliskim relacjom i bezpośrednim kontaktom pomiędzy wszystkimi członkami zespołu.

W przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego wszystkie te procesy zachodzą, często z większą siłą niż w firmie nierodzinnej. Bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny, ale również z pracownikami, którzy wraz z upływem czasu mogą zostać „włączeni" do rodziny, usprawniają obieg

informacji. Możliwość częstego i bezpośredniego kontaktu, także na gruncie prywatnym, przyśpiesza proces tworzenia się „wiedzy wspólnej" w firmie.

Firma rodzinna z uwagi na swój szczególny charakter staje przed wyzwaniami, które w innych organizacjach nie występują. Kluczowym elementem, który może zarówno usprawnić jak i zagrozić zarządzaniu wiedzą są emocje. Ich charakter może być różny. Od pozytywnych związanych z podziwem, przywiązaniem i wzajemnym zaufaniem po rozdzierające rodzinę konflikty. W pierwszym przypadku emocje mogą stać się trampoliną do sukcesu biznesowego, gdyż w takiej rodzinie przepływ wiedzy, dzielenia się kompetencjami i wzajemnego uczenia się będą bardzo duże. Ale nawet takie pozytywne emocje mogą zakłócić funkcjonowanie firmy. Dobrze widoczne jest to na przykładzie relacji rodzice- dzieci. Zbyt wielkie uczucie i bezkrytyczna ocena predyspozycji potomków zaangażowanych w działalność biznesową może prowadzić do chybionych inwestycji w ich edukacje, które potem nie mogą znaleźć zastosowania w firmie. Również wynikająca z poczucia obowiązku konieczność zapewnienia dzieciom lub innym członkom rodziny odpowiedniego standardu życia lub zatrudnienia staje się przyczyną nieprawidłowej selekcji na stanowiska i staje się dodatkowym obciążeniem dla firmy oraz zarzewiem konfliktów z pracownikami spoza rodziny. Z drugiej strony zbyt krytyczna ocena członków rodziny może skutkować zniechęceniem do wspólnej pracy i utratą cennych pracowników. Innym zagrożeniem są konflikty na tle emocjonalnym mające swoje źródła w życiu prywatnym, a znajdujące swoje odbicie w działalności przedsiębiorstwa.

Problematyka zarządzania wiedzą to problem bardzo istotny z punktu widzenia przedsiębiorcy, gdyż daje mu możliwość skutecznego budowania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem zasobów intelektualnych przedsiębiorstwa. Szczególnie istotne jest świadomość istnienia wiedzy cichej i zrozumienie możliwych sposobów jej transferu w ramach firmy rodzinnej. Zrozumienie procesu zarządzanie wiedzą ukrytą w sukcesji może stać się elementem krytycznym dla przetrwania przedsiębiorstwa.

Literatura

Brannback M et al (2008), *Exploring the role of Ba in family business context, VINE:* The Journal of Information and Knowledge Management Systems, vol. 38, no 1.

Butler A et al (2007), *Vocational training: trust, talk and knowledge transfer in small businesses*, Journal of Small Business and Enterprise development, vol. 14, no 2.

Cruz C et al (2011), *Sociemotional wealth and HRM in family-controlled firms*, Research in Personel and human resource management, vol. 30.

Desouza K.C. (2006), *Knowledge Management in SME's: five peculiarities*, Journal of Knowledge Management, vol. 10, no 1.

Franco M., Hasse H. (2009), *Enterpreneurship: an organizational learning approach*, Journal of Small Business and Enterprice Development, vol. 16.

Gierszewska G. (2011), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa.

Gudkova S. (2008), *Rozwój małych przedsiębiorstw: wiedza, sieci osobistych powiązań, proces uczenia się*, Warszawa 2008

Gupta B et al, (2000), *Knowledge management: practices and challenges*, Industrial Management and Data System, vol. 100, no 1.

Hicks R.C. et al, (2007), *A metaphor for knowledge management: explicit islands in a tacit sea*, Journal of Knowledge Management, vol. 11, no 1.

Huybrechts J. el al, (2011), *The distinctiveness of family firm intangibles: A review and suggestions for further research*, Journal of Management and Organization, 17.

Kirkwood J., (2007), *Igniting the entrepreneurial spirit: is the role parents play gendered*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, vol. 13, no 1.

McAdam R. et al, (2007), *Exploring the dichotomies within tacit knowledge literature, towards a process of tacit knowing in organizations*, Journal of Knowledge Management, vol. 11, no 2

Nonaka I., Takeuchi H., (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, NY

Polanyi M, (1967), *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul Ltd, London.

Poza E.J., (2010), *Late stage entrepreneurial activity: what students should know about family - owned and family-controlled companies, Entrepreneurship and Family Business*, Advances in Enterpreneurship, Firm Emergence and Growth, vol. 12.

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

Sambrook S.,(2005), *Exploring succession planning in small, growing firms*, Journal of Small Business and Enterprice Development, vol. 12, no. 4.

Sharma P., (2004), *An overview of Family Business Studies: current studies and directions for the future*, Family Business Review.

Smith E. (2001), *The role of tacit knowledge and explicit knowledge in a workplace*, Journal of Knowledge Management, vol 5, no 2.

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

Trevinyo-Rodrigez R., Bontis N. (2010), *Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle*, Journal of Small Business and Enterprise development, vol. 17, no 3.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 297–309

Ewa Kempa
Politechnika Częstochowska

Istota przedsiębiorczości w działalności logistycznej wybranej firmy rodzinnej w Polsce

The essence of entrepreneurship in the business logistics chosen family business in Poland

Abstract: In Poland, every year more and more family businesses, which allow owners to either run a business, and cherish family values. It is the behavior of its members, commitment to shared principles and respect for hierarchy gives the strength to act and build strategy in a crisis. This article aims to describe entrepreneurship in family businesses and its impact on logistics in the studied company. Showing what is the level of use of their own stores for sales, the company that manufactures and distributes food products.

1. Wstęp

Działalność logistyczna firm rodzinnych w Polsce jest zagadnieniem ważnym, które wymaga koordynacji wielu elementów procesu zarządzania. Właściwa organizacja zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji wymaga od zarządzających firmą odpowiednich kwalifikacji, a przede wszystkim przedsiębiorczości. Pomaga ona w zaplanowaniu wielkości zapasów, magazynowania, transportu itp., przy zachowaniu odpowiedniego poziomu kosztów.

Właściciele przedsiębiorstw rodzinnych natrafiają na wiele barier związanych z rozwojem swoich organizacji, które często wynikają z braku płynności finansowych oraz ogólnej sytuacji rynkowej w Polsce. Dlatego jedynie osoby przedsiębiorcze, wykazujące się dużą kreatywnością

mają szanse na umiejętne rozwiązywanie problemów logistycznych w swojej firmie. Celem opracowania jest pokazanie przedsiębiorców, którzy podejmują często ryzykowne decyzje z zakresu działań logistycznych w badanym przedsiębiorstwie.

2. Rola przedsiębiorczości w prowadzeniu działalności gospodarczej

Przedsiębiorczość obejmuje przede wszystkim skłonność do podejmowania działalności gospodarczej, ale wskazuje również na zdolność uruchamiania procesów rozwojowych w przedsiębiorstwie, co niewątpliwie wiąże się z takimi cechami jak innowacyjność, kreatywność, umiejętność myślenia w dłuższej perspektywie, zdolność do identyfikacji trendów rynkowych, ale i skłonność do podejmowania ryzyka [Przedsiębiorczość w Polsce 2011, www.mg.gov.pl].

Zdaniem S.P. Robbins i D.A. DeCenzo [2002, s. 104]: „Przedsiębiorczość jest to proces zapoczątkowania zamierzenia gospodarczego, zorganizowania potrzebnych zasobów i podjęcia ryzyka w dążeniu do uzyskania nagrody". Natomiast zdaniem J. Duraja [2000, ss. 15–16]: „Przedsiębiorczość jest postawą i sposobem działania polegającymi na gotowości podejmowania nowych, niekonwencjonalnych i ryzykownych przedsięwzięć oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu".

W teorii i praktyce można się spotkać z następującymi ujęciami przedsiębiorczości [Wawer 2011, s. 172]:

- przedsiębiorczość jako prowadzenie małej firmy i sposób zarządzania organizacją;
- przedsiębiorczość jako cecha jednostek, której głównym elementem jest inicjatywa;
- przedsiębiorczość jako zjawisko społeczno-gospodarcze, które wyraża się w tworzeniu firm i innowacyjności;
- przedsiębiorczość jako cecha działania gospodarczego na dużą skalę oraz inicjatywa w organizacji;

- przedsiębiorczość jako dziedzina dydaktyki, czyli nauczanie przedsiębiorczości jako sposobu radzenia sobie w rzeczywistości gospodarczej.

Przedsiębiorczość jest pewnego rodzaju chęcią i umiejętnością kreatywnego i innowacyjnego myślenia w określonej sytuacji rynkowej, dla osiągnięcia określonych korzyści własnych lub swojej organizacji. Jest to szczególnie istotne przy prowadzeniu przedsiębiorstwa rodzinnego, gdzie trzeba połączyć wartości rodzinne z koordynacją działań organizacyjnych.

Przedsiębiorczość jest pojęciem wieloznacznym i może być rozpatrywana jako [Brzeziński, Czop 2007, ss. 19–20]:

- cecha, czyli zbiór zachowań, który ma na celu tworzenie i realizowanie przedsięwzięć zmierzających do uzyskania zamierzonego celu przy ograniczeniu ryzyka;
- proces, czyli tworzenie czegoś nowego i wartościowego, z założeniem ryzyka finansowego, ale także z założeniem rekompensaty pieniężnej lub osobistej satysfakcji;
- rodzaj aktywności ludzi. Przedsiębiorczość jest jej szczególnym rodzajem, działającym indywidualnie, lub wewnątrz organizacji polegającej na wykorzystywaniu pojawiających się w otoczeniu okazji, poprzez realizację przedsięwzięć przynoszących korzyści ekonomiczne lub inne organizacji, lub jej otoczeniu.

Przedsiębiorczość tworzona jest zarówno przez uwarunkowania wewnętrzne, (tj. skłonność do podejmowania ryzyka, system wartości, osobowość, wyobraźnia, czy stosunek do innowacji) oraz zewnętrzne (polityczne, społeczne, ekonomiczne, kulturowe itp.). Pomiędzy tymi uwarunkowaniami istnieje ścisła zależność, która powoduje, że wspólnie wpływają one na różne typy przedsiębiorczości. Można zatem wyróżnić [zob. Buczkowski, Marek, Skoczylas 2002, s. 21]:

- **przedsiębiorczość żywiołowa** występuje w okresach przełomu i związana jest z tworzeniem się ładu społeczno-ekonomicznego. Jej przykładem może być kształtowanie się stosunków towarowo-pieniężnych w XIX wieku jako konsekwencja pierwszej rewolucji

przemysłowej, albo okres transformacji gospodarczo-ustrojowej w byłych krajach socjalistycznych;

- **przedsiębiorczość ewolucyjna** wiąże się z tak zwanym amerykańskim stylem kariery od pucybuta do dyrektora. Warunkiem takiej kariery jest ciągła profesjonalizacja i wspinanie się po stopniach kariery;
- **przedsiębiorczość etyczna** związana jest z aprobowanym systemem filozoficzno-religijnym w codziennym zachowaniu i działalności gospodarczej, co może sprzyjać rozwojowi kultury przedsiębiorczej;
- **przedsiębiorczość systemowa** wiąże się z rolą państwa jako stymulatora działań przedsiębiorczych. Państwo dzięki stosowanym ulgom, zachętom, czy kredytom tworzy warunki do rozwoju przedsiębiorczości, w jak najszerszej skali, albo zniechęca do niej poprzez określone przepisy prawne i biurokratyczne.

Osoba prowadząca biznes rodzinny powinna być przedsiębiorcza, gdyż dzięki temu łatwiej jej jest pogodzić wartości rodzinne i społeczne z zarządzaniem organizacją.

3. Miejsce firm rodzinnych w polskiej gospodarce

W Polsce zakłada się coraz więcej firm rodzinnych, co nie odbiega od standardów światowych, gdyż w wielu krajach rodzinne biznesy są motorem rozwoju gospodarki. W praktyce można wyróżnić wiele różnych powodów zakładania przedsiębiorstw rodzinnych. Wśród nich jest przede wszystkim motyw finansowy, czyli konieczność zapewnienia sobie i bliskim bytu materialnego dzięki zyskom z prowadzonej działalności. Zakładanie własnej działalności wymaga też od właściciela przedsiębiorczości kojarzonej z gotowością do podejmowania ryzyka, przejmowania inicjatywy, determinacji do działania oraz pomysłowości [Chudy, Gostkowska-Dźwig 2011, s. 211].

„Przez Firmę Rodzinną rozumie się przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej lub osobę prowadzącą działalność gospodarczą, którego kapitał w całości lub zdecydowanej 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" [Bitner 2008, s. 58].

Ze strukturą rodzinną wiąże się jednak pewne problemy. Prowadzenie firmy rodzinnej jest bowiem trudniejsze niż kierowanie inną formą działalności, ponieważ wchodzą tu w grę zarówno więzy pokrewieństwa, jak i relacje handlowe [Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008, www.pwc.pl, s. 9]. Często zdarza się, że właściciel powierza konkretne stanowisko nie temu, kto naprawdę na nie zasługuje, ale temu kto jest z nim spokrewniony, np. syn, czy córka. Właściciele firm rodzinnych potrafią również zatracić poczucie, co jest majątkiem przedsiębiorstwa, a co rodziny, nawet jeżeli nie prowadzą spółki osobowej i nie odpowiadają za jej zobowiązania całym majątkiem. Przy problemach finansowych zdarza im się „ratować" firmę prywatnym majątkiem, mając świadomość, że jeżeli tego nie zrobią to może ona upaść.

Przedsiębiorstwa rodzinne są różne z zależności od rodzaju prowadzenia przez nie działalności, ale można wyróżnić cechy charakterystyczne dla większości interesów rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2010, s. 24]:

- współzależności rodziny właścicielskiej z przedsiębiorstwem rodzinnym,
- udział rodziny we własności przedsiębiorstwa,
- udział rodziny w zatrudnianiu oraz rodzinny system zarządzania zasobami ludzkimi,
- świadomość rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa,
- dążenie do rodzinnego transferu własności i/lub władzy w przedsiębiorstwie,
- rodzinna kultura organizacyjna,
- splot celów rodziny i biznesu w realizowanej strategii podmiotu.

Przedsiębiorstwa rodzinne są dość specyficzną formą prowadzenia działalności, ponieważ często zysk jest stawiany na równi z wartościami rodzinnymi, czy społecznymi. Dla właścicieli liczy się własne nazwisko, z którym utożsamiana jest firma, a nie np. chęć zarobienia szybkich pieniędzy i odsprzedaży biznesu. Dlatego najczęściej dążą oni do wychowania godnych następców w zarządzaniu przedsiębiorstwem, co daje

większe szanse przetrwania na rynku, nawet w tak trudnej sytuacji jaką powoduje kryzys gospodarczy.

Z recesją radzą sobie duże firmy rodzinne, np. „Blikle", ale także małe pensjonaty, czy sklepy zatrudniające kilka osób. Dzieje się tak dzięki zintensyfikowaniu działań związanych z poszukiwaniem nowych klientów. Przykładowo w 2009 r. firma „Blikle" otworzyła kolejne kawiarnie, a „Solaris&Coach" zwiększyła swoją produkcję o 50% w stosunku do roku poprzedniego [www. firmy rodzinne pl]. Na sukces mógł również wpłynąć fakt, że większość podmiotów rodzinnych unikała kredytów i pożyczek, jednocześnie ograniczając roczne premie, podwyżki, czy dywidendy. Skumulowane w ten sposób oszczędności zagospodarowano w celu utrzymania miejsc pracy oraz finansowania nowych inwestycji. Kryzys jest z jednej strony bardzo trudny dla działalności podmiotów, a z drugiej stanowi wyzwanie i szansę na rozwój dla wielu z nich. Te, które utrzymają się na rynku dzięki polityce oszczędnościowej mogą dokonać intensywnego skoku rozwojowego, gdyż często znajdują się w korzystniejszej sytuacji ekonomicznej oraz personalnej niż ich konkurenci. Wynika to głównie z faktu, że inwestycje kierowane były w nieruchomości, a nie w instrumenty finansowe [zob. www.firmyrodzinne.pl].

Prowadzenie przedsiębiorstwa rodzinnego nie musi być skazane na porażkę, nawet jeżeli motywem jego założenia było, np. unikniecie bezrobocia. Istotny wpływ na losy działalności ma sposób zarządzania oraz kompetencje osób, które to robią. Kryzys gospodarczy jest trudnym momentem dla wielu podmiotów, ale niektóre z nich potrafią wykorzystać, np. problemy konkurencji dla osiągnięcia sukcesu własnego.

4. Istota logistyki w działalności rynkowej firm rodzinnych

Wejście polskich przedsiębiorstw na rynek europejski spowodowało gwałtowny rozwój logistyki, który przejawia się, m.in. koniecznością przewożenia ładunków na duże odległości i potrzebą magazynowania z dala od magazynów własnych. Wzrost przedsiębiorczości i sukces przedsiębiorstwa uwarunkowane są w zasadniczej mierze skutecznym zaplanowaniem i wdrożeniem orientacji na klienta, którą w odniesieniu

do logistyki można traktować jako znaczącą zasadę i komponent jej filozofii. Przyjęcie i realizacja orientacji na klientów oznaczają w szczegółowości rozpoznanie celów, potrzeb i problemów klientów oraz zorientowanie i dostosowanie oferty podażowej przedsiębiorstwa do subiektywnych wymogów odbiorców, w dążeniu do rozwiązania określonych problemów klientów i utrwaleniu ich więzi z przedsiębiorstwem, a w konsekwencji realizacji długofalowych celów przedsiębiorstwa [Blaik 2010, ss. 102].

Potrzeby logistyczne rozwijały się wraz z podejściem przedsiębiorstw rodzinnych do zagadnień związanych z handlem, usługami, zaopatrzeniem i dystrybucją, które polegają na tworzeniu sieci dostaw. Ponadto dla konsumenta przestał liczyć się już tylko sam produkt, jego jakość i cena, a zaczął mieć znaczenie sposób dostawy i obsługa logistyczna, co wymagało od organizacji większej przedsiębiorczości [Jeszka 2005, s. 9].

„Logistykę w szerokim rozumieniu traktujemy jako zintegrowany system kształtowania kontroli procesów fizycznego przepływu towarów oraz ich informatycznych uwarunkowań, zmierzających do osiągnięcia możliwie najkorzystniejszych relacji między poziomem świadczonych usług (poziomem obsługi odbiorców) a poziomem i strukturą związanych z tym kosztów" [Skowronek, Sarjusz-Wolski 2008, s. 17].

Podstawowe zadania logistyki polegają na [Krawczyk 2001, ss. 32–33]:

- przyjmowaniu zamówień od klientów i ich koordynacja,
- planowaniu zakresu i wielkości produkcji,
- zabezpieczeniu zsynchronizowanego z produkcją zaopatrzenia w materiały potrzebne do jej realizacji,
- kontaktach z dostawcami i prowadzeniu negocjacji dotyczących warunków zamówień,
- realizowaniu zakupów,
- organizacji dostaw zamówionych wcześniej surowców i materiałów,
- organizowaniu odpowiedniego rodzaju transportu i realizacji przewozu,
- optymalizowaniu stanów w gospodarce magazynowej,

- administrowaniu bazami produktów,
- nadzorowaniu dostaw produktów do klientów.

W teraźniejszej gospodarce coraz więcej przedsiębiorstw rodzinnych doświadcza konieczności zmiany swojej taktyki działania tak, aby w pełni zareagować na wyzwania wysoce turbulentnego rynku. Za jego zmiany jest odpowiedzialna przede wszystkim globalizacja i technologia, co ma swoje odniesienie w rozwijaniu się nowych metod działania na rynku dostawców i konkurencji [Łukasik, Chudy 2011, s. 254]. Dlatego istotne jest, aby przedsiębiorstwa w swoich działaniach wykorzystywały wiedzę logistyczną, która pozwala na koordynację prac wewnątrz przedsiębiorstwa.

Istnieje wiele działań logistycznych, które do niedawna wykonywane były przez inne komórkami w przedsiębiorstwie i dlatego nie do końca dostrzegano potrzebę zależności pomiędzy poszczególnymi operacjami, np. zgranie ilości zapasów wyrobów gotowych z wielkością zapotrzebowania na nie. Dopiero dzięki logistyce zaczęto ukierunkowywać pewne działania w zakresie magazynowania, transportu, zaopatrzenia, czy dystrybucji, co pozytywnie wpłynęło na przedsiębiorczość organizacji.

Jednym z istotniejszych działań logistycznych jest magazynowanie, gdyż dzięki niemu można gromadzić potrzebne zapasy zarówno w sferze zaopatrzenia, jak i dystrybucji. Wiele przedsiębiorstw, które nie posiadają własnych magazynów, często decyduje się na ich wynajęcie, gdyż brak powierzchni magazynowej może spowodować przestoje produkcyjne, ponieważ często niemożliwe jest pozyskanie klienta w momencie wyprodukowania towaru. Wyrób gotowy trafia do magazynu, z którego jest przekazywany do hurtowników, bądź odbiorców detalicznych w konkretnym czasie i wcześniej ustalonej cenie. Niektóre przedsiębiorstwa dzielą magazyny na zaopatrzeniowe, w których znajdują się materiały i surowce potrzebne do produkcji oraz magazyny dystrybucyjne gdzie przechowywane są wyroby gotowe. Odpowiednie przechowanie materiałów, półproduktów, czy środków pomocniczych warunkuje jakość otrzymanego dobra finalnego, natomiast właściwe składowanie wyrobów gotowych może zwiększyć poziom zadowolenia klienta.

Aby procesy magazynowe mogły funkcjonować zgodnie z oczekiwaniem podmiotu, to należy skoordynować z nimi czynności innych dzia-

łów, np. zaopatrzenia, dystrybucji, transportu, obsługi klienta, a nawet księgowości. Koordynacja działań logistycznych, przy pomocy niemałego potencjału usprawniającego i racjonalizatorskiego, może doprowadzić do znacznego obniżenia kosztów działalności przedsiębiorstwa i znacznie przybliżyć je do osiągnięcia celu strategicznego.

Największy problem ze spełnieniem tych warunków mają mikro i małe przedsiębiorstwa, gdyż często oscylują na granicy opłacalności, a mała ilość zatrudnionych osób powoduje, że nie wyszczególnia się działu logistyki. Przykładem mogą być przedsiębiorstwa rodzinne, w których czynnościami takimi jak zaopatrzenia, dystrybucja, czy transport zajmują się często sami właściciele, którzy chcąc wykazać swą przedsiębiorczość uważają, że przy tak małej skali nie ma potrzeby zatrudniania dodatkowych osób. Dopiero jeżeli przedsiębiorstwo rodzinne się rozrasta, to stają są potrzebni dodatkowi pracownicy, np. magazynier, kierowca, specjalista do spraw marketingu, czy obsługi klienta. Jest to podstawa do tworzenia odrębnego stanowiska związanego z koordynacją działań logistycznych

5. Próba oceny działalności magazynowej wybranej firmy rodzinnej

Próbując pokazać przedsiębiorczość w działalności logistycznej zbadano przedsiębiorstwo znajdujące się w województwie łódzkim i zajmujące się branżą spożywczą. Jest to spółka jawna, której właścicielami są dwaj bracia, a ponadto syn jednego z nich również tam pracuje, ale nie ma wpływu na zarządzanie spółką. Jego zadaniem jest poznanie pracy od najniższego szczebla, bez wpływu na podejmowanie decyzji, gdyż obaj wspólnicy właśnie w nim widzą przyszłego zarządzającego spółką. Przedmiotem analizy są magazyny własne, w których przechowywane są wyroby wędliniarskie oraz mięso (wieprzowina i wołowina). Ilość przechowywanych zapasów jest zbieżna z ilością sprzedaży (straty wynoszą około 5%). Wykorzystanie powierzchni magazynowej : wieprzowina 80%, a wołowina 20%.

Liczba miejsc składowych na tym magazynie wynosi 600 euro pojemników. Waga zawartości każdego euro pojemnika wynosi 30 kg co daje 18 ton miesięcznie, natomiast biorąc roczną skalę przepustowość magazynu stanowi ona 216 ton. Powierzchnia przeznaczona do przechowywania wieprzowiny wynosi 172,8t, a wołowiny 43,2 t. Badaniem zostały objęte lata 2008–2010, a ilość wieprzowiny składowanej w magazynach(wraz z wędliną) pokazuje tabela 1.

Tabela 1. Ilość wieprzowiny w magazynach i stopień wykorzystania powierzchni magazynowej w badanych latach.

Lata	Ilość wieprzowiny składowanej w magazynach [t]	Stopień wykorzystania powierzchni magazynowej (%)
2008	124,1	71,82
2009	147,4	85,30
2010	148,3	85,82

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badanego przedsiębiorstwa.

Jak widać z tabeli 1 ilość magazynowanej wieprzowiny rosła z roku na rok, a szczególnie jest to widoczne w roku 2009, kiedy stan magazynowy powiększył się o ponad 23 t, natomiast rok później już tylko o niecałą tonę. Ten wzrost przedkładał się na stopień wykorzystania powierzchni magazynowej, która była taka sama w badanych latach. Jak wyglądała ilość magazynowanej wołowiny (wraz z wędliną) przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Ilość wołowiny w magazynach i stopień wykorzystania powierzchni magazynowej w badanych latach

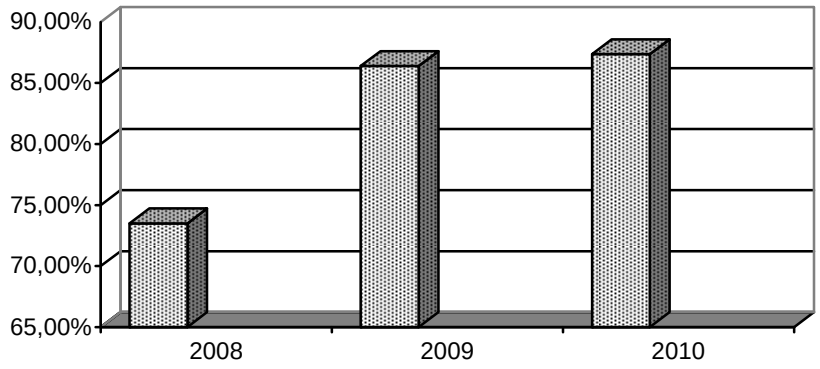
Lata	Ilość wołowiny składowanej w magazynach [t]	Stopień wykorzystania powierzchni magazynowej (%)
2008	34,7	80,32
2009	39,2	90,74
2010	40,4	93,52

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badanego przedsiębiorstwa

Dane w tabeli 2 potwierdzają sytuację dotyczącą wieprzowiny, gdyż po sporym wzroście w 2009 r. wynoszącym około 5t, w 2010 r. ilość magazynowanego mięsa i wędlin wieprzowych powiększyła się nieznacznie, bo zaledwie o 1,2 t.

Przedstawiona sytuacja wyraźnie pokazuje, że rok 2009 był dla badanego przedsiębiorstwa rodzinnego wyjątkowo korzystny w porównaniu z poprzednim. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że pomimo dużej konkurencji na rynku, firma nie tylko utrzymuje stałą wielkość sprzedaży, ale również ją powiększa, co wskazuje na wysoki poziom przedsiębiorczości w danej organizacji. Jaki jest stopień wykorzystania całkowitej powierzchni magazynowej w badanym przedsiębiorstwie przedstawiono na rysunku. 1

Rysunek 1. Wykorzystanie całkowitej powierzchni magazynowej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z badanego przedsiębiorstwa.

Jak widać z powyższego wykresu badane przedsiębiorstwo coraz intensywniej wykorzystuje posiadaną powierzchnię magazynową. Może to wskazywać na intensywność działań promocyjnych, które powodują, że przedsiębiorstwo zwiększa produkcję, aby nadążyć za oczekiwaniami klientów. Biorąc pod uwagę branżę, w której działa dany podmiot, czas przechowywania zapasów w magazynie nie może być zbyt długi. Dlatego jeżeli stopień wykorzystania powierzchni magazynowej w latach 2009 i 2010 był większy, to wskazuje na rozwój i związaną z nim większą sprzedaż w badanym przedsiębiorstwie rodzinnym. Przykład tego

przedsiębiorstwa pokazuje, że nawet podczas kryzysu gospodarczego dobrze zarządzana firma rodzinna ma możliwość pozytywnego rozwiązywania problemów logistycznych.

6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ważne miejsce w polskiej gospodarce, gdyż zdecydowana większość z nich należy do grupy małych i średnich przedsiębiorstw, stanowiących ponad 90% wszystkich podmiotów w Polsce. Posiadają różną formę prawną, działają w różnych branżach, ale dla ich właścicieli najważniejsze jest obok zysku, zachowanie wartości rodzinnych. Aby móc tego dokonać, zarządzający musi okazać się dobrym przedsiębiorcą i znać zagadnienia związane z różnymi sferami działalności przedsiębiorstwa. Jedną z nich jest na pewno logistyka, która wpływa m.in. na koordynację sprzedaży i pracy w magazynie, co pozwala w sposób najbardziej optymalny rozplanować powierzchnię magazynową i dostosować jej warunki do potrzeb przechowywanych zapasów. Na przykładzie badanego przedsiębiorstw można zauważyć, że dzięki przedsiębiorczości zarządzających, stopień wykorzystania powierzchni magazynowych jest wysoki, przy jednoczesnym utrzymaniu wysokiego poziomu dystrybucji, co daje możliwość osiągnięcia zadawalającego poziomu obsługi klienta.

Literatura

Bitner E. (2009): *Zarządzanie przedsiębiorstwami rodzinnymi*; [w:] H. Howaniec, W. Waszkielewicz (red.) *Uwarunkowania rozwoju systemów zarządzania*, W A.T-H., Bielsko -Biała.

Blaik P. (2010): *Logistyka. Koncepcja zintegrowanego zarządzania*, PWE, Warszawa.

Brzeziński M., Czop K. (2007): *Istota i zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa*; [w:] M. Brzeziński (red.) *Wprowadzenie do nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Difin, Warszawa.

Buczkowski T., Marek S., Skoczylas W. (2008), *Teoretyczne podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw*; [w:] S. Marek (red.) *Elementy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Economicus, Szczecin.

Chudy K., Gostkowska-Dźwig S. (2011): *Analiza działań proekologicznych w firmach rodzinnych*; [w:] A. Marjański (red.) *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Wyd. SWSzPiZ, Łódź.

Duraj J. (2000): *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*; PWE, Warszawa.

Jeszka A.M. (2005), *Pojęcie usługi logistyczne*, [w:] M. Ciesielski (red.) *Rynek usług logistycznych*, Wyd. Difin, Warszawa.

Krawczyk S. (2001): *Zarządzanie procesami logistycznymi*; PWE, Warszawa.

Łukasik K., Chudy K. (2011): *Koncepcja CRM w opinii grupy młodzieży akademickiej na przykładzie wybranego przedsiębiorstwa*, [w:] K. Chudy i K. Łukasik (red.) *Wyzwania i perspektywy współczesnego zarządzania w turbulentnym otoczeniu*, WWZPCz, Częstochowa.

Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002): *Podstawy zarządzania*; PWE, Warszawa.

Skuteczne działanie. Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008 przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers, www.pwc.pl.

Sułkowski Ł, Marjański A.: (2010), *Specyfika polskich małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych – wnioski z badań empirycznych*; [w:] A. Glinka, S. Gudkova (red.) *Problemy zarządzania -przedsiębiorczość rodzinną*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania U.W, Warszawa.

Skowronek Cz, Sarjusz-Wolski Z. (2008), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Wawer M. (2011), *Czynniki wspierające i hamujące rozwój przedsiębiorczości mieszkańców terenów wiejskich*; [w:] H. Kościelniak (red.) *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, WWZPCz., Częstochowa.

www.firmyrodzinne.pl

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 311–324

Danuta Janczewska
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Znaczenie logistycznej obsługi klienta dla rozwoju firm rodzinnych w sektorze mikroprzedsiębiorstw

The Significance of Logistic service of Customers in Development of Family Micro Enterprises

Abstract: The family enterprises in Poland have the main position in whole structure of enterprises and take place into GPD. The statistic data in Poland are not completely of issues of development of family enterprises, with different methods of management, make decisions, or competitive faith on the market. There are no research of family companies – size micro, who are included into SMEs sector and statistic data are whole. The aim of article is approximation of problems of logistic service of customers by family micro enterprises.

1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa rodzinne stały się obiektem zainteresowania polskich badaczy na przełomie XX i XXI wieku, wraz z dynamicznym rozwojem gospodarki i kształtowaniem się wolnego rynku (Sułkowski, Marjański 2005; Safin 2007). Dorobek badawczy w dziedzinie firm rodzinnych jest znacznie szerszy w krajach europejskich i w USA. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce mają istotny udział w strukturze przedsiębiorstw oraz wnoszą znaczący udział w wytwarzanie dochodu narodowego. Dane statystyczne nie oddają jednak w pełni problematyki

rozwoju firm rodzinnych, w których zaznaczają się określone różnice w sposobach zarządzania, podejmowania decyzji, czy prowadzenia walki konkurencyjnej na rynku. Brak jest także badań przedsiębiorstw mikro, które zostały zaliczone do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i jako takie występują w opracowaniach statystycznych GUS, czy dostępnych badaniach. Przesłanką do podjęcia w niniejszym referacie tematyki znaczenia logistycznej obsługi klienta w firmach rodzinnych stały się obserwacje przejawów działań logistycznych w branży cukierniczej. Pojawiające się nowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa w warunkach nasilonej konkurencji, nowe technologie narzucają przedsiębiorstwom rodzinnym określone wymagania dotyczące dostosowania się do wymagań klientów. Podejmowanie przez firmy rodzinne działań logistycznych w zakresie obsługi klienta ma na celu rozwój firmy oraz podniesienie konkurencyjności firmy na rynku.

Celem referatu jest prezentacja działań w zakresie logistycznej obsługi klienta w mikro firmach rodzinnych w branży cukierniczej oraz określenie znaczenia logistycznej obsługi klienta dla rozwoju mikro przedsiębiorstw.

2. Miejsce firm rodzinnych w gospodarce

W Polsce jest obecnie zarejestrowanych ponad 3 mln przedsiębiorstw wśród których znaczącą grupę stanowią mikro przedsiębiorstwa – będące firmami rodzinnymi. Za firmę rodzinną uważa się podmiot, którego właścicielami, współwłaścicielami lub menadżerami zarządzającymi są osoby spokrewnione, często rodzice i dzieci. Definicja firmy rodzinnej może być formułowana subiektywnie – przez samego właściciela wówczas, gdy właściciel lub zarządzający sam określa swoje przedsiębiorstwo mianem rodzinnego. Z kolei kryterium strukturalne określa graniczną wielkość posiadanych przez rodzinę udziałów – na minimum 50% udziałów w przedsiębiorstwie. Zastosowanie kryterium funkcjonalnego wymaga zaangażowania rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa, szczególnie wpływu na zarządzanie oraz obecności rodziny w przedsiębiorstwie (liczba pracujących w nim członków rodziny). Najbardziej

trafne wydaje się kryterium konieczności istnienia transferu międzypokoleniowego, którym za przedsiębiorstwo rodzinne uważa się takie, w którym dokonała się sukcesja. Biznesowa sukcesja to jeden z najtrudniejszych tematów w środowisku przedsiębiorców.

Pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego jako formacji opartej na rodzinnej strukturze własności prezentują również Sułkowski Ł. i Marjański A. (2006, s. 350–351), formułując koncepcję systemu firmy rodzinnej składającego się z trzech elementów: systemu rodziny, systemu własności i systemu zarządzania. Ujęcie to uwzględnia szeroko pojętą działalność związaną z zarządzaniem przedsiębiorstwem rodzinnym oraz działalnością rynkową. Specyfikę firm rodzinnych, w której należy uwzględniać czynniki subiektywne takie jak wartości i postawy reprezentowane przez właścicieli podkreśla Marjański (2012, s. 30). Dane dotyczące udziału firm rodzinnych w gospodarce światowej świadczą o sile oddziaływania i wpływie firm rodzinnych na gospodarkę światową (por. *The Ranking of 250 most*… 2006):

- 75% europejskich przedsiębiorstw są to firmy rodzinne;
- 25% miejsc na liście największych europejskich firm zajmują firmy rodzinne;
- 37% firm z listy Fortune – 500 – są to firmy rodzinne;
- 60% publicznych przedsiębiorstw w USA jest pod kontrolą firm rodzinnych;
- 55% dochodu narodowego w USA wytwarzają firmy rodzinne.

PENTOR podaje, że w sektorze MŚP ponad 36% firm stanowią firmy rodzinne, przy czym w grupie firm mikro udział ten przekracza 90%. Firmy rodzinne w branży przetwórstwa żywności stanowią ponad 40%. Znane są przykłady rodzinnych firm spożywczych, których rozwój zapoczątkowany został w strukturze mikro- a obecnie rozwinęły się do poziomu dużych organizacji[1]. Największy udział firm rodzinnych jest zauważalny w takich branżach, jak: transport i spedycja (ok. 50%), hotelarstwo i restauracje (ok. 50 proc.) czy handel hurtowy i detaliczny (ok. 41%) (por. Chrastina, Fulara, Kierzkowski i in. 2010, s. 27). Badania Koza-

[1] Przykładem może być firma Wedel , firma Blikle, firma z branży mięsnej Duda, firma Klimek z branży piekarskiej.

rzewskiego prowadzone nad mikroprzedsiebiorstwami wskazują na dążeniu firm do rozwoju poprzez doskonalenie zarządzania firmą (Kozarzewski 2002, s. 107–109). W mikroprzedsiebiorstwach wprowadzane są nowoczesne formy i metody zarządzania – w tym zarządzanie logistyczne (Janczewska 2010a).

3. Logistyczna obsługa klienta w sektorze firm rodzinnych

Zagadnienia zarządzania logistycznego w przedsiębiorstwach mikro są słabo rozpoznane, brak jest też badań sektorowych i branżowych oraz w skali przedsiębiorstwa mikro. Przenoszenie prawidłowości występujących w dużych organizacjach nie znajduje zastosowania w firmach mikro podobnie, jak w wielu innych dziedzinach funkcjonowania firm mikro. Tematyka zarządzania logistycznego przedsiębiorstwem mikro, w którym trudno jest wyodrębnić strukturę organizacyjną, brak jest wyspecjalizowanych służb i specjalistów zajmujących się szczegółowymi problemami firmy – jest stosunkowo mało rozpoznana. Teoretycy z dziedziny logistyki zajmują się głównie przykładami dużych organizacji, dających się opisać za pomocą modeli, w których procesy logistyczne dają się wyodrębnić i opisać, często stając się wzorcami do naśladowania[2].

W przedsiębiorstwie mikro występują procesy logistyczne zgodne z jego celem rynkowym i misją (Janczewska 2010b). Lewandowska prezentuje powiązania firm rodzinnych z rynkiem poprzez definiowanie interesariuszy zewnętrznych, znajdujących się w otoczeniu firmy (Lewandowska 2012, s. 117), do których należą:

- klienci firmy,
- dostawcy,
- wierzyciele, instytucje finansowe,
- potencjalni inwestorzy,
- społeczeństwo,
- organy samorządowe i rządowe,

[2] Firmy japońskie z branży motoryzacyjnej wprowadzając nowatorskie metody zarządzania logistycznego stały się prekursorami takich metod jak Just-in-time i in. Należy podkreślić, że firma Toyota jest firmą rodzinną, której rozwój zapoczątkowało złożenie małej firmy handlowej.

- regulatorzy i legislatorzy.

Menedżer zarządzający przedsiębiorstwem, a w przypadku firmy mikro jego właściciel – przedsiębiorca samodzielnie identyfikuje procesy logistyczne w firmie i podejmuje działania operacyjne[3]. Logistyczna obsługa klienta może stać się jednym z narzędzi walki konkurencyjnej na rynku i podnieść wizerunek firmy rodzinnej. Działania związane z logistyczną obsługą klienta wchodzą w skład procesu, którego przebieg i specyfika wynika z indywidualnych cech danej firmy rodzinnej oraz branży, w której ona działa. Przykłady firm rodzinnych – zarówno produkcyjnych, jak i usługowych wskazują na charakterystyczne i zindywidualizowane podejście do procesu obsługi klientów – co potwierdziły badania firm rodzinnych w branży metalowej (Janczewska 2011, s. 190). Może to wynikać ze specyficznych cech firm rodzinnych, takich jak: elastycznego podejścia do klientów, umiejętności dopasowania oferty do indywidualnego odbiorcy, umiejętności budowania relacji z klientami oraz przewidywaniu możliwości przyszłej współpracy (Kempa 2011, s. 76–77).

Do najważniejszych procesów logistycznych należy zaliczyć:

- dostawy produktów i materiałów, części, podzespołów i zespołów,
- prognozowanie popytu i polityka zakupów,
- przepływ informacji,
- procesy marketingowe,
- zarządzanie zapasami i ich kontrola,
- dystrybucja – realizacja zamówień,
- organizacja transportu,
- obsługa zwrotów,
- magazynowanie,
- gospodarowanie odpadami,
- zarządzanie finansami.

Badania firm rodzinnych prowadzone przez PENTOR (PARP – *Badanie firm...*, 2009, s. 40) wskazały na obszary istotne dla podniesienia kon-

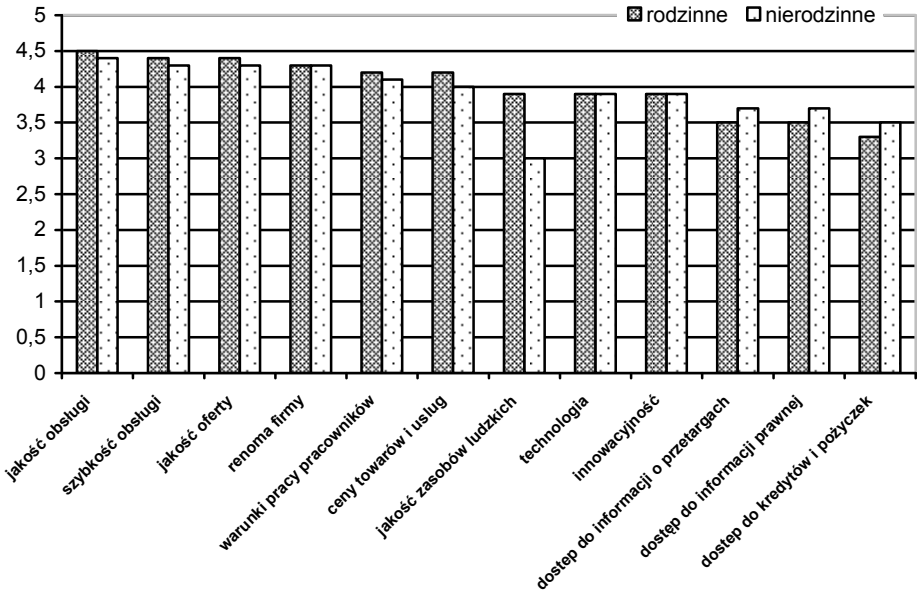
[3] Takie zachowanie zdaniem Sułkowskiego i Marjańskiego stanowi o słabości polskich firm rodzinnych. Profesjonalizacja zarządzania firmą rodzinną zakłada przejście od jednoosobowej struktury do zatrudniania zespołu specjalistów – menedżerów (por. Sułkowski, Marjański 2006, s. 353).

kurencyjności firmy rodzinnej. Badani za najważniejsze uznali następujące czynniki konkurencyjności:

- jakość obsługi klienta,
- szybkość obsługi klienta,
- jakość oferty.

Dopiero na trzecim miejscu badani umieścili renomę firmy, a na dalszych pozycjach znalazły się czynniki takie jak: warunki pracy pracowników, ceny towarów i usług, jakość zasobów ludzkich, zaawansowanie technologiczne, innowacyjność, dostęp do informacji o przetargach, dostęp do informacji o zmianie w przepisach prawnych, dostęp do kredytów i pożyczek. Na rys. 1 pokazano wyniki badań firm rodzinnych dotyczących znaczenia czynników konkurencyjności.

Rysunek 1. Ocena znaczenia czynników konkurencyjności w mikro firmach



skala ocen : 1 – ocena najniższa , 5 ocena najwyższa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: (*Badanie firm...,* 2009, s. 40).

W badaniach PENTOR warte podkreślenia jest wykazanie pewnych zbieżności w ocenie ważności czynników konkurencyjności mikro firmy takich jak jakość obsługi, szybkość obsługi. Właściciele mikro firm dostrzegają znaczenie procesu obsługi klienta w działalności firmy na rynku. Zwrócenie szczególnej uwagi na problemy obsługi klienta i jej szybkość zdaniem badanych przedsiębiorstw rodzinnych decyduje o sukcesie firmy. Powstaje zatem pytanie w jaki sposób można zdefiniować proces logistycznej obsługi klienta firmy rodzinnej, jakie są jego etapy oraz od czego zależy dynamika tego procesu.

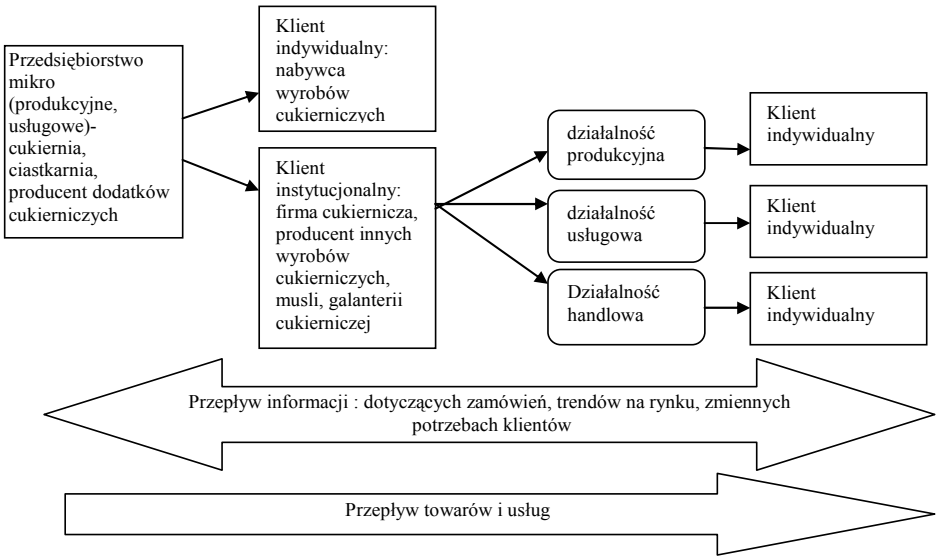
4. Proces logistycznej obsługi klienta w firmie mikro

Proces logistycznej obsługi klienta polega na wykonywaniu skoordynowanych czynności i usług logistycznych, których celem jest zaspokojenie potrzeb klienta (Kempny, 2009, s. 74). Klientem firmy mikro jest osoba fizyczna lub inna firma poszukująca określonych towarów lub usług. Zakup towaru lub usługi wiąże się z zapłatą oraz przejęciem tytułu jego własności. Na rys. 2 przedstawiono powiązania firmy mikro z klientami na przykładzie branży cukierniczej.

Proces logistycznej obsługi klienta wymaga od firmy mikro rozeznania potrzeb klienta oraz umiejętności dopasowania oferty przedsiębiorstwa do oczekiwań klienta. Z chwilą pojawienia się klienta powinny być określone standardy samego procesu – ze względu na oczekiwane przez klienta parametry jakościowe, jak i finansowe możliwości zakupu. Aktywność logistyczna firmy mikro przejawiać się będzie w następujących działaniach:

- transport,
- magazynowanie,
- zarządzanie zapasami,
- przepływ informacji,
- kompletacja dostaw.

Rysunek 2. Powiązania logistyczne firmy mikro z klientami na rynku towarów lub usług



Źródło : Opracowanie własne na podstawie: (Bozarth, Handfield 2007, s. 447).

Logistyczna obsługa klienta rozpoczyna się przyjęciem zamówienia – a kończy dostawą towaru lub usługi do klienta oraz serwisowaniem. Niezbędne jest przygotowanie niezbędnych informacji i dokumentów oraz dobór kanałów komunikowanie się z klientem. W przypadku firm rodzinnych typu mikro – zadania te przyjmuje właściciel firmy, który osobiście komunikuje się z klientami strategicznymi lub uczestniczy w opracowywaniu dokumentacji dla klienta.

Kolejne etapy procesu logistycznej obsługi klienta firmy rodzinnej można uszeregować następująco:

1) dostarczenie klientowi informacji o oferowanych wyrobach;
2) udzielenie porady przy wyborze typu i cech wyrobu;
3) przyjęcie zamówienia i przekazanie treści do działu sprzedaży;
4) potwierdzenie przyjęcia zamówienia, uzgodnienie warunków płatności;
5) uzgodnienie terminu realizacji zamówienia;
6) podanie jakie informacje klient może otrzymywać podczas realizacji zamówienia;

7) dostawa zamówionego towaru/usługi do klienta;
8) przekazanie klientowi dokumentacji produktu wraz z informacją o gwarancji, serwisie, itp.

5. Badania mikro przedsiębiorstw rodzinnych w branży cukierniczej

Badania własne mikro przedsiębiorstw działających w sektorze cukierniczym prowadzone były w latach 2006–2009 i dotyczyły następujących obszarów zarządzania logistycznego:

- projektowanie,
- procesy zaopatrzenia,
- procesy produkcji,
- procesy magazynowania,
- procesy obsługi klienta,
- procesy dystrybucji.

W grupie badanych mikro przedsiębiorstw znalazły się firmy produkcyjne, usługowe, firmy podwykonawcze. W badaniach własnych w części dotyczącej logistycznej obsługi klienta sformułowano następujące problemy badawcze:

- zdefiniowanie faz (obszarów) procesu logistycznej obsługi klientów oraz przebiegu tychże faz,
- udziału właścicieli i członków rodzin w poszczególnych fazach procesu obsługi klientów,
- identyfikacja najważniejszych elementów procesu logistycznej obsługi klientów,
- ocena znaczenia procesu logistycznej obsługi klientów dla rozwoju mikro firm rodzinnych.

W wyniku badań charakteru i struktury procesu logistycznej obsługi klienta wydzielono trzy obszary:

I – faza przyjmowania zamówień,
II – faza realizacji zamówienia,
III – faza serwisu posprzedażnego.

W fazie I – przyjmowania zamówień występują następujące działania logistyczne: kontakt z klientem przed sformułowaniem zamówienia, przyjęcie zamówienia oraz weryfikacja możliwości płatniczych klienta, uzgodnienie terminu realizacji, potwierdzenie warunków dostaw i płatności.

W fazie II – realizacji zamówienia można wskazać działania związane z zakupieniem surowców i materiałów do realizacji zamówienia (cukier, miazga kakaowa, mąka, aromaty, barwniki spożywcze, dodatki, opakowania, etc.) oraz procesy produkcyjne, wynikające z zastosowania technologii, receptur, parametrów wykonawczych. Zakończeniem fazy II jest dostawa zamówionego produktu.

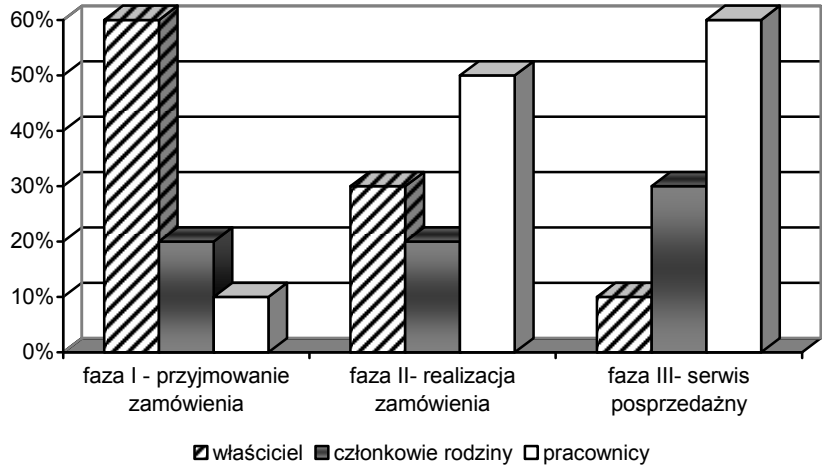
Faza III – serwisu posprzedażnego wiąże się z utrzymywaniem kontaktu z klientami i podjęcia działań korygujących i naprawczych w przypadku wystąpienia problemów lub reklamacji.

Na rys. 3. przedstawiono wyniki badań dotyczących udziału właścicieli i członków rodzin w kolejnych etapach procesu logistycznej obsługi klienta. Na podstawie wyników uzyskanych w badaniach rodzinnych mikro firm w branży cukierniczej można wskazać na relatywnie większe zaangażowanie właścicieli mikro firm rodzinnych w początkowym etapie procesu logistycznej obsługi klienta. Osobisty udział właściciela firmy w pozyskiwaniu klientów, uzgadnianiu warunków współpracy, czy sposobu realizacji – był ważny ze względu na możliwość pozyskania nowego klienta, lub lepszego poznania jego oczekiwań.

Badani mikro przedsiębiorcy podkreślali brak konfliktu interesów pomiędzy właścicielami a zatrudnionymi członkami rodzin (65% badanych), większą motywację do pracy właścicieli i ich rodzin niż menedżerów najemnych (60%), koncentrację na dyscyplinie finansowej w przedsiębiorstwie rodzinnym (55%).

W fazie I – przyjmowania zamówień angażowali się właściciele mikro firm cukierniczych, bądź członkowie rodziny odpowiedzialni za kontakty z klientami. W przypadku klientów strategicznych kontakty z klientem nawiązywał i utrzymywał właściciel ustalając asortyment dostaw, warunki płatności oraz ewentualne upusty cenowe, czy bonusy.

Rysunek 3. Udział właścicieli członków rodzin w realizacji procesu logistycznej obsługi klienta – na podstawie badanych firm w branży cukierniczej



Źródło : Opracowanie własne.

W fazie II – realizacji zamówienia w większości badanych firm uczestniczyli pracownicy, wykonując działania związane z przygotowaniem materiałów i surowców do wykonania danego zamówienia. Działania logistyczne prowadzone w tej fazie obejmowały następujące czynności: skierowanie zamówienia do produkcji lub wykonania danego produktu lub usługi, zakupienie materiałów i surowców do wykonania produkcji lub usługi, zabezpieczenie zasobów do realizacji: maszyn i urządzeń, infrastruktury. W fazie realizacji zamówienia prowadzona była kontrola jakości i zgodności wykonania zamówienia z parametrami uzgodnionymi z klientem. Zakończeniem fazy realizacji zamówienia była dostawa towaru do klienta lub finalizacja usługi potwierdzona przez klienta. W fazie realizacji miały miejsce kontakty z klientami, za które był odpowiedzialny właściciel firmy, bądź wskazany przez niego pracownik.

W fazie III – serwisu posprzedażnego największy udział mieli pracownicy firmy, którzy zgłaszali ew. problemy, czy reklamacje właścicielowi – w celu podejmowania decyzji o sposobie rozwiązania problemu lub załatwienia reklamacji.

Najważniejszymi elementami logistycznej obsługi klienta według opinii badanych były: bezpośredni kontakt z klientem, terminowa realizacja zamówień oraz sposób realizacji zamówienia rozumiany jako zgodność z zamówieniem, kompletność. Wśród pozostałych ważnych cech logistycznej obsługi klienta badani wskazywali na:

- dostępność firmy dla klientów: ważna dla mikro przedsiębiorstwa ze względu na możliwość udzielenia informacji o produktach oraz zaprezentowanie szerszych walorów oferty – mikro firmy rodzinne w branży cukierniczej najczęściej korzystają z kanałów dostępu takich jak: telefon, poczta, internet;
- sposób przyjmowania zamówień od klientów: zamówienia są najczęściej przyjmowane osobiście, w siedzibie firmy;
- szybkość realizacji zamówień: zamówienia na wyroby cukiernicze są realizowane w jak najkrótszym czasie, w terminie uzgodnionym z klientem;
- gotowość do negocjacji cenowych: właściciel mikro firmy sam podejmował decyzję o ostatecznej cenie oraz jej obniżeniu;
- udzielanie informacji o produkcie: zdaniem właścicieli firm cukierniczych – klienci najbardziej cenią w firmach rodzinnych doświadczenie, możliwość uzyskania dodatkowych informacji oraz specjalistyczną wiedzę cukierniczą.

Badani mikro przedsiębiorcy w branży cukierniczej wskazywali, iż logistyczna obsługa klientów ma decydujące znaczenie w rozwoju firmy i wymaga nieustannego doskonalenia. Może to świadczyć o marketingowej orientacji mikro przedsiębiorstw oraz prawidłowej interpretacji sygnałów płynących z rynku. Wskazywali jednocześnie na liczne bariery w uzyskaniu wsparcia w prowadzeniu działań logistycznych. Przedstawienie pogłębionych badań problematyki logistycznej obsługi klienta w mikro przedsiębiorstwach rodzinnych wykracza poza zakres niniejszego referatu i może być przedmiotem dalszych badań i publikacji.

6. Podsumowanie

Umiejętność realizowania procesu logistycznej obsługi klientów uważana jest za najważniejszy czynnik konkurencyjności w firmach rodzinnych, mający wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Mikro przedsiębiorstwa rodzinne w branży cukierniczej prowadzą działania logistyczne obejmujące przyjmowanie zamówień od klientów, realizację zamówienia oraz serwis posprzedażny. Cechą charakterystyczną działań logistycznych jest osobiste zaangażowanie właścicieli i członków rodzin w proces logistycznej obsługi klientów, przy czym najwyższe zaangażowanie właścicieli firm rodzinnych obserwowano w firmach cukierniczych w fazie wstępnej – nawiązywaniu kontaktów z klientami i przyjmowaniu zamówień.

Działania podejmowane w ramach logistycznej obsługi klienta cechuje w firmach rodzinnych duża elastyczność, szybkość, dbałość o wysoki poziom jakości oraz utrzymywanie długotrwałych relacji z klientami.

Literatura

Bozarth C., Handfield R.B. (2007), *Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchem dostaw,* Helion, Gliwice.

Chrastina D., Fulara J., Kierzkowski T. i in. (2010), *Raport o sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w roku 2010 – Raportu Banku Pekao SA*, Warszawa.

Janczewska D. (2010a), *Zarządzanie marketingowo-logistyczne jako element konkurencyjności przedsiębiorstwa z grupy MŚP* , „Zarządzanie Innowacyjne w Gospodarce i Biznesie", nr 1 (10), Wyd. AHE w Łodzi, ss. 49–62.

Janczewska D. (2010b), *Tworzenie wartości dystrybucji w procesie zarządzania marketingowo-logistycznego na przykładzie sektora spożywczego,* [w:] *Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą* [red.] Walczak M., Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Łódź.

Janczewska D. (2011), *Marketingowo-logistyczne elementy zarządzania firmą rodzinną w sektorze MŚP*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju* [red.] Ł. Sułkowski, Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Łódź.

Kempa E. (2011) *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, [w:] *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju* [red.:] Ł. Sułkowski, Wydawnictwo SWSPiZ w Łodzi, Łódź.

Kempny D. (2009) *Obsługa klienta jako podstawa konkurencyjności firm w łańcuchach dostaw* [w:] *Logistyka* [red.] Kisperska-Moroń D., Krzyżaniak S., Wydawnictwo Biblioteka Logistyka, Poznań.

Kozarzewski P. (2002), *Psychospołeczny portret mikroprzedsiebiorców*, [w:] *Mikroprzedsiebiorstwa – sytuacja ekonomiczna, finansowanie, właściciele*, [red.] E. Balcerowicz, Wydawnictwo Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE, Warszawa.

Lewandowska A. (2012) *Strategia firmy rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*[red.:]Zawadka M., Wydawnictwo PARP, Warszawa.

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

Report (2006): *The Ranking of 250 most powerful family businesses in the world. "*Family Business Magazine", 2/2006, Family Business Publishing Company, Philadelphia.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2006), *Determinanty przedsiębiorczości w biznesach rodzinnych – badania empiryczne,* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność. Wyzwania współczesności,* [red.:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak, Prace Naukowe Akademii we Wrocławiu, Wrocław.

*The Ranking of 250 most powerful family businesses in the world. "*Family Business Magazine", 2/2006, Family Business Publishing Company, Philadelphia.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 325–340

Aneta Jakonis
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Wdrażanie TQM w mikroprzedsiębiorstwie

The implementation of TQM in micro enterprise

Abstract: The article presents the problem of TQM implementation in microenterprises. In the first part of the article the TQM was characterised. In the second part, the chosen possibilities and benefits of TQM implementation was presented on the example of the microenterprises sector in Poland. Possibilities of implementation were shown on the example of two areas: external and internal client. The benefits of TQM were presented mostly according to the aspects of competitive advantage and company value growth.

1. Wprowadzenie

TQM czyli *Total Quality Management*, tłumaczone jako kompleksowe zarządzanie jakością, jest w literaturze przedmiotu definiowane m.in. jako „ważny element procesów organizacyjnych, od których uzależniony jest sukces przedsiębiorstwa. TQM koncentruje swoją uwagę na procesach, których integralną częścią są klienci wewnętrzni i zewnętrzni, dlatego też uwaga organizacji powinna skupiać się na określeniu ich preferencji i zaplanowaniu sposobu ich zaspokojenia" [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, s. 125].

Celem TQM w organizacji jest kompleksowe zarządzanie jakością, czyli objęcie swoim zakresem całej organizacji by wytworzyć produkt/usługę najwyższej jakości. Przykładem narzędzi do tego wykorzystywanych jest np. idea ciągłego doskonalenia czy przywództwo party-

cypacyjne oparte na delegowaniu obowiązków i uprawnień. W mikroprzedsiębiorstwach najczęściej większość zadań wykonuje właściciel/właściciele, a delegowanie wydaje się nie stanowić konieczności. Dlaczego jednak nie delegować władzy w mikroprzedsiębiorstwach? Jest to pytanie retoryczne, ponieważ zarówno można to robić, jak i może to przynieść właścicielom wymierne korzyści. Wdrożenie TQM w małych przedsiębiorstwach jest tańsze i prostsze [patrz: Blikle 2011, s. 10], a współcześnie bywa też uważane za podstawę przewagi konkurencyjnej i funkcjonowania sektora MŚP na rynku [patrz: Klimek 2010, s. 122].

2. TQM – charakterystyka zjawiska

TQM czyli *Total Quality Management* oznacza: „kompleksowe zarządzanie jakością (…) sprowadzające się do uznania, że wszystkie materialne i niematerialne składniki przedsiębiorstwa wpływają na jakość produktów i procesów wewnętrznych oraz zewnętrznych [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, ss. 122–123]. TQM uznawane jest za końcowy etap rozwoju koncepcji zarządzania jakością w perspektywie historycznej [ibidem]. Autorzy wskazują także, że poprzedzają je: rozwój kontroli technicznej nad wyrobem, następnie rozwój kontroli jakości i bezpośrednio poprzedzające rozwój koncepcji TQM – sterowanie jakością.

Total Quality Management określane bywa nie tylko jako kompleksowe zarządzanie jakością, ale także jako kompleksowe zarządzanie przez jakość, polegające na „ciągłym doskonaleniu każdego działania na każdym poziomie funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy zaangażowaniu każdego pracownika, tak aby poprawa jakości sama w sobie stała się celem działalności firmy" [Klimek 2010, s. 121]]. Uznaje się je za nowoczesną i kompleksową koncepcję zarządzania przedsiębiorstwem, ponieważ TQM może i powinno obejmować cały system organizacyjny oraz potrzeby tak klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego [Łańcucki 2001]. Wprowadzenie do organizacji kompleksowego zarządzania jakością ma na celu zmianę dotychczasowych reguł, bowiem „nowe zasady są bardziej skuteczne i przynoszą wymierne efekty – pod warunkiem, że dokonane zostaną zmiany w kulturze organizacyjnej" [Łucewicz 1999, s. 87]. TQM może obejmować: doskonalenie wyrobów/usług, jakości pra-

cy, technologii, organizacji pracy, jak i technologię procesów, procesy marketingowe, projektowe, wytwórcze i eksploatacyjne, systemy informacyjno-decyzyjne oraz działania prowadzące do zaspokojenia potrzeb klientów [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, s. 125]. Na tak istotne elementy wdrażania TQM jak: praca zespołowa, racjonalność czy wręcz kultura ciągłego doskonalenia wskazuje A. Blikle, według którego „zarządzanie kompleksową jakością to uniwersalna metoda podnoszenia sprawności działania w pracy zespołowej" [Blikle 2011, s. 10].

Podstawy TQM zostały stworzone na początku lat 40. XX wieku. Powstały one dzięki współpracy amerykańskich naukowców: W.E. Deminga i J. Jurana ze Związkiem Japońskich Naukowców [Domaniewska 2009]. Szczególną rolę w pracach nad zarządzaniem jakością odegrał E. Deming, twórca takich narzędzi jak: koło E. Deminga czy 14 zasad odnoszących się do pracy kierownictwa [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, s. 123].

Koło E. Deminga to podejście do jakości w postaci cyklu PDCA. Koncepcja ta mówi o ciągłym doskonaleniu przebiegającym w czterech następujących po sobie etapach: planowanie – wykonanie – sprawdzenie – poprawienie/doskonalenie (ang. Plan – Do – Check – Act). Planowanie dotyczy opracowania założeń i poszczególnych etapów działania, wykonanie/działanie to realizacja planu. Sprawdzanie to kontrola wyników, natomiast działanie/poprawianie – nazywane tu doskonaleniem to korygowanie niezgodności czyli dążenie do osiągnięcia pożądanego wyniku [por.: Berdowski, Berdowski 2004].

E. Deming zwrócił także uwagę, że za ponad 90% błędów w odniesieniu do jakości odpowiedzialne jest kierownictwo firmy. Jeśli więc przykładowo wytwarzamy wadliwe wyroby, jest to konsekwencja działań kierownictwa, a nie pracowników firmy, jakość bowiem jest wkomponowana we wszystkie procesy organizacyjne. E. Deming opracował 14 zasad, które miały pomóc przeciwdziałać złej jakości i popełnianiu błędów, tj.:

1. Stworzenie i utrzymanie orientacji przedsiębiorstwa skierowanej na ciągłe doskonalenie produktów.
2. Przyjęcie sposobu myślenia polegającego na odrzuceniu dotychczasowych norm i nawyków w zakresie błędów, wadliwości i opóźnień.

3. Podważenie skuteczności masowej, stuprocentowej kontroli jakości. Wprowadzenie metod kontroli statystycznej, potwierdzającej, że jakość jest wkomponowana we wszystkie procesy realizowane w przedsiębiorstwie.
4. Podejmowanie decyzji zakupowych nie tylko na podstawie cen, ale również jakości i konsekwencji kosztowych.
5. Wykrywanie i rozwiązywanie problemów, a w konsekwencji ciągłe doskonalenie wszystkich elementów systemu wytwarzania.
6. Wprowadzenie nowoczesnych metod szkolenia zawodowego w miejscu pracy.
7. Projakościowy nadzór nad produkcją.
8. Eliminacja strachu, braku zaufania jako czynnika stymulującego działania podwładnych.
9. Eliminacja barier utrudniających współpracę w poziomie.
10. Odchodzenie od liczbowych zadań, sloganów, haseł i afiszy.
11. Odchodzenie od wszelkiego rodzaju normatywów, jako łamiących etykę zawodową.
12. Usuwanie barier, które mogą pozbawić zarówno pracowników, jak i kierownictwo odczuwania dumy z wykonywanej pracy.
13. Ciągłe kształcenie i szkolenie pracowników.
14. Powołanie takiego zarządu, który byłby zdolny do konsekwentnego wdrożenia poprzednich 13 zasad" [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, ss. 123–124]. Zasady te korespondują z 5 podstawowymi zasadami, na których opiera się filozofia TQM (tzw. pięć ścian piramidy TQM) czyli: zaangażowanie kierownictwa, koncentracja na kliencie i na pracowniku, koncentracja na faktach, ciągłe doskonalenie oraz powszechne uczestnictwo/zaangażowanie pracowników [por.: Domaniewska 2009]. Również A. Blikle wskazuje na współpracę, racjonalność i ciągłe doskonalenie jako podstawy funkcjonowania *Total Quality Management* [Blikle 2011].

„Kompleksowe zarządzanie jakością jest koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem, która poprzez system planowania strategicznego kierownictwa, a następnie poprzez włączenie w realizację strategii wszystkich jednostek organizacji pozwala spełniać oczekiwania klienta, a tym samym utrzymać bądź poprawić pozycję rynkową i efektywność".

[Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, ss. 124–125]. Według koncepcji TQM każdy czynnik w przedsiębiorstwie i w jego otoczeniu ma wpływ na jakość, toteż każdy aspekt działalności należy realizować uwzględniając podejście projakościowe [Domaniewska 2009] i zaznaczoną powyżej zasadę współpracy. TQM kładzie nacisk na zintegrowanie celów przedsiębiorstwa i celów jego klientów. Realizacja celów przebiega przy pełnym zaangażowaniu pracowników organizacji i przy wiodącej roli kadry kierowniczej. Obecnie koncepcja TQM zaczyna być uznawana jako standard w procesie zarządzania przedsiębiorstwem, w tym także w sektorze MŚP [Klimek 2010].

Koncentrując się na zarządzaniu jakością, powinniśmy pamiętać o zaangażowaniu w ten proces wszystkich uczestników przedsiębiorstwa, tym bardziej że jest to nie tylko podstawowy czynnik powodzenia we wrażaniu TQM ale i jego efekt czyli wytworzenie specyficznej „kultury kompleksowej jakości. Kulturze tej podporządkowane zostają te działania organizacji, których celem jest ustawiczna poprawa wydajności pracy, elastyczności i efektywności realizowanych procesów, co prowadzi do wzrostu konkurencyjności organizacji" [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, s. 124].

Koncepcja TQM jest określana mianem filozofii, ponieważ obejmuje nie tylko organizację ale i jej zewnętrzne bliższe i dalsze otoczenie. „Istota koncepcji zarządzania kompleksową jakością wyraża się poprzez przyjęte zasady takie jak:

1. Orientacja na klienta, która przejawia się w dążeniu do poznania i zaspokojenia aktualnych i przyszłych potrzeb klientów.
2. Przywództwo – kierownictwo organizacji powinno stworzyć taki układ wewnętrznych warunków, które sprawią że pracownicy w sposób pełny zaangażują się w realizacje celów.
3. Zaangażowanie ludzi.
4. Podejście procesowe, czyli zapewnienie właściwego wykorzystania wszystkich zasobów i działań w trakcie realizowanych procesów.
5. Systemowe podejście do zarządzania.
6. Ciągłe doskonalenia jako podstawowy priorytet w działaniach organizacji.
7. Podejmowania decyzji na podstawie logicznej analizy informacji.

8. Wzajemne korzystne więzi z dostawcami, pozwalające na optymalizację w łańcuchu jakości (dostawcy-odbiorcy)" [Dołhasz, Fudaliński, Kosala, Smutek 2009, s. 125].

Istnieje wiele rodzimych opracowań na temat TQM, powyższe są tylko krótkim zaprezentowaniem wybranych ujęć definicyjnych. Podsumowując w/w można określić główne cele TQM jako:

- zaspokojenie potrzeb klientów,
- zintegrowanie celów przedsiębiorstwa i klientów,
- uczynienie z jakości celu samego w sobie,
- dbałość o jakość czyli eliminację wad w każdym aspekcie funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- zwrócenie uwagi, że na jakość procesów, produktów/usług mają wpływ wszystkie składniki przedsiębiorstwa.

3. Możliwości i korzyści wdrażania TQM w mikroprzedsiębiorstwie

Mikroprzedsiębiorstwo, jak sama nazwa wskazuje, to przedsiębiorstwo niewielkich rozmiarów, przynajmniej jeśli bierzemy pod uwagę ilość jego pracowników. „Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro" [Dz.U.10.220.1447,www.bip.mg.gov.pl].

Udział mikroprzedsiębiorstw w liczbie wszystkich przedsiębiorstw w Polsce jest przeważający. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego: „w 2010 r. działalność gospodarczą prowadziło w Polsce 1716,3 tys. przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób, co oznacza 3,0% wzrostu w stosunku do 2009 r., podobnie jak latach poprzednich w grupie tej dominowały jednostki należące do osób fizycznych (94,8%) (…), ze względu na rodzaj prowadzonej działalności największy odsetek mikroprzedsiębiorstw stanowiły jednostki handlowe (29,4%), budowlane

(13,0%), prowadzące działalność profesjonalną, naukową i techniczną (10,6%) oraz przemysłową (9,4%) (…)" [GUS 2011, s. 1].

Z danych GUS wynika również, że mikroprzedsiębiorstwa w 2009 r. stanowiły 95% ogółu firm, a według cyklicznych badań PARP: „w Polsce tworzonych jest coraz więcej małych i mikroprzedsiębiorstw, podczas gdy dynamika powstawania firm dużych i średnich została wyraźnie wyhamowana po 2001 roku" [Gromiec, Nawrot 2010, s. 95]. Również na podstawie poniższej tabeli widzimy, że udział mikroprzedsiębiorstw w podmiotach gospodarki narodowej/ przedsiębiorstwach sytuuje się na poziomie około 95% już od kilku lat.

Tabela 1. Podstawowe dane o podmiotach gospodarki narodowej i przedsiębiorstwach

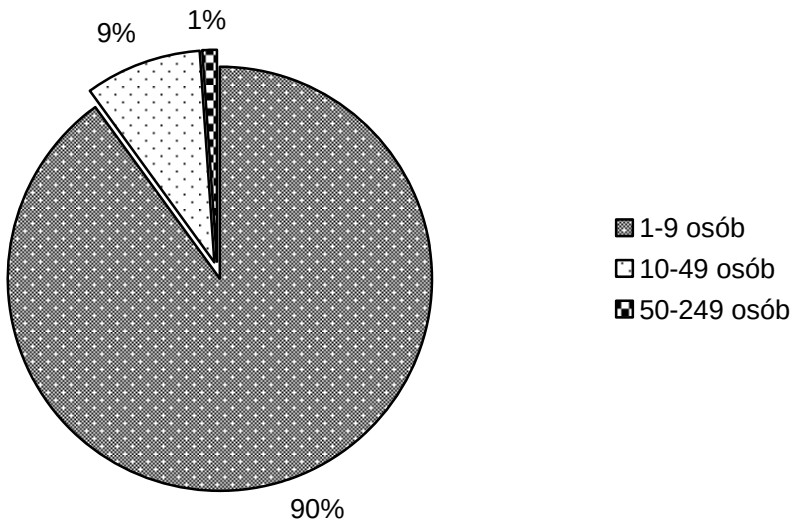
WYSZCZEGÓLNIENIE	2004	2005	2006	2007	2008	2009
PODMIOTY GOSPODARKI NARODOWEJ – REJESTR REGON [a]						
OGÓŁEM	**3576830**	**3615621**	**3636039**	**3685608**	**3757093**	**3742673**
w tym podmioty o liczbie pracujących od 0 do 9 osób	3402150	3436841	3455565	3502303	3568137	3548354
Udział podmiotów o liczbie pracujących od 0 do 9 osób w % podmiotów ogółem	95,1	95,1	95,0	95,0	95,0	94,8
PRZEDSIĘBIORSTWA [b]						
OGÓŁEM	**1714983**	**1676775**	**1714915**	**1777076**	**1862462**	**1673527**
w tym mikroprzedsiębiorstwa	1653856	1615167	1652998	1713194	1787909	1604417
Udział mikroprzedsiębiorstw w % przedsiębiorstw ogółem	96,4	96,3	96,4	96,4	96,0	95,9
Przychody przedsiębiorstw ogółem (w mln zł)	2193125	2264420	2558711	2887730	3213835	3079603
w tym przychody mikro-przedsiębiorstw (w mln zł)	541390	553120	636690	671063	746497	699097
Udział przychodów mikro-przedsiębiorstw w % przychodów ogółem	24,7	24,4	24,9	23,2	23,2	22,7

a Stan w dniu 31 XII, źródło: Bank Danych Lokalnych (BDL), www.stat.gov.pl/bdl. *b* Stan w dniu 31 XII, źródło: Bank Danych Lokalnych (BDL), www.stat.gov.pl/bdl oraz publikacja GUS, *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 r.*, Warszawa 2011, tabl. 1, str. 43-45.

Źródło: Urząd Statystyczny w Łodzi (2011), *Działalność gospodarcza mikroprzedsiębiorstw w województwie łódzkim w latach 2008-2009,* Informacje i opracowania statystyczne, Łódź.

Według raportu końcowego z „Badania firm rodzinnych" przeprowadzonego w 2009 r. [www.efs.gov.pl] wynika, że 38% mikroprzedsiębiorstw to firmy rodzinne, a udział firm rodzinnych w liczbie przedsiębiorstw maleje wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. W/w raport przytacza także wyniki badań nad wielkością firm rodzinnych w sektorze MMSP, z którego wynika że zdecydowana większość firm rodzinnych to jednostki zatrudniające do 9 pracowników czyli mikroprzedsiębiorstwa (90%) [www.efs.gov.pl].

Rysunek 1. Struktura firm rodzinnych z sektora MMSP ze względu na liczbę zatrudnionych



Źródło: opracowano na podstawie: *Badanie firm rodzinnych….* (2009), www.efs.gov.pl

Możliwości wdrażania TQM w mikroprzedsiębiorstwach występują w całym obszarze funkcjonowania organizacji. Kompleksowe zarządzanie jakością powinno w praktyce objąć wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa i stać się częścią wspomnianej powyżej kultury jakości danej organizacji. Poniżej przedstawione zostaną możliwości wdrożenia TQM w mikroprzedsiębiorstwie w odniesieniu do klienta zewnętrznego i wewnętrznego organizacji.

W odniesieniu do klienta zewnętrznego, zarządzanie jakością może odnosić się do takich grup jak np.:

- bezpośredni nabywca naszych towarów/usług, czyli klient w wąskim rozumieniu,
- nasi dostawcy, np. energii, materiałów, usług, itp.
- instytucje, z którymi współpracujemy np. administracji publicznej, stowarzyszenia itp.
- jak i podmioty dalszego otoczenia zewnętrznego, np. społeczność lokalna, społeczeństwo.

Najlepsza jakość powinna być celem zarówno w odniesieniu do wytwarzanego produktu/usługi, jak i wszystkich powiązanych procesów organizacyjnych. A. Blikle określa wady jako „zarazki", które nie eliminowane rozprzestrzeniają się na produkty i firmy [Blikle 2011, s. 22]. Dobra jakość polega więc na braku wad, który można osiągnąć stosując zasadę ciągłego doskonalenia, współpracy i racjonalności [Blikle 2011, s. 23].

Przewaga konkurencyjna powstaje np. na skutek podnoszenia jakości oferowanych usług/produktów oraz zarządzania jakością w organizacji. „Jakość" w systemowej praktyce organizacyjnej określana jest np. jako „ogół cech produktu i usługi decydujących o ich zdolności do zaspokojenia stwierdzonych lub potencjalnych potrzeb" [Skrzypek 2002, s. 23]. Zaspokojenie potrzeb klienta pomaga w jego utrzymaniu oraz w zdobywaniu nowych klientów, ponieważ zadowoleni klienci polecają firmę swoim znajomym. Już samo skupienie się na potrzebach i satysfakcji klienta – bezpośredniego odbiorcy naszych produktów/usług zapewnia mikroprzedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną choćby przez fakt działania tzw. marketingu szeptanego, zaliczanego do niestandardowych form marketingu [patrz: Kula 2009, s. 173]. Zadowolony klient może wyrazić swoje zadowolenie z naszych produktów/ usług i tym samym umacniać naszą markę oraz poszerzać krąg naszych potencjalnych odbiorców. Nakłady ponoszone na doskonalenie jakości przynoszą więc mikroprzedsiębiorstwu co najmniej podwójną korzyść: zadowolenie i satysfakcję aktualnego klienta oraz transfer pozytywnych komunikatów w otoczeniu organizacji, co może skutkować pozyskaniem nowych klientów bez dodatkowych nakładów marketingowych. Tym bardziej że forma promocji jaką jest *public relations* wydaje się być odbierana w sposób

bardziej wiarygodny przez konsumenta niż tradycyjna reklama choćby ze względu na przekonanie, że „jeśli reklamą jest to, co firma mówi o sobie samej, to public relations jest tym, co inni mówią o firmie" [Gregory 2005, s. 12].

Efektywne objęcie organizacji zarządzaniem przez jakość powinno stanowić dla klienta gwarancję otrzymania najwyższej jakości i wartości dodanej. Wdrożenie i rozwój TQM w organizacji obejmuje bowiem tak procesy wytwarzania, jak i sam produkt/usługę. Informacja o zarządzaniu jakością jest więc informacją dla klienta, że organizacja stara się efektywnie zarządzać procesami wytwarzania i dostarczyć klientowi produkt najwyższej jakości. Kiedy klient otrzymuje produkt wysokiej jakości i o wysokim poziomie wartości dodanej, czyli wartości materialnej i pozamaterialnej dla klienta, która przewyższa w jego odczuciu wysokość poniesionych nakładów na nabycie produktu, pojawia się uczucie satysfakcji. Satysfakcja klienta jest natomiast podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw na konkurencyjnym rynku, gdzie klient ma coraz więcej możliwości wyboru i wybiera to, co zaspokaja jego potrzeby i generuje najwyższy poziom satysfakcji.

Działając więc w obszarze klienta zewnętrznego, organizacja powinna skupić się na ciągłym doskonaleniu świadczonych usług lub wytwarzanych produktów w taki sposób, aby spełniać jego oczekiwania. Dotyczy to zarówno obecnych jak i potencjalnych oczekiwań, tak więc proces doskonalenia powinien stać się stałym elementem funkcjonowania organizacji. Zagadnienie ciągłego doskonalenia – *kazien* – oznacza małe narastające usprawnienia i powinno angażować każdego członka organizacji, bez względu na jego pozycję [Pascal 2002]. Filozofia TQM pomaga tutaj w planowaniu, organizacji i ciągłym doskonaleniu technik wytwarzania gwarantujących coraz wyższą jakość proponowanych usług/produktów. Dotyczy to zarówno obszaru planowania jakości (opracowanie standardów), zapewnienia jakości (monitoring), sterowania jakością (wykorzystywanie narzędzi z zakresu zarzadzania jakością), jak i doskonalenia jakości. „Ważną zaletą jest to, iż wprowadzając TQM do przedsiębiorstwa wzrasta sprzedaż, maleją koszty oraz wzrasta wiarygodność firmy u klienta zewnętrznego" [Walczyk, Walaszczyk 2009, s. 95].

TQM powinno również obejmować działania w odniesieniu do klienta wewnętrznego organizacji czyli pracownika. „To od ludzi, personelu, zatrudnionych przez nas, zależy jak będziemy postrzegani przez innych, (…) to oni kreują naszą pozycję na rynku i są twórcami wysokiej jakości produktów i (lub) świadczonych usług" [Klimek 12010, s. 122]. I tu należy wspomnieć o tak istotnych zagadnieniach jak partycypacja czy przywództwo.

Partycypacja może zostać zdefiniowana jako udział pracowników w podejmowaniu decyzji. Jeśli posiadają oni wystarczającą wiedzę specjalistyczną, ich udział w procesie decyzyjnym może zmniejszyć opory podczas wprowadzania zmian w organizacji, zwiększyć zadowolenie i podwyższyć jakość podejmowanych decyzji [Robbins 1998, s. 442]. Delegowanie obowiązków połączone z przyznaniem pracownikom uprawnień pomaga w budowaniu atmosfery współpracy i współodpowiedzialności za organizację, aktywizuje innowacyjność i wzmaga poczucie sprawczości.

Partycypacja powiązana jest z zagadnieniem przywództwa czyli sposobu zarządzania organizacją. Praktycy zajmujący się zarządzaniem jakością wskazują, że i w tym wypadku najlepszym podejściem jest nastawienie na współpracę oraz podmiotowe traktowanie pracownika. Jak pisze A. Blikle: „Lider, który wybrał przemoc, musi sam wszystkiego dopilnować. Na ludziach, którym kazano, trudno bowiem polegać. Ludzie, którym kazano, zrobią dokładnie to (i to też nie zawsze!), co im polecono, i ani trochę więcej. Lider przemocy przychodzi więc do pracy pierwszy, a wychodzi ostatni, jest permanentnie przemęczony, zarywa weekendy, zaniedbuje rodzinę, a gdy wyjedzie na urlop, codziennie dzwoni do swojego zastępcy, aby sprawdzić czy nie zdarzyła się jakaś katastrofa. Bo przecież bez niego firma nie ma prawa dobrze funkcjonować" [Blikle 2011, s. 59]. Odnosząc się do sytuacyjnej teorii kierowania, efektywność stylu kierowania uzależnia się od warunków sytuacyjnych i np. charakteru organizacji. Biorąc pod uwagę przedstawioną powyżej charakterystykę mikroprzedsiębiorstw, z czego prawie połowa to firmy rodzinne, nie wydaje się aby przedmiotowe i autokratyczne traktowanie ludzi przynosiło oczekiwaną wartość. Mikroprzedsiębiorstwa, ze względu na swoje rozmiary i możliwości bezpośrednich, częstych interakcji

między pracownikami, wydają się być idealnym polem do pracy zespołowej i kooperacji. Delegowanie obowiązków i uprawnień, współpraca i partycypacja w mikroprzedsiębiorstwie może przynieść takie korzyści, jak:

- odciążenie właściciela z konieczności kontroli wszystkich i wszystkiego i przeniesienie jego energii np. na pola rozwoju organizacji, wzrostu innowacyjności, itp.,
- wzrost poczucia związku pracowników z organizacją,
- wzrost poczucia odpowiedzialności, godności i sprawczości wszystkich członków organizacji,
- wykształcenie atmosfery współpracy, szacunku i zaufania, których podstawą jest zrozumienie, że wszyscy w równiej mierze pracują na sukces organizacji,
- praca na rzecz zaspokojenia potrzeb wszystkich członków organizacji, co w efekcie zwiększa satysfakcję i zmniejsza fluktuację etc.

TQM zakłada zaangażowanie wszystkich pracowników w doskonalenie jakości. Jest to zaangażowanie, które przynosi korzyść wszystkim zainteresowanym. Prowadząc mikroprzedsiębiorstwo, które nie jest firmą jednoosobową, nie jesteśmy w stanie i nie musimy samodzielnie dbać o jakość we wszystkich dziedzinach jego funkcjonowania. Choć w praktyce rzadko spotyka się z artykułowaniem ze strony zarządzających tej naturalnej potrzeby człowieka, to jednak ona wciąż jest wyczuwalna. Mowa o wsparciu, które jest również potrzebne liderowi. „Lider, który wybrał przemoc, pozbawia się trzech najważniejszych źródeł wsparcia, jakich mógłby oczekiwać od swojego zespołu: informacji, co w pracy zespołu można by poprawić, zbiorowej mądrości, inicjatywy" [Blikle 2011, 60]. Ze względu na małe rozmiary mikroprzedsiębiorstwa, o wiele łatwiej jest ukształtować kulturę pracy zespołowej i funkcjonować jako zespół. Z badań wynika, że współpraca przynosi kolejną istotną korzyść, oczywiście dla całego zespołu – sukces. A. Blikle przytacza wyniki badań instytutu Gallupa, według którego „okazało się, że statystyczną pewność sukcesu rynkowego mają te firmy, których pracownicy odpowiadają TAK na niżej wymienione pytania:

1. Czy wiem czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?

3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?
4. Czy w przeciągu ostatnich 7 dni czułem się choć raz doceniony?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie bym się dalej rozwijał?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca która wykonuję, jest ważna?
9. Czy moim współpracownikom zależy na tym aby pracować jak najlepiej?
10. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?
11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach które poczyniłem?
12. Czy miałem w pracy możliwość dokształcania się i rozwoju?

Prośba o udzielenie przez pracowników odpowiedzi na w/w pytania może dostarczyć nam interesujących wyników ich subiektywnego poczucia podmiotowości i zadowolenia z pracy. Może również stanowić punkt wyjściowy do poprawy wewnętrznych stosunków w firmie. Należy też pamiętać, że ciągłe doskonalenie nie polega na usunięciu skutku, tylko na dotarciu do przyczyny i jej wyeliminowaniu tak, aby zaistniała sytuacja się nie powtarzała. Wdrożenie TQM może wymagać nakładu czasu i środków, ale wytwarzanie wyrobów złej jakości może kosztować przedsiębiorcę znacznie więcej. Przy wprowadzeniu TQM „wzrostowi jakości towarzyszą oszczędności czasu i pieniędzy" [Blikle 2011, s. 31]. Dzieje się tak zarówno na skutek delegowania jak i np. na skutek przeniesienia zarządzania na procesy. Samo zarządzanie jakością to perspektywa, którą określa się jako dynamiczną metodę zwaną „zarządzaniem procesami" [Perechuda 1999, s. 40]. Jednym z założeń ZP jest formalizowanie procesów w postaci scenariuszy decyzji, zachowań, działań i przedsięwzięć. ZP wprowadzane jest najczęściej w celu redukcji czasu przebiegu i kosztów procesów oraz poprawienia jakości usług. Zarządzanie procesami związanymi z jakością wymaga wyodrębnienia procesów organizacyjnych oraz tzw. „właścicieli procesów" [Perechuda 1999, s.40] czyli osób odpowiedzialnych za całościową i harmonijną realizację przypisanych im procesów. Kiedy każdy proces posiada swojego właści-

ciela oraz osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych etapów procesu, możliwe staje się wówczas efektywne delegowanie.

Korzyści z zarządzania jakością zdecydowanie przewyższają potencjalne problemy wdrożeniowe i jak wspomniano powyżej, koncepcję TQM uznaje się za podstawę przetrwania firm na konkurencyjnym rynku. Do w/w, choć nie wyczerpujących tematu, korzyści z wdrożenia TQM w mikroprzedsiębiorstwie można zaliczyć przewagę konkurencyjną w szerokim rozumieniu, jak i prowadzące do jej osiągnięcia i wskazywane w literaturze przedmiotu np.:

- - „wzrost zaufania klientów,
- wzrost sprzedaży i udziałów w rynku,
- poprawa zarządzania przedsiębiorstwem,
- jednoznaczny system oceny pracowników,
- ściślejsze związki pracowników z przedsiębiorstwem" [Walczyk, Walaszczyk 2009, s. 88]

4. Podsumowanie

Wielkość przedsiębiorstwa nie powinna determinować możliwości wdrażania TQM, jak wskazano powyżej wdrażanie tej koncepcji w mikroprzedsiębiorstwie jest prostsze i tańsze niż w dużym przedsiębiorstwie. Skupiając się tylko na obszarze wąsko rozumianego klienta zewnętrznego oraz pracownika, możliwe jest zarówno wywarzanie produktów/usług wysokiej jakości, jak i wprowadzenie do organizacji idei współpracy, *kaizen*, czy współodpowiedzialności. W praktyce napotyka to te same bariery co wdrażanie TQM w globalnych przedsiębiorstwach, według mojego doświadczenia – głównie bariery kulturowe [patrz: Jakonis 2011]. Niemniej jednak korzyści przewyższają trudności, chociażby takie korzyści jak uzyskanie przewagi konkurencyjnej czy wzrost wartości firmy.

W praktyce jednak mikroprzedsiębiorstwo zainteresowane i wdrażające zasady TQM nie jest zjawiskiem powszechnym. W Polsce np. od 1995 r. przyznawana jest Polska Nagroda Jakości, w tym też dla „Bardzo Małych Organizacji produkcyjnych i usługowych (do 20 osób zatrudnienia)" [www.pnj.pl]. Jak czytamy w jej regulaminie: *Nagrody Zespołowe*

i Wyróżnienia oraz dyplomy dla finalistów przyznawane będą tym przedsiębiorstwom, które poprzez wdrożenie TQM (Zarządzania przez Jakość) osiągnęły znaczącą poprawę satysfakcji klientów, pracowników oraz osób związanych z tymi przedsiębiorstwami, w okresie ostatnich lat oraz znaczącą poprawę: jakości pracy, procesów, wyrobów, usług, ochrony środowiska, bezpieczeństwa i higieny pracy, satysfakcji władz i społeczeństwa lokalnego. Tymczasem wśród laureatów PNJ w kategorii małych i średnich przedsiębiorstw usługowych/przemysłowych figurują na liście po 2 firmy w 2006 i 2007 r., potem kategoria ta zmienia się na firmy „średnie" [www.pnj.pl]. Nasuwa się tu dość istotne pytanie, czy rzeczywiście nie ma zainteresowania koncepcją TQM wśród mikroprzedsiębiorstw? Jeśli tak, to z czego wynika ten stan rzeczy i co można zrobić aby to zmienić.

Literatura

Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy, (2009), Warszawa, www.efs.gov.pl.

Berdowski J.B., Berdowski F.J. (2004), *Zarządzanie przez jakość warunkiem konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Blikle A. (2011), *Doktryna jakości,* książka in statu nascendi udostępniona w domenie publicznej, s. 10–60.

Dołhasz M., Fudaliński J., Kosala M., Smutek H. (2009), *Podstawy zarządzania. Koncepcje-strategie-zastosowania*, PWN, Warszawa.

Domaniewska N. (2009), *TQM – współczesna koncepcja zarządzania,* w: Matejun M., Szczapańczyk M., *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej"*, Wyd. PŁ, Łódź

Dz.U.10.220.1447,www.bip.mg.gov.pl

Gregory A. (2005), *Skuteczne techniki PR,* Gdańskie Wyd. Psychologiczne, Gdańsk.

Gromiec Z., Nawrot M. (2010), *Wpływ przystąpienia Polski do strefy EURO na sektor MŚP,* [w:] Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), *Aktualne problem zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami,* Wyd. PŁ, Łódź.

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób w 2010 r., (2011), Informacje bieżące, Wyniki wstępne, Główny Urząd Statystyczny, 19.10.2011 Warszawa, www.stat.gov.pl.

Działalność gospodarcza mikroprzedsiębiorstw w województwie łódzkim w latach 2008–2009, (2011), Informacje i opracowania statystyczne, Urząd Statystyczny w Łodzi, Łódź, www.stat.gov.pl.

Klimek J. (2010), *Jakość i zarządzanie przez jakość w sektorze MŚP – moda czy konieczność?,* [w:] Matejun M., Szczepańczyk M. (red.), *Aktualne problem zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami,* Wyd. PŁ, Łódź.

Kula I.A. (2009), *Guerrilla marketing – niekonwencjonalne formy komunikacji"*, [w:] Matejun M., Szczapańczyk M., *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej"*, Wyd. PŁ, Łódź.

Łańcucki J. (2001), *Podstawy Kompleksowego Zarządzania Jakością TQM*, Wyd. AE, Poznań.

Łucewicz J. (1999), *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.

Pascal D. (2002), *Lean Production Simplified,* Productivity Press, New York.

Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*,Wyd. AE im. O. Langego, Wrocław.

Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.

Skrzypek E. (2002), Jakość i efektywność, UMCS, Lublin.

Walczyk M., Walaszczyk A. (2009), *Postrzeganie koncepcji zarządzania jakością TQM przez przyszłych menedżerów"*, w: Matejun M., Szczapańczyk M., *Współczesne metody zarządzania w praktyce gospodarczej"*, Wyd. PŁ, Łódź.

www.pnj.pl

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733– 2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 341–355

Paweł Rataj
Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Rataj
Paweł Szewczyk
Sąd Okręgowy w Krakowie, Krajowa Szkoła Sądownictwa i Prokuratury

Plan sukcesji w firmach rodzinnych – wprowadzenie do problematyki prawnej i zapisu windykacyjnego

The plan of succession in family businesses – introduction to the legal issues and write recovery

Abstract: The paper focuses mainly on the social and cultural context for family business succession, as this constitutes an essential foundation for the creation of a modern application of law in this area, and the construction of scientifically valid conclusions *de lege ferenda.*

As far as current legal solutions are concerned, an entirely new institution of specific bequest may be particularly useful in relation to succession issues. An adequate change in the Civil Code came into force on 23 October 2011.

Generally speaking, specific bequest allows the testator to bequeath to a specific person clearly specified things, so that the bequeathed things become the property of the beneficiary directly upon the testator's death. Such a transfer of wealth was not possible under the system of general succession which existed without exception in civil law. Former legislation did not allow for a fully efficient way of bequeathing a specific part of one's wealth to a designated person, and as such it even ran counter to the common intuition regarding the meaning of the word "bequest" to a specific person. For the testators, it was a significant limitation to making a fully independent decision regarding the future of their property after their death, which is especially important for family businesses.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jeden z fundamentów gospodarki światowej, a ich tworzenie rozwój i funkcjonowanie ma istotne znaczenie dla gospodarek krajowych jak i globalnej. Długoterminowa perspektywa prowadzenia firmy przez przyszłe pokolenia zwiększa siłę rodzinnych biznesów i nadaje im wyraźną tożsamość i specyfikę. Z ich specyfiką wiążą się pewne problemy, gdyż prowadzenie firmy rodzinnej jest często trudniejsze niż kierowanie inną formą biznesu ponieważ splatają się w niej relacje biznesowe i więzi pokrewieństwa. Firmy rodzinne przekazywane są z pokolenia na pokolenie. Dotyczy to zarówno zarządzania jak i własności przedsiębiorstwa. Sukcesja często nazywana również zarządzaniem zmianą międzygeneracyjną stanowi czynnik, który wyróżnia przedsiębiorstwa rodzinne spośród ogółu innych podmiotów gospodarczych oraz jest jednym z najbardziej złożonych i wieloaspektowych problemów przedsiębiorstw rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 9 i 37].

Przed przystąpieniem do analizy problematyki sukcesji firm rodzinnych, koniecznym jest przypomnienie, że na trwałą pozycję społeczną i majątkową danej rodziny musi pracować wiele pokoleń. Stwierdzenie to nie jest semantycznie pustym przysłowiem, lecz jedną ze starych prawd, dawno już zaobserwowaną i wypowiedzianą, a mającą swe umocowanie w całych tysiącleciach rozwoju ludzkości. Siła wiekowych prawd jest ogromna, co skłania do wniosku, że są one bardziej rezultatem społecznej i biologicznej struktury człowieka, niż wytworem świadomie kreowanej indywidualnej myśli. Zatem wierność zasadom wyrażonym w tych prawdach, będzie najbardziej spełniać wymóg optymalności w realizacji życiowych zamierzeń.

Praca i dziedzictwo pokoleniowe, jako fundamentalna wartość społeczna, we współczesnym świecie doznały pewnego zachwiania. W szczególności zjawisko to wystąpiło w Polsce po drugiej wojnie światowej. Narzucony wówczas system socjalistyczny doprowadził do zasadniczych przemian społecznych, mocno uderzając w dotychczasowe tradycyjne wartości. Z jednej strony, w zasadzie w całości wyeliminowano istnienie firm prywatnych, prowadząc do degradacji społecznej osób

reprezentujących kapitał wiedzy i doświadczenie w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej. Z drugiej strony doszło do niespotykanych wcześniej awansów społecznych. Całe rzesze osób wywodzących się ze wsi (wówczas jeszcze bardzo zacofanych), a także bardzo ubogich rodzin stosunkowo łatwo uzyskiwało wykształcenie (średnie, a nawet wyższe) oraz idący za tym awans materialny, choć z perspektywy czasu obiektywnie skromny, to jednak wówczas relatywnie wysoki.

Tak więc dość powszechnie wyrastali w pierwszym pokoleniu: inżynierowie, prawnicy, lekarze i inni. Awansując społecznie, pozbawieni jednak byli kapitału tradycji pokoleniowej. Z tej przyczyny wytworzyła się część pokolenia, która z jednej strony dużo zyskała, ale jednak żyła w napięciu pomiędzy własnymi korzeniami, a nowym stylem życia, co u słabszych wytwarzało tendencję do deprecjonowania, czy wręcz ukrywania własnego pochodzenia. Rodziło to sprzeczny z naturą człowieka brak tożsamości; brak było starej i nie było jeszcze nowej. W dużej mierze zerwała się też łączność pokoleniowa. Rodzice nie byli w stanie – z braku własnych doświadczeń – przekazać dzieciom wiedzy i umiejętności poruszania się w zupełnie nowych realiach społecznych. Doszło do istotnego osłabienia roli tradycji w życiu społecznym.

Tradycja jest wielką siłą przekazu pokoleniowego, w dużej mierze zagubioną i nieco zapomnianą przez wskazane przemiany historyczne. Nie jest to dobre zjawisko, gdyż życie każdego współczesnego człowieka nie jest izolowaną całością, otwierającą się z chwilą narodzin, a kończącą się wraz ze śmiercią. Życie jest zawsze transmisją pomiędzy dziełem pokoleń minionych, a przekazem go następnym pokoleniom, zmodyfikowanym o własne przeżycia i doświadczenia, często generowane zmieniającymi się realiami społecznymi i ekonomicznymi, czy postępem technicznym. Im większa role odgrywa tradycja, tym bardziej tworzy się społeczeństwo stabilne, pewne swojej pozycji społecznej, bardziej gotowe na pozytywistyczny rozwój oparty na stałej systematycznej pracy.

Jak już wskazano okres socjalizmu zasadniczo zdławił prywatną przedsiębiorczość. Zaczęła się ona odradzać z początkiem lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, początkowo bardzo żywiołowo, niejednokrotnie, z trwałymi sukcesami (choć oczywiście nie brakowało porażek). W ramach powstałych przedsiębiorstw spore znaczenie mają tzw.

firmy rodzinne. Od początków reaktywowania gospodarki rynkowej upłynęło już ponad dwadzieścia lat. Zatem dla wielu firm, które od razu wykorzystały zmianę ustrojową nadszedł czas swoistej dojrzałości, która też nie stoi w miejscu. Dla wielu przedsiębiorców wcześniej, czy nieco później wyłoni się kwestia przyszłości firmy, w ramach nieuchronnie zmieniającej się struktury osobowej, nakazującej każdemu racjonalnie myślącemu przekazanie firmy następcy.

Celem artykułu jest analiza społecznych i kulturowych uwarunkowań problematyki sukcesji firm rodzinnych stanowiących niezbędny fundament tworzenia współczesnej praktyki stosowania prawa w tym zakresie oraz konstruowania naukowo poprawnych wniosków *de lege ferenda.*

2. Istota procesu sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Sukcesją nazywa się proces, który winien przybrać postać kompleksowego planu działania firmy zorientowanego na przekazanie i rozwój w warunkach naturalnych zmian pokoleniowych. Przekazanie to może wynikać z faktu śmierci seniora, dotychczasowego właściciela (współwłaściciela), ale może być też następstwem prawnym między żyjącymi na podstawie czynności prawnej pod tytułem ogólnym, z całym kompleksem wyłaniających się problemów prawnych.

Własność i zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych skupione jest w zdecydowanej większości przypadków w rękach założyciela (rodziny właścicielskiej). Specyfika polskich *family business* uwidacznia się w tym, że najczęściej (w blisko 90%) pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia i oni też są właścicielami przedsiębiorstw. Współwłasność występuje znacznie rzadziej i dotyczy z reguły pierwszego i drugiego pokolenia. Drugie pokolenie w 33% jest zaangażowane w pracy na rzecz przedsiębiorstwa, a w 15% uczestniczy we własności podmiotu [Sułkowski, Marjański 2010, ss. 21–22].

W swej zasadniczej istocie sukcesja jest przekazem pokoleniowym, a zatem elementem tradycji wpisanej w naturę ludzką, która w Polsce doznała dużej wyrwy w okresie socjalizmu, natomiast w społeczeń-

stwach zachodnich o ugruntowanej gospodarce rynkowej sukcesja stanowi trwały i rozwinięty element kultury prawnej. Zatem z ludzkiego punktu widzenia sukcesja jest rekonstrukcją wbudowanej w naturę ludzką więzi międzypokoleniowej, wymagającą jednak intensywnej pracy tak w sensie mentalnościowym, jak i konstrukcji prawnej.

Rekonstrukcja mentalnościowa wydaje się być stosunkowo łatwym elementem, wynikającym z naturalnych potrzeb ludzkich, wytworzonych przez wieki. Dojdzie tu jednak do głosu cały szereg przemian ewolucyjnych, które koniecznie należy rozeznać, dla poznania fundamentalnych możliwości, jakimi sukcesja może się rządzić. W pierwszej kolejności należy chyba wskazać na zasadniczy upadek modelu patriarchalno - władczego modelu rodziny. Przy obecnym wspólnotowym i krajowym uwrażliwieniu porządku prawnego na równe traktowanie i poszanowanie godności każdego człowieka nie da się w zasadzie należycie umotywować decyzji o nierównym podziale majątku pomiędzy dzieci, który następowałby często w przekazaniu jednemu, lub tylko niektórym dzieciom firmy rodzinnej, jako majątku wyczerpującego cały dorobek przodków. Te wszystkie kwestie powinny być objęte planowym działaniem sukcesyjnym.

Można postawić tezę, że przeprowadzenie udanej sukcesji ma charakter newralgiczny, ponieważ w zasadniczym stopniu decyduje o rozwoju przedsiębiorstwa. Aby osiągnąć sukces w długim horyzoncie czasowym przedsiębiorstwo rodzinne musi posiać umiejętność przeniesienia własności i kierownictwa w jednego pokolenia na następne. Gotowość do dokonania sukcesji rozpatrywana jest w kilku aspektach: przygotowania rodziny, finansowym oraz prawnym. Śmierć albo odejście na emeryturę założyciela przedsiębiorstwa rodzinnego jest często okresem związanym z pojawiającymi się zagrożeniami, które mogą być powodem zastoju, a czasami także upadku firmy [Marjański 2010, ss. 87–89].

Taki kontekst społeczny i kulturowy dobrze rozpoznany jest dopiero gruntem prawidłowego tworzenia prawa w zakresie regulacji sukcesji, a także jego stosowania, w szczególności w aspekcie wykładni celowościowej. Dobre prawo jedynie porządkuje rzeczywistość społeczną i nadaje jej ramy normatywnej akceptacji.

Potencjalnych możliwości prawnych uwzględniających potrzeby społeczne jest wiele. Nie są one jeszcze dobrze zbadane i opracowane, z uwagi na brak funkcjonowania sukcesji w praktyce obrotu. Z uwagi też na ogromne zróżnicowanie form działalności firm rodzinnych zaistnieje bez wątpienia potrzeba wypracowania różnych postaci sukcesji. W tym celu należy wykorzystać istniejące lub pojawiające się rozwiązania prawne; ewentualne luki prawne należy objąć postulatami *de lege ferenda.*

3. Charakterystyka prawnych aspektów sukcesji

Jedną z najbardziej interesujących nowości w prawie jest powołanie normatywne instytucji zapisu windykacyjnego. Chcąc pokrótce przedstawić jego istotę należy przypomnieć, że dziedziczenie w polskim systemie prawnym oparte jest na mechanizmie sukcesji generalnej (zwanej też uniwersalną), stanowiącej wyjątek od podstawowej w prawie cywilnym sukcesji syngularnej. Ta ostatnia odnosi się do pojedynczego transferu poszczególnych praw pomiędzy poprzednikiem prawnym, a jego następcą[1].

Sukcesja generalna polega na tym, że na postawie jednego zdarzenia prawnego wszystkie – bez wyjątku – prawa i obowiązki danej osoby przechodzą w całości lub w ułamkowych częściach na następcę, czy też następców. Z uwagi na skomplikowane skutki prawne i możliwe negatywne konsekwencje dla wierzycieli poprzednika prawnego, jest ona dopuszczalna jedynie w sytuacjach wyraźnie przez prawo przewidzianych. W przypadku spadkobrania fundamentalne znaczenie ma art. 922 § 1 k.c. stanowiący, że prawa i obowiązki majątkowe zmarłego przechodzą z chwilą jej śmierci na jedną lub kilka osób. Taki mechanizm, w przypadku zaistnienia tylko jednego spadkobiercy, nie wywołuje poważniejszych trudności i na dobrą sprawę najczęściej nie różni się zasadniczo od sytuacji, gdyby ustawodawca przewidział dla dziedziczenia

[1] Przykładowo: sprzedaż samochodu prowadząca do zmiany właściciela ze sprzedającego na rzecz kupującego; zmiana dłużnika, przy zachowaniu warunków ustawowych (art. 519–522 k.c.), powoduje powstanie obowiązku świadczenia u przejemcy długu. W każdej z tych sytuacji oceniane są skutki prawne poszczególnych czynności.

sumę sukcesji syngularnych poszczególnych praw i obowiązków spadkodawcy. Natomiast wszystkie charakterystyczne problemy dla sukcesji generalnej ujawniają się w przypadku wielości spadkobierców; nabywają oni stosowne udziały w całym spadku (prawach i obowiązkach) z chwilą otwarcia spadku (czyli śmierci spadkodawcy). Stan ten będzie trwał do chwili działu spadku, który może być dokonany umownie lub sądownie, przy czym praktyka wskazuje, że sądowe sprawy o dział spadku są często skomplikowane i długotrwałe, co jest pochodną znacznego skonfliktowania spadkobierców.

Mechanizm sukcesji generalnej będzie rządził nawet w sytuacji, gdy spadkodawca sporządził testament, w którym przeznaczył określonym osobom poszczególne przedmioty majątkowe, co wcale nie jest rzadką praktyką i jest wynikiem nieznajomości istoty tego typu sukcesji, która z pespektywy wielu testatorów jest wadliwie pojmowana, gdyż jest niezrozumiała, bardzo sztuczna i w istocie mało intuicyjna [Witczak 2011, s. 1079]. Należy tu podkreślić, że wskazanie przez spadkodawcę w testamencie, kto ma dziedziczyć poszczególne przedmioty majątkowe, w zasadzie nie ma mocy wiążącej. Spadkobiercy i tak w pierwszym etapie dojdą do dziedziczenia całego spadku w odpowiednich częściach ułamkowych, a dopiero na etapie jego działu mogą, chociaż nie muszą uszanować woli spadkodawcy, co do tego, co komu ma przypaść. Również sąd dokonujący działu spadku nie jest związany wolą testatora, chociaż w miarę możliwości powinien ją uwzględnić [Księżak 2011, s. 1045; Witczak 2011, s. 1080].

W dotychczasowym stanie prawnym istniała jedynie dość ograniczona możliwość dysponowania poszczególnymi przedmiotami należącymi do spadku, a mianowicie poprzez ustanowienie w testamencie zapisu o skutkach obligacyjnych, który obecnie nosi nazwę zapisu zwykłego. Istota zapisu zwykłego polega na tym, że spadkodawca przez rozrządzenie testamentowe może zobowiązać spadkodawcę ustawowego lub testamentowego do spełnienia określonego świadczenia majątkowego na rzecz oznaczonej osoby, nazywanej zapisobiercą (art. 968 § 1 k.c.).

Pozycja zapisobiercy zwykłego jest specyficzna: nie jest on w ogóle następcą prawnym spadkodawcy, a więc nie ponosi odpowiedzialności za długi spadkowe. Natomiast swoją korzyść uzyskuje pośrednio, po-

przez realizację roszczenia do spadkobierców o wykonanie zapisu [Księżak 2011, ss. 1045–1046], które polega na przeniesieniu bądź ustanowieniu określonego prawa; może też zawierać zwolnienie z długu. Często z przeniesieniem prawa wiąże się obowiązek wydania rzeczy, której prawo to dotyczy. Jest to wydłużona droga do uzyskania prawa, najpierw spadkobierca (spadkobiercy) uzyskuje (uzyskują) spadek, czyli na nich przechodzą wszystkie składniki spadku, a następnie powinni zrealizować obciążające ich zapisy. W razie braku dobrowolności w tym zakresie uprawnionemu pozostanie wystąpienie na drogę sądową z żądaniem zobowiązania złożenia stosownego oświadczenia woli. W razie sporu droga ta może się wydłużyć. Nie jest wykluczona potrzeba kolejnego sporu, o wydanie własności rzeczy, która w wyniku wygrania pierwszej sprawy stała się własnością zapisobiercy [Witczak 2011, s. 1078].

Jednak nie tylko to wydłużone dojście do korzyści jest ułomnością zapisu zwykłego. W literaturze trafnie wskazuje się, że wierzytelność z tego tytułu jest stosunkowo słaba, na co składa się wiele czynników, spośród których najistotniejsze znaczenie mają następujące okoliczności [Księżak 2011, s. 1046]:

- odpowiedzialność spadkobierców za zapisy zwykłe ogranicza się do stanu czynnego spadku (art. 1033 k.c.), a wierzytelność z tego tytułu może zrealizowana (egzekwowana) dopiero po spłaceniu innych długów spadkowych;
- w przypadkach, gdy zobowiązany do zapisu zwykłego jest jednocześnie uprawniony do zachowku po zmarłym, ponosi odpowiedzialność do nadwyżki przekraczającej wartość udziału spadkowego, który stanowi podstawę do obliczenia należnego uprawnionemu zachowku, co odpowiedni stosuje się do dalszych zapisów (art. 998 k.c.);
- spadkobiercy obowiązani do zaspokojenia roszczenia z tytułu zachowku mogą żądać stosunkowego zmieszenia zapisów zwykłych (art. 1003 k.c.);
- roszczenie z tytułu zachowku przedawnia się z upływem lat pięciu od wymagalności roszczenia (art. 981 k.c.).

Taki stan prawny nie odpowiadał już współczesnym realiom spo-

łecznym, które charakteryzują się znacznym wzrostem znaczenia własności i jej ekonomicznej doniosłości. Ograniczona możliwość konkretnego dysponowania swoim majątkiem bez wątpienia negatywnie wpływa na podejmowanie perspektywicznych przedsięwzięć gospodarczych, które nie wyczerpią się tylko w jednym pokoleniu [Księżak 2011, s. 1046].

4. Istota zapisu windykacyjnego

W tym zakresie dość istotna zmiana została dokonana ustawą z dnia 18 marca 2011 roku o zmianie ustawy – Kodeks cywilny oraz niektórych innych ustaw, na mocy której wprowadzono do prawa spadkowego zapis windykacyjny, który jest możliwy do ustanowienia w testamentach sporządzonych od 23 października 2011 roku.

Zapis windykacyjny jest instytucją prawa znaną już od czasów rzymskich, lecz nie jest przyjmowany we wszystkich współczesnych systemach prawa i jest również zupełną nowością w prawie polskim [Księżak 2011, ss. 1048–1052; Osjada 2012, s. 68]. Stosunkowo krótki czas obowiązywania nowej regulacji, sprawia że nie można jeszcze mówić o ugruntowanej praktyce jej stosowania, a w szczególności o praktyce sądowej w tym zakresie. Zapis windykacyjny jest obecnie przedmiotem stosunkowo jeszcze nielicznych wypowiedzi doktrynalnych, analizujących wszystkie potencjalne możliwe aspekty prawne. Istotna rola przypada też tu konferencjom naukowym poświęconym temu tematowi, na których w szczególnie cenne powinno być ścieranie się głosów nauki i praktyki. Nic tak, jak praktyka, nie weryfikuje trafności przyjętych konstrukcji prawnych.

Najważniejszą cechą zapisu windykacyjnego jest to, że z chwilą otwarcia spadku (czyli śmiercią spadkodawcy) wywołuje skutek rzeczowy, a nie tylko obligacyjny, co oznacza, że określony składnik majątkowy przechodzi z tą chwilą wprost na uprawnionego[2]. W zakresie praw dochodzi tu do sukcesji syngularnej, natomiast w zakresie obowiązków

[2] Art. 981^1. § 1 k.c.. W testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego spadkodawca może postanowić, że oznaczona osoba nabywa przedmiot zapisu z chwilą otwarcia spadku (zapis windykacyjny).

dochodzi do sukcesji uniwersalnej, gdyż zapisobierca windykacyjny ponosi odpowiedzialność za długi spadkowe, ograniczoną do wartości przedmiotu zapisu windykacyjnego według stanu i cen z chwili otwarcia spadku (art. 1034^2 k.c.). Zapis windykacyjny jest więc swoistą hybrydą prawną [Księżak 2011, s. 1056].

Na korzyść tej instytucji przemawiają nie tylko kwestie emocjonalne, ale także i względy racjonalne [Witczak 2011, s. 1080]. W literaturze wskazuje się na następujące korzyści stosowania tej instytucji:

- uszanowanie woli spadkodawcy, który zdecydowanie pełniej realizuje zasadę swobody testowania, a tym samym zachęca ludzi do aktywnego pomnażania majątku, dzięki zapewnieniu istotnego wpływu na jego los po śmierci spadkodawcy [Witczak 2011, s. 1080];
- z perspektywy przedsiębiorców akcentuje się, umożliwienie zapewnienia ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa, przez jasne określenie, kto jest kompetentny do przejęcia przedsiębiorstwa [Witczak 2011, s. 1080], unika się tu szkodliwej dla losów przedsiębiorstwa niepewności, kto je przejmie, szczególnie potęgowanej potencjalnym, długotrwałym sporem pomiędzy spadkobiercami;
- zapis windykacyjny jak najszybciej przynosi korzyść uprawnionemu [Witczak 2011, s. 1080];
- zapisobierca windykacyjny jest lepiej chroniony w przed utratą przedmiotu zapisu [Osajda 2012 s. 69; Witczak 2011, s. 1080];
- jest to konstrukcja „jurydycznie prosta" zrozumiała nawet dla nieprawników [Osajda 2012, s. 69].

Szczegółowo istotę i warunki zapisu windykacyjnego na ogół opisuje się przez porównanie go z zapisem zwykłym [Osajda 2012, s. 69; Witczak 2011, ss. 1081–1082]. Zabieg taki stanowi głównie ułatwienie poznawcze nowej instytucji, gdyż w pełni należy zgodzić się z P. Księżakiem [2011, ss. 1054–1056], że właściwie brak jest cech wspólnych z zapisem zwykłym, a podobieństwo ma jedynie charakter terminologiczny. Pozostając w konwencji porównania do zapisu zwykłego należy wskazać na następujące cechy zapisu windykacyjnego:

1. Przedmiot zapisu windykacyjnego, w przeciwieństwie do zapisu zwykłego nie wchodzi w skład spadku; jest on przekazywany kon-

kretnej osobie, która jest następcą prawnym spadkodawcy (art. 981^1 § 1 k.c.).

2. Zapis windykacyjny może być ustanowiony tylko w testamencie sporządzonym w formie aktu notarialnego (art. 981^1 § 1 k.c.) [Księżak 2011, s. 1054; Zakrzewski 2012, s. 8]; ustanowienie podwyższonych wymogów co do formy jest tłumaczone potrzebą ograniczenia wątpliwości, czy wolą spadkobiercy było ustanowienie zapisu windykacyjnego, czy zwykłego (lub też tylko powołanie spadkobiercy w odpowiedniej części) [Zakrzewski 2012, s. 10]; jednak P. Księżak słusznie zauważa tu zbyteczność takiego ograniczenia, gdyż osłabia ono potencjalne zastosowanie zapisu windykacyjnego, zwłaszcza że w świadomości społecznej zapis windykacyjny jest w zasadzie podstawowym typem zapisu, a zatem wszelkie wątpliwości można, zgodnie z prawdopodobną wolą spadkodawcy interpretować, jako zapis windykacyjny; uchybienie formie aktu notarialnego powodować będzie, jak się wydaje, brak skutku rzeczowego, a jedynie obligacyjny [Księżak 2011, ss. 1058–1059].
3. Ograniczony został zakres przedmiotowy zapisu windykacyjnego, zgodnie z art. 981^1 § 2 k.c. mogą nim być objęte jedynie: rzecz oznaczona co do tożsamości, zbywalne prawa majątkowe (np. wierzytelności, akcje, udziały w spółce z o.o., prawa z papierów wartościowych) przedsiębiorstwo lub gospodarstwo rolne, ustanowienie na rzecz zapisobiercy użytkowania lub służebności; nie mogą być w szczególności: udziały w spółce cywilnej, udziały spółkowe w spółkach osobowej, partnerskiej i komandytowej, ponieważ ich losy rozstrzyga jedynie umowa spółki [Zakrzewski 2012, s. 12].
4. Szczególną uwagę – perspektywy sukcesji firm rodzinnych – należy poświęcić przedsiębiorstwu; ustawodawca odwołuje się tu do definicji ustawowej zawartej w art. 55^1 k.c., mówiącej że Przedsiębiorstwo jest zorganizowanym zespołem składników niematerialnych i materialnych przeznaczonym do prowadzenia działalności gospodarczej.

   Obejmuje ono w szczególności:

- oznaczenie indywidualizujące przedsiębiorstwo lub jego wyodrębnione części (nazwa przedsiębiorstwa);

- własność nieruchomości lub ruchomości, w tym urządzeń, materiałów, towarów i wyrobów, oraz inne prawa rzeczowe do nieruchomości lub ruchomości;
- prawa wynikające z umów najmu i dzierżawy nieruchomości lub ruchomości oraz prawa do korzystania z nieruchomości lub ruchomości wynikające z innych stosunków prawnych;
- wierzytelności, prawa z papierów wartościowych i środki pieniężne;
- koncesje, licencje i zezwolenia;
- patenty i inne prawa własności przemysłowej;
- majątkowe prawa autorskie i majątkowe prawa pokrewne;
- tajemnice przedsiębiorstwa;
- księgi i dokumenty związane z prowadzeniem działalności gospodarczej.

Przepis ten zawiera legalną definicję pojęcia przedsiębiorstwa w znaczeniu przedmiotowym, czyli jako samodzielnego przedmiotu stosunków cywilnoprawnych, czego konsekwencja jest wyrażona w art. 55^2 k.c. stanowiącym, że czynność prawna mająca za przedmiot przedsiębiorstwo obejmuje wszystko, co wchodzi w skład przedsiębiorstwa, chyba że co innego wynika z treści czynności prawne albo przepisów prawnych. Treść art. 55^1 k.c. jednoznacznie wskazuje, że poza zakresem pojęcia „przedsiębiorstwo" pozostają zobowiązania i obciążenia związane z jego prowadzeniem. W związku z tym specyficzna pozostaje odpowiedzialność zapisobiercy windykacyjnego, który obejmuje wszystkie aktywa przedsiębiorstwa, jednocześnie dziedzicząc jedynie część długów z nim związanych, proporcjonalnie do wartości przysporzeń, które on otrzymał, w relacji do innych spadkobierców, czy innych zapisobierców windykacyjnych [Księżak 2011, s. 1080]. Jest to konsekwencja wskazanej wyżej zasady odpowiedzialności za długi spadkowe. Jednak zapis windykacyjny przedsiębiorstwa bez wątpienia daje spadkodawcy możliwość szybkiego przekazania tego zorganizowanego kompleksu majątkowego wskazanym osobom, zapewniając ochronę nie tylko zapisobiercy, ale często również osobom trzecim, takim, jak pracownicy, kontrahenci przedsiębiorstwa [Zakrzewski 2012, s. 13].

Specyficzny i dyskusyjny problem powstaje w odniesieniu do moż-

liwości dysponowania przez spadkodawcę pozostającego w związku małżeńskim tą częścią majątku, która jako udział wyodrębni się z chwilą śmierci. Źródłem problemu jest to, że podstawowym ustrojem małżeńskim ustawowa wspólność majątkowa, która charakteryzuje się brakiem wydzielonych udziałów do chwili trwania tej wspólnoty. Do tego art. 35 k.r.o. wyraźnie wyklucza możliwość rozporządzania udziałem, który przypadnie danemu małżonkowi w majątku wspólnym z chwilą ustania wspólności. Z tej przyczyny E. Gniewek kategorycznie wyklucza możliwość sporządzenia zapisu windykacyjnego przez osobę pozostającą w ustroju wspólności majątkowej małżeńskiej; zapis taki mógłby być możliwy po wyłączeniu przez małżonków ustroju wspólności majątkowej małżeńskiej (art. 47 § 1 k.r.o.) [Gniewek 2012, ss. 24–33]. Pogląd ten nie jest pozbawiany mocnych podstaw teoretycznych, jednak w istotny sposób ogranicza zakres zastosowania zapisu windykacyjnego, przy czym w przypadku sukcesji firm rodzinnych może to być przeszkoda o tyle mało istotna, że sukcesja winna mieć na uwadze wszystkie sprawy majątkowe, w tym regulację rozliczeń finansowych z małżonkiem. Zatem umowa majątkowa małżeńska może być częstym elementem sukcesji. Zdecydowanie bardziej liberalne stanowisko przyjmuje P. Zakrzewski, który nie bez pewnych wątpliwości przyjmuje dopuszczalność zapisu windykacyjnego, w zakresie mającego przypaść małżonkowi udziału, odwołując się do analogicznych rozwiązań w przypadku rozrządzeń testamentowych [Zakrzewski 2012, s. 17–18]. Trudno obecnie przewidzieć, które z tych stanowisk uzyska przewagę. Względy celowościowe skłaniają do drugiego stanowiska, przy przyjęciu dużej społecznej potrzeby istnienia zapisów windykacyjnych.

- Zapis windykacyjny można ustanowić na rzecz kilku osób.
- Zapisobiercę zwykłego, jak zapisobiercę windykacyjnego można obciążyć dalszym zapisem zwykłym (art. 981^5 k.c.).
- Zapis windykacyjny – w przeciwieństwie do zwykłego – nie może być dokonany pod warunkiem lub zastrzeżeniem terminu.
- W sprawach nieuregulowanych szczegółowo w przepisach dotyczących zapisu windykacyjnego stosuje się odpowiednio przepisy o zapisie zwykłym (art. 981^6 k.c.). Zasygnalizować tu jedynie trzeba od-

wołanie się do treści art. 972 k.c. zgodnie z którym do zapisobiercy stosuje się odpowiednio przepisy o zdolności do dziedziczenia i o niegodności. W związku z tym watro wskazać, że zapisobierca windykacyjny może zapis przyjąć wprost bądź go odrzucić; z natury tego zapisu nie może go przyjąć z dobrodziejstwem inwentarza [Witczak 2011, s. 1084].

5. Podsumowanie

Przygotowanie do przeniesienia prawa własności jest obok sukcesji władzy jednym z kluczowych obszarów planu sukcesyjnego. Liderzy rodzinnych biznesów obok planowania zabezpieczenia majątku, planowania finansów osobistych nie mogą zaniedbać zagadnień związanych z prawnymi aspektami przeniesienia własności. Jeżeli na etapie planowania sukcesji nie zostaną rozważone skomplikowane układy związane z prawem własności powstałe problemy mogą pogrążyć firmę. Bez względu na sposób podziału prawa własności zarówno rodzina jak i przedsiębiorstwo skorzystają na prawidłowym przygotowaniu prawnych aspektów plany sukcesji [Craig, McClure, Ward 2012, ss. 65–68].

Ukazany zapis windykacyjny pozwala spadkodawcy zadysponować w testamencie na rzecz określonej osoby, ściśle określonym określonymi rodzajami rzeczy, w ten sposób, że stają się one wprost własnością zapisobiercy z chwilą śmierci spadkodawcy. Taki sposób przekazu majątkowego wykluczał, istniejący bez wyjątku w prawie cywilnym, system sukcesji generalnej spadku. Dotychczasowy stan prawny nie stwarzał w pełni skutecznego zadysponowania przez spadkodawcę określonymi składnikami majątkowymi na rzecz oznaczonej osoby, a tym samym był nawet w opozycji do społecznej intuicji pojęcia „zapisu" na rzecz oznaczonej osoby. Dla spadkodawców było to istotne ograniczenie możliwości w pełni autonomicznej decyzji o losach majątku po swojej śmierci, co nabiera szczególnego znaczenia w przypadku firm rodzinnych

Charakterystyka zapisu windykacyjnego wskazuje na jej bardzo duże wręcz ogromną rolę przy wyborze jednej z postaci sukcesji firm rodzinnych. Przyjęta nowelizacja przepisów Kodeksu cywilnego jest w zdecydowanej większości oceniania pozytywnie, nawet po mimo pewnych

wątpliwości, co do zakresu regulacji niektórych kwestii. Wątpliwości te powinno się w pierwszej kolejności eliminować poprzez prawidłową wykładnię, znajdującą powszechną aprobatę w praktyce.

Natomiast wychwycone istotne braki normatywne powinny być przedmiotem ingerencji ustawodawcy. Jednak obecnie wykazywane mankamenty nie stanowią żadnej istotnej przeszkody do wdrażania tej instytucji w praktyce.

Literatura

Aronoff C. E., McClure, S.L., Ward J. L. (2012), *Sukcesja w firmach rodzinnych*, MiP, Kraków.

Gniewek E. (2012), *O niedopuszczalności zapisu windykacyjnego przedmiotów majątku wspólnego małżonków*, „Rejent" nr 1.

Księżak P. (2011), *Podstawowe problemy zapisu windykacyjnego*, „Kwartalnik Prawa Prywatnego", z. 4.

Marjański A. (2010), *Badania sukcesji w małych przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Problemy zarządzania", vol. 8, nr 4.

Osajda K. (2012), *Zapis windykacyjne - nowa instytucja polskiego prawa spadkowego*, „Monitor Prawniczy" 2.

Sułkowski Ł. , Marjański A.(2011), Firmy rodzinne, Poltext, Warszawa.

Sułkowski Ł., Marjański A. (2010), *Specyfika małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych – wnioski z badań empirycznych*, „Problemy zarządzania", vol. 8, nr 4.

Ustawa z dnia 18 marca 2011 *o zmianie ustawy Kodeks Cywilny* , Dz. U. Nr 85, poz. 458.

Witczak H. (2011), *Zmiany w prawie spadkowym - zapis windykacyjny*, „Monitor Prawniczy" 20/2011.

Zakrzewski P. (2012), *Zapis windykacyjny*, „Przegląd Sądowy", nr 2.

Część IV.

Aspekty zarządzania i rozwoju w firmach rodzinnych na świecie

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 359–374

Zhang Fan[1], Wu Wenying, Qiu Xiaofei
Beijing University of Technology
Maria Bernat
Opole University of Technology

A Microcosm of the Contemporary Chinese Family Business – The Ebb and Flow of Wenzhou Model

Abstract: Chinese family business has developed for 30 years, but it is still in a initial phase. The family businesses in Wenzhou Model has created an economic miracle and the small commodities created by the them have covered almost every corner of the world market. Now the Wenzhou Model has gone into a dilemma. The analysis on their reasons reminds us that all the inefficient economies are unsustainable.
Keywords: family business; Wenzhou Model; China economy

Since China's economic transformation of 1980s, Chinese family business (CFB)[2] has always played the most active role in the social and economic life. The contemporary CFBs, emerged in the tide of economic transformation and upped and downed in the economic reform wave, vividly demonstrates the achievement of the hard working Chinese, and profoundly reveals the nature of China's economic development.

However, it is very difficult to demonstrate the contemporary CFB with a general model, because China is a vast country and its custom and

[1] Author is currently working in the Opole Confucius Institute at Opole University of Technology, Poland. Email: bjutzhangfan@gmail.com

[2] CFB: Chinese family business hereinafter referred to as CFB.

socio-economic environments obviously differ from one geographical region to another, so the development of CFBs do not follow the same route. Furthermore, the history of CFB could be traced back to the turbulent and volatile beginning of the twentieth century, at which time China confronted with the world wave of the industrialization.

This article does not intend to conduct a comprehensive analysis of CFB. On the one hand, it's too much work to do so, because of the varieties of CFB's growth pattern and the differences of the regional laws; on the other hand, the contemporary CFB as a whole is still in a nascent stage, but more comprehensive and objective evaluation has to be based on a very long period of observation. This article only shows the short economic history of CFB in a typical region where family business booms and aims to reveal the basic developing laws, characteristics and difficulties of the contemporary CFB.

1. The family property of the contemporary CFB

The traditional Chinese society is built on the basis of family. Family culture deeply embedded in social relationship forms the shape of the basic elements of the Chinese values, therefore, the management philosophy of the contemporary CFB derives itself from the family culture and social structure based on the classic humanistic spirit of Confucianism, Buddhism and Taoism. The role of the traditional family culture in the management of CFB is reflected in two aspects: on the one hand, family culture dominantly and prominently impacts on the social and economic life of CFB and constitutes the major competitiveness of CFB; on the other hand, the inherent patriarchy and familial isolation also becomes a major obstacle to the further development of CFB. The characteristics of CFB management are adherent to the traditional Chinese family culture; the salient features of the Chinese traditional family culture constitute the management culture roots of the family business.

1.1. The special nature of CFB

Due to the prominent role of the family in Chinese history and modern social life, which is very different from the Western Christian civilization in this respect, we cannot simply copy the definition of family business of the Western management scholars, for example, the U.S. enterprise historian Alfred D. Chandler[1], the family business research scholar of Harvard University Robert G□Donerly and the others, to declare and understand CFB. Although their understandings of the family business are slightly different from each other, the kernel of their definitions focuses on the ownership and the operating right of the family business[2]. In another words, they intended to analyze what and how a family (social organization) impacts on the operation of a family business (economic organization), because "private" and "public" can be effectively separated in the Christian culture. However, according to China's traditional values, the "family" and "country" is unable to clearly distinguish, "private" and "public" can also not be effectively separated. Therefore, in this text, Chinese family business (CFB) is defined as ***a kind of integrated entity combined the social and economic activities into a family***. This is the most essential attribute of CFB.

According to a sample survey of 1947, private sectors in 21 provinces (including the 250 cities and counties) shows that China's private sector is generally family-owned, that is to say that the most part of the private sector in Chinese economy is family business. In respect of the asset of the all companies surveyed, 51.8% of the family businesses are the private enterprises, the capital of the proprietor accounted for 82.7% of the total capital and 16.8% of other investors are the relatives of the proprietor. The structure of the property rights constitutes the premise of the Chinese family business. From the decision-making and management power point of view, 92.7% of the owners are also the general managers of the enterprises to whom the private property and management rights are closely linked and whose family members occupy those key positions in the enterprise[3]. Thus, the traditional Chinese social structure and values for

thousands of years profoundly impact on the economic activities of the contemporary CFB. The family business established on the family relationship provide a kind of protection which would be secured in a company through agreement, the emotional bonds between the family members are used as a management tool in the work environment and combine the business activities with the family life.

1.2. The issue of property rights in CFB

The issues of property rights of CFB are the innovation and optimization of property rights and establishment of institutions. To clearly analyze the property rights in the CFB, we firstly look at how family business is created. For example, here are two cases of creation of the family business in Wenzhou.

In the first case, enterprise is founded by a proprietor with the relatives. From the date of its birth it deems to be a family business. Vast majority of such family business were especially founded in the 1980s and their property rights are never clear. At the beginning of the creation, the common family interests cover their personal interests; kinship and family ties are often valued higher than assets ties, the family-spiritual inspiration is more effective than the interest-driven individual. However, if the enterprises grow larger without clear property rights, they will inevitably fall into huge crisis. When a family business is just founded on an equal footing among the family members, they also do not care about the personal property rights in the enterprise, but when the scale of the family business grows larger, authority distinctions between the proprietor and the general manager will appear. At this time the original venture partners would realize the importance of the position in the enterprise and start to consider the security of their individual shares. Thus, conflict may appear and even lead to business division.

In the second case, the predecessor of the family business was an "enterprise owned by whole people" or a "collectively owned enterprise". They were the enterprise forms in the particular period of the planned

economy in China and are meaningless as an economic term now. At that time some private enterprises affiliated themselves to the whole people or collective units only in order to obtain the legal status to run business, now in fact, they rely entirely on self-financing without clarified owners. In 1980s, these enterprises began the transformation to private business, but the transition process has not been completed up to now and formed some special economic entities of mixed property which include both public ownership and private property rights. Before being transformed into pure private businesses, all such enterprises have to face the property right issues. Lack of business ownership or less effectiveness in the mechanism to supervise the managers will lead to higher agent cost of the family business or unnecessary interference to the normal business activities. No matter state-owned enterprises or private enterprises in China have a variety of problems and distresses with the property rights, in fact, in respect of property form Chinese enterprises are the mixture of various forms.

1.3 The governance structure of CFB

Above analysis of the special familial and property rights shows that CFBs have more complex governance structure than the family business of common sense [4] has. A commn family business has three institutions of governance (the owner, the board of directors and the manager) which can be combined into seven kinds of roles, see figure 1: owners, board, manager, owner-board, owner-manager, board-manager and owner-board-manager. However, CFBs have to increase the family factors, so that a family business may have to face 15 complex kinds of role orientations, see figure 2.

Due to the complexity of the relationship of the roles in the governance structure of CFB, the effective separation and integration of the roles in family social life and the roles of business activities among owners, board of directors and managers becomes a main problem to optimize the governance structure and a key factor of growth in CFBs.

Figure 1. The roles of governance structure in a common family business

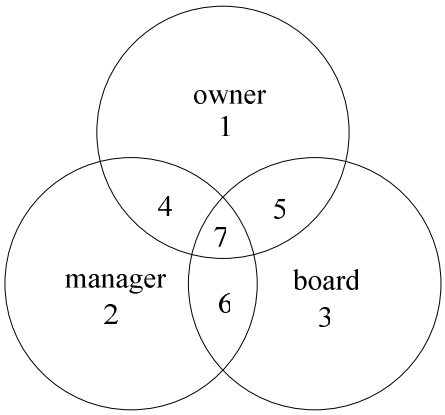
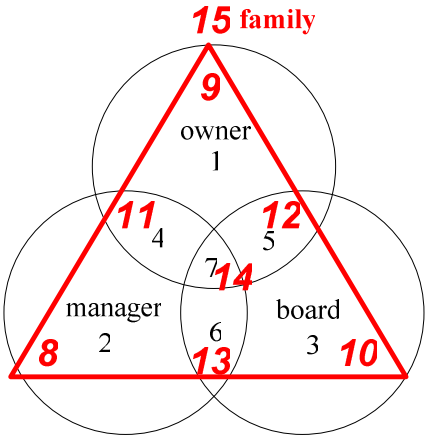


Figure 2. The complex roles of governance structure in a CFB



1.4 The power succession in CFB

Powers succession in family business includes two aspects: the succession of the ownership and the succession of managers. The general transfer of CFB ownership within the family is clear: inheriting father's

ownership is one of the most common choice. By the succession of the managing right (or CEO), in another word, by changing the successor of a family business operator, the situation is more complicated. The existing studies have shown that the successor of a general manager is an important turning point which is decisive to the survival and development of a CFB. The succession events affect business at all levels: for the business insiders, a successor of a CEO can be seen as the most influential management changes, for those such as suppliers, customers, government officers and other external stakeholders, they will treat the succession event as a signal about the future development of family business. Thus a successor will directly determine the future direction of the family business and also profoundly affect the performance of the family business.

From the above discussion, we can conclude that Chinese family culture is like a double-edged sword, which sharpens the competitiveness of the family business and restrains the further development of the family business as well. This seemingly contradictoriness of CFB in a particular historical period and under a special cultural background is precisely the main driving force for the further development and change of CFB. In fact, as the oldest forms of economic organization in China, the family business will not only not disappear, but also will be rejuvenated to play an important role in economic arena.

2. Rise of Wenzhou family businesses

Wenzhou Model refers to the regional economy characterized by the family business and specialized markets in the Wenzhou region and the southeast part of Zhejiang Province, its significant features are “the small commodities and the big market”. Small commodity refers to those kind of commodities of lowest cost in production scale, technology and transportation, while the big market refers to the marketing network that Wenzhou people established in the country and even in the entire world. In the Wenzhou Model, most of the productions and operations of the

small commodities are done in the family businesses and specialized through the division of labor within the family or with other families, such as the division in the production process, the division of the product categories and the regional division. Organization of production, flow of capital, adaptation of technology, acquisition of labor and other factors of production in Wenzhou Modal are decided by the supply and demand of the market. Therefore, the success of Wenzhou Model is indeed the victory of Adam Smith and David Ricardo.

2.1 Only immediate in Wenzhou Model

Wenzhou family businesses lay trust on family members, make decision very quickly and are strong to resist risks. Wenzhou businessmen are totally oriented by profit and do not look at the national plans and programs under the motto " follow the profit, no matter where it is ". For example, the biggest screws producer Liu Taiyuan originally sold the kerosene lamps, he found later that it is more profitable to sell the rivets in the kerosene lamps, then he began his rivet business. Similarly, the town Jinzhen used to specialized in printing school meal tickets, later, the people of Jinzhen found the badge production more profitable and then start to produce badges. Now the town has become the "the town of badge production".

The bosses of the family business in Wenzhou involve themselves directly in the production. For example, the owner of the East Hotel got up at 2:00 am every day to buy vegetables. He can accurately tell you the weight of the eatable vegetables left after processing 1 kg of them. Many Wenzhou company bosses disguise as workers working in the Taiwnese-funded enterprises in Shenzhen just to learn how to control the costs. This is micro economics reasons why Chinese small commodities may have the advantage of the unique low price on the world market. This kind of business operation is determined entirely by the immediate instinct, lacks plan and seems confusing, but in the end it forms a large number of family businesses which possess comparative advantages.

Since Wenzhou family business are short-term and profit-driven, almost all of them select to test the local market with some kind of products in advance, if a product appears any positive prospect, then they expand the production scale quickly. That is why Wenzhou family business tend to select the general merchandise goods such as shoes, clothes, glasses, etc. to produce and reduce the price down near to lowest possible level of the Chinese market. With the small commodities Wenzhou family businesses achieved a big career.

2.2 Rush into mass action in Wenzhou Model

A family business is not easy to expand. In Wenzhou family businesses are similar in size and tend to flock into some specific industries for profits, which leads to excessive competition. On the other hand, such flock derives their irreplaceable competitiveness in many industries.

Taking windproof lighter in Wenzhou for example, European and American buyers came to purchase, Wenzhou family businesses found it profitable and they increased the number of the plants from 500 to 3000 within one year. The competition became extremely fierce. All of the manufacturers have to consider how to reduce the costs, and develop new products. Only two years later, 2500 of the plants collapsed and only 500 survived. But after this mass action, all the remaining ones have become cost control masters. The former industry leader Japan was out of the windproof lighter market and 80% of the such enterprises collapsed in Japan. Windproof lighters from Wenzhou occupy 80% of Chinese market and 99% of the global market today. To produce similar products, thousands of family businesses in Wenzhou compete with low prices and most of the businesses fail at last. This extremely brutal competition forged irreplaceable core competencies on the world market, therefore, Wenzhou products have achieved an ever larger share in the global market.

Interestingly, Wenzhou and Taiwan are similar. Many family businesses in Taiwan are crowded in the field of processing computer and electronic products. During this fierce competition process Taiwan has

become a global leader, meanwhile the United States and Japanese companies have lost the cost advantage, and are forced to move to the China mainland. Now, the same situation appeared in Taiwan again, a lot of enterprises are moving from Taiwan to China mainland.

2.3. Bird effect of family businesses in Wenzhou Model

From the scale point of view, Wenzhou family businesses have no place indeed to exist in the modern mass production, but in respect of the modern industrial chain and the regional economic development, Wenzhou family businesses are strongly competitive in the mode of production. It services the same purpose with Toyota's Lean Production. Taking Wenzhou lighter industry for example, 500 enterprises producing finished products are at the pyramid spire, below them are 2000 lighter part factories, only 50% of the parts used in an end product are their own products, others are provided by the remaining 2000 manufacturers. Even if crews are needed, hundreds of producers are able to supply. In comparison to the competitive relationship among the hundreds of screws manufacturers, the relation between a screw factory and a finished product plant is collaborative relationship[5],[6],[7].

Meanwhile unlike Japan, due to the independency of CFB, the relationship between cooperative factories and finished product factories are not a dependent relationship of dependency. So long as the technological progress happens in one part producer, all the 500 finished product factories may be able to enjoy. In this way, a collaborative group seems like the synthesis of a flock of birds, which flies back and forth like the dark smoke, but doesn't loss its flexibly. In Japanese lean production, no competition exists among each workshop of a manufacture, but competition exists among the part producers (comparable to the Japanese factory workshops) under a Wenzhou lighter plant. This competition has at least avoided the common defect of the large enterprise.

A big bird may be killed, but the flock of birds can never be defeated, because the flock has tangibility and invisibility. Family business in

Jinzhen Badge Factory has 100 pressers and 50 ovens, which has decided the production scale of the finished products and its sub-contracted orders associates hundreds of family businesses in Jinzhen Town; the reduction of orders may lay off 100 workers, but the 100 skilled workers can easily find jobs in other small-scale badge factories. Every family business can also easily take over the excessive order that other family businesses could not fulfill. This approach makes the Wenzhou keep high-speed development even in the worst macroeconomic situation.

The production varieties of every small business in Wenzhou are not rich, but if we observe the whole region as a enterprise, its varieties as a whole are often more than the large enterprises of the same size and the varieties may cover an industry. For example, Liuzhen Town of Wenzhou products 300 species of low-voltage electrical appliances in 26000 specifications. The share of the lightening devices produced in Wenzhou in the whole country's market accounts for 30%, the share of the badges accounts for 91%, the share of the low-voltage electrical appliances accounting for 35% and the share of leather accounts for 20% respectively. A single Wenzhou family business is a small, but adding them in a region together, the figure is much higher than the monopoly line of 20%.

2.4 Integration of family business in Wenzhou Model

Producing the daily necessities, small family business in the flock can do anything they want, but to produce the low-voltage electrical and other industrial products, small family business may not work effectively provided they work jointly to form to scale production.

Some famous economists from Beijing recommended to Wenzhou family businesses that they should build large enterprise groups based on modern enterprise system. However, by implementing the recommendations of the economists from Beijing, we found that all the shortcomings of state-owned enterprises and large enterprises appears again, the implementation of a five-year standardized management did not have any effect and the operational status of the enterprises fall into low efficiency.

The family businesses integration is a very difficult task. The Wenzhou people particularly dislike to be controlled by others. Since the local culture in Wenzhou is popularly dominated by the clan system, the successful integrations of family businesses were made in form of "a joint venture of whole family businesses under the ancestral worship" which is in fact a kind of joint stock system, therefore, family businesses in a group may shape large and stable capital and build the foundation for family businesses to transform to modern enterprise system [8],[9],[10].

3. The fall of Wenzhou family businesses

The expression "the fall of Wenzhou family businesses" put forward by the author implies to the failure and the stagnation in Wenzhou Model, it does not imply to the failure of Wenzhou people, as the matter of fact Wenzhou is still one of the richest regions now in China.

After having experienced ten years of brilliant development in Wenzhou, the private businesses reach an impasse in recent years and a large amount of industrial funds in Wenzhou has flown into the real estate sector. Bosses of the family businesses in Wenzhou are called as "Wenzhou Gang of Real Estate Speculators" in China, because where their capitals reach, there the real estate prices soar. Their investment in the real estate projects in Dubai is suffering serious losses. The Author predicates that the phenomenon that funding of Wenzhou family businesses completely leave the manufacturing entity to enter into the virtual economy was just the starting point of its fall. The fall of Wenzhou Model is indeed the failure of Keynesianism, just like that its rise is the victory of Adam Smith and David Ricardo.

As discussed above, the kernel of the Wenzhou Model is based on the cost advantage and professional competency deprived from extremely competitive environment of family businesses. Regional alliances of enterprises practiced in Wenzhou and the bird effect of family business are unique to China. Chinese culture is a family-based culture and the family based operation may overcome the uncooperative nature of the Chinese

people, therefore the Wenzhou Model indeed suits CFB. The Wenzhou Model teaches us a lesson: the regional economy must be built on the base of the geographical and cultural characteristics and the enterprise organizational forms must have local characteristics and suit to the regional economic structure [11], [12], [13].

The rise of the Wenzhou Model attributed to the non-intervention of the local government. Wenzhou locates near to the coast and far from the political center, its model of economic development was contrary to the expectations of the central planners and the central planners have neither given Wenzhou a little favorite policies nor established any state-owned enterprises. But precisely because of the lack of the direct intervention of the central planning and control, Wenzhou could form its "small commodity and big market" mode under the help of the inaction and care of the local government. The Wenzhou local government plays the role of the "watchman" on the verge of the free market economy such as fighting against counterfeit and doesn't interfere the enterprise's internal affairs. Therefore, the essence of the Wenzhou Model is "private owner, family operation, share in family, and prosperity for all of people".

China's economy is not a miracle, its development entirely depends on arduous pioneering spirit of the families and is driven by a huge debt capital. Therefore, once the macroeconomic tightens, a large number of the small and medium-sized family businesses will suddenly collapse. Recently, the number of the closed enterprises in Wenzhou is growing, many entrepreneurs choose to abandon the plant equipment and escape and some even choose to commit suicide. All these phenomena have demonstrated the downturn of the Wenzhou Model born in the 1980s.

It must be pointed out that in Wenzhou region soiled in an advanced market still retains many primitive cultural traditions. The family businesses still have to rely on the interpersonal relationships to maintain creditability and rely on marital relationship and even worships to maintain the business operations. The revival of Wenzhou Model counts on a second wave of market-oriented reforms.

4. The neoclassical model: The vitality of CFB

According to the view of the mainstream economists in China, the family business is often seen as a backward industrial organization. They believe that the form of organization is an obstacle to the further development of the enterprises. However, as we may find from the Wenzhou model, the family business actually is a kind of Neoclassical Form of Enterprise. The fall of Wenzhou Model is not only the consequence of flaw within the family business, but also consequence of the negative influence of the macroeconomic environment. We need to objectively and fairly identify the nature of the prosperity of the family business [14],[15],[16].

Even today, the family business is not a backward way of business. Distinguishing from other types of enterprises, CFBs have their unique characteristics, for example, their reliance on the family capital, their family members working as labor force (sometime even for a salary below the market level), their unique relationship network and their centralized decision-making model, all these make their operating mechanisms more flexible and rapidly adaptive to the changing environment. Since the existence of the enterprise is intimately related to the fate of the family, the CFB owners must devote themselves to the business with full hearts.

Just because of the above characteristics, the family businesses have their advantages in terms of competitiveness. In fact, no matter what organization form an enterprise takes, it has to compete in the market and as long as the transaction cost of an enterprise is the lowest, its organization form can be regarded as a good form. There is no standard models that generally apply to all the business organizations and the modern enterprise system should not be the only choice. Entrepreneurship is mostly secured by the low-cost organizational resources and the family relationships are the most ready informal organizational resources available to ensure the business leaders' authority and to make it more cohesive. Especially, the organizational form of enterprise should not be measured by any political standards. The judgment on whether a family business is reasonable or efficient depends on if its business could be run

at the lowest cost in a specific economic environment. Considering the particular economic environment in contemporary China, where dramatic changes always happen in the economic and institutional environment, the credit environment for the CFSs still remains to be established. If so, CFB would suit to the conditions and generate efficiency.

With the gradual improvement of the market environment and the continuous expansion of the family business, the family business should break the limitation of its existing boundaries, effectively integrate the outside financial and human capitals and involve themselves into a new-social environment. But from neoclassical point of view, as a form of enterprise the family business is still full of charm.

5. Summary

In recent years, especially since the U.S. subprime mortgage crisis, a large number of Chinese SMEs have been facing difficulties and the further development of CFB is becoming unpredictable.

To judge if an economy is healthy, we should respect efficiency first principle[17]. Any denial or subordination approach to efficiency will only lead economy into a long-term recession; nevertheless, the short-term economic stimulus may pump vitality into the economy, but it will only have a temporary effect. From the rise of the family business following Wenzhou Model, we have seen the economic vitality and efficiency. On the other hand, from the down of the family business following Wenzhou Model, we have seen the demise of the quick rent-seeking success.

When Keynesian comes, Smith and Ricardo go away; when Keynesian fails, Smith and Ricardo come back again. History is unpredictable, but CFBs have no other choice but to wait.

Reference

[1] 艾尔弗雷德·钱德勒. 规模与范围：工业资本主义的原动力. 北京：华夏出版社, 2006

[2] Michael H. Morris, Roy W. Williams & Deon Nel. *Factors influencing family business succession*. International Journal of Entrepreneurial Behavior& Research. Vol.2 No.3, 1996

[3] 保育钧，曹虹，冰程路. 中国私营企业调查报告[Z]. 中国私营经济年鉴, 2002

[4] Mustakallio. M., E. Autio & S. A. Zahra. *Relation and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making*. Family Business Review. 15(3), 2002

[5] Linden G, Kraemer L K, Dedrick J. *Who Captures Value in a Global Innovation System? The case of Apple's iPod*. Personal Computing Industry Center (PCIC), June 2007: 13–36

[6] Baldwin C Y, Clark K B. *Managing in an Age of Modularity*. Harvard Business Review, 1997, 75(5): 84–93.

[7] Richardson G B. The Organization of Industry. Economic Journal, 1972, (82): 36–64

[8] Granovetter M. *Economics action and social structure: the problem of embeddedness*. American Journal of Sociology, 1985(78): 1360–1380

[9] Coleman J. S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1990: 374–512

[10] Jarillo J C. *On Strategic Networks*. Strategic Management Journal, 1988, (9): 19–38

[11] Powell W W. *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*. Organization Behavior, 1990, Vol.12: 44–89

[12] Leavitt H J. *Applied Organizational Change in Industry: Structural Technological and Humanistic Approaches*. Handbook of Organizations, ed. James G. March, Chicago: Rand McNally, 1965: 1144–70

[13] Meyer J, Rowan B. *Institutional organizations: formal structures as myth and ceremony*. American Journal of Sociology, 1977, 83: 340–363

[14] Williamson O E. *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. American Journal of Sociology, 1981, 87: 548–77

[15] Williamson O E. *The New Institutional Economics: Taking Stock*, Looking Ahead. Journal of Economic Literature, 2000, 38: 595–613

[16] Nelson R R, Winter S G. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982: 99

[17] Hayek F. A. *Studies in Philosophy*, Politics and Economics. London: Routledge & Kegan Paul, 1967: 67

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 375–392

Claudia Judith Martínez Meza[1]
Estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad de Occidente
Marcela Rebeca Contreras Loera[2].
Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Occidente

La toma de decisiones basada en modelos y herramientas financieras en la empresa familiar

Decision making in leaning against models and financial tools in family businesses

Abstract: At different stages of the life of an organization, managers find themselves having to make decisions that will set the direction of the entity they are responsible for. This paper shows partial results of a larger research that addresses the realities of family business regarding decision making and its effect on the development of the company. The main objective of this research is to identify the decision-making process based on financial models and tools used in family business. The techniques used to obtain information were: interviews with executives, managers and former employees of the organization; to observe the decision-making processes used within the organization; and analysis of key documents.

Preliminary results of the investigation indicate that, the process of strategic decision making in the family business is made from the group of managers who are at the head of the

[1] Estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad de Occidente. Unidad Culiacán. Dirección: Km. 1.5 carretera a Culiacancito. Culiacán, Sinaloa, México Culiacán, Sinaloa, México. Correo electrónico: claudiamtnz@hotmail.com.

[2] Profesora Investigadora de Tiempo Completo, adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. Dirección: Km. 1.5 carretera a Culiacancito. Culiacán, Sinaloa, México. Correo electrónico: marcelac25@hotmail.com. Tel: 016677591300 Ext. 2261

administration board. It was found that the use of models and financial tools is low, the managers are primarily based on their experience in the field to decide which courses of action are going to be followed, nevertheless they support themselves trough the aid of consultants.
Keywords: Decision-making process, models and financial tools, family business

1. Introducción

La toma de decisiones en las empresas se fundamenta en la información financiera. Los directivos necesitan información que les permita conocer lo que está pasando con la empresa y su solvencia, solidez, productividad y rentabilidad, para lo cual es necesario practicar el análisis financiero.

Existen diferentes métodos para evaluar el desempeño y la situación financiera de la empresa, del análisis de los resultados que arroja la aplicación de estos métodos, se obtiene información necesaria para tomar decisiones.

Las entidades que conocen cuál es el desempeño que han tenido a lo largo del tiempo, pueden incluso anticipar resultados y utilizar medidas preventivas evitando así llegar a acciones correctivas lo cual se transforma en beneficios económicos para la empresa. Esta es una ventaja que proporcionan algunos de los indicadores financieros.

El resultado que se obtiene del análisis de los estados financieros básicos a través de indicadores, es utilizado por los administradores, inversionistas y accionistas para tomar decisiones, de la misma manera el gobierno verifica el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales y examina las actividades de la empresa con otras similares, los bancos y acreedores se pueden interesar por conocer indicadores de liquidez a corto plazo para evaluar la capacidad de pago del cliente y determinar si son sujetos de crédito sin embargo, cuando las cifras contables se leen en forma aislada tienen poco significado. El modo de establecer que una cantidad es adecuada, si mejora, empeora, está dentro o fuera de proporción, es comparándola con otras partidas.

El constante cambio en los escenarios comerciales lleva a las empresas a buscar opciones que les ayuden a saber cual es la realidad que guardan respecto a otros ejercicios e incluso en relación a otras empresas del mismo giro.

Actualmente existen empresas que toman decisiones financieras sin utilizar las herramientas necesarias, algunos propietarios de empresas se basan en su experiencia en el campo para fijar el curso que tomará la organización. Lo anteriormente expuesto, da origen al planteamiento del problema de investigación, donde se pretente relacionar el uso del análisis financiero como herramienta para la toma de decisiones en la empresa familiar. La pregunta central que orientó esta investigacion es: ¿Cómo es el proceso de toma de decisiones y el uso del análisis financiero en la empresa familiar?

2. Referentes Metodológicos

El presente trabajo de investigación se realizó con un alcance descriptivo ya que pretende medir y recoger información de manera independiente y conjunta sobre las variables o dimensiones de un suceso. La recolección de datos se llevó a cabo por medio de entrevistas a propietarios, empleados y ex-empleados; de manera complementaria se recurrió a la observación dentro de la empresa, para conocer de manera directa el proceso de toma de decisiones en el momento en que se efectúa; por último, se realizó un análisis de documentos clave de la empresa donde se registran las decisiones tomadas en un periodo de tiempo determinado.

3. Referentes teóricos

3.1. El proceso de la toma de decisiones

La toma de decisiones siempre está relacionada con un problema o a un conflicto. Por medio de la decisión y de su ejecución se espera obtener una respuesta a un problema o la resolución de un conflicto, sin embargo, no todos los problemas son de la variedad de toma de

decisiones, algunos indican falta de información. La toma de decisiones se refiere a problemas que van más allá de la necesidad de información y predicción (Terry, 1981).

Por su parte, De la Hoz, Ferrer & De la Hoz (2008) indican que la información ha representado siempre una herramienta fundamental en la toma de decisiones de las empresas: a mayor calidad de la información, mejor calidad en la toma de las mismas. Es indispensable que los dueños antes de decidir, analicen detenidamente la información de diferente índole, producto de las actividades normales de la empresa, y al mismo tiempo apoyarse en experiencias pasadas para realizar predicciones, que conlleven a una toma de decisones más acertada.

Aún los sistemas de planeación estrátegica mejor diseñados fallarán en producir los resultados deseados si las personas encargadas de tomar las decisiones estratégicas no utilizan en forma efectiva la información disponible (Hill & Jones, 1996).

La toma de decisiones es uno de los principales procesos que tienen lugar en las organizaciones. En todos los niveles y áreas de la empresa los individuos eligen entre dos o más alternativas, es decir toman decisiones. En las organizaciones, las decisiones de las personas que se ubican en niveles más altos de la jerarquía constituyen el marco de referencia, las premisas, para el decidir de los subordinados (Contreras, 2008). Koontz & Heinz (1998) plantean que la toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, por lo tanto es la esencia de la planeación. Shermerhorn & Osborn (2004) indican que según su definición formal, la toma de decisiones es el proceso de elegir una alternativa a fin de enfrentar un problema u oportunidad, para Chiavenato (2006), decisión es una selección racional entre varias alternativas disponibles de cursos de acción, mientras que Contreras (2008), señala que la toma de decisiones se considera habitualmente una elección entre alternativas; la idea es demasiado simplista porque la toma de decisiones es un proceso complejo, no solo el acto de escoger entre opciones. (Ver figura 1).

Figura 1. Toma de decisiones

Autor	Concepto de toma de decisiones
Koontz & Heinz (1998)	Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas.
Shermerhorn & Osborn (2004)	Es el proceso de elegir una alternativa para enfrentar un problema u oportunidad.
Chiavenato (2006)	Es una selección racional entre varias alternativas disponibles de cursos de acción.
Contreras (2008)	Es un proceso complejo, no solo es el acto de escoger entre opciones.

Fuente: Elaboración propia CJMM (2011).

El proceso de la toma de decisiones identificado por Chiavenato (2006) es muy similar al que describe Robbins (2005), la principal diferencia es que este último autor evalúa la eficacia de la decisión tomada en el proceso (ver figura 2), mientras que Datf (2000) se limita el proceso a identificar y solucionar el problema. Contreras (2008) establece que el proceso de toma de decisiones puede iniciar identificando un problema, en esta etapa se debe ser consciente de la existencia del mismo y definir sus características; después se buscarán las alternativas de solución que permitan identificar cada uno de los cursos de acción que llevan a solucionarlo.

Para Koontz & Heinz (1998) el proceso dirigido a la toma de una decisión inicia con el establecimiento de premisas, seguido por la identificación de las alternativas y la evaluación de las mismas en términos de la meta propuesta, finaliza con la elección de una alternativa.

Shermerhorn & Osborn (2004), consideran que son cinco los pasos en la toma de decisiones: 1) reconocer y definir el problema u oportunidad, 2) identificar y analizar cursos alternativos de acción, así como calcular sus posibles efectos sobre el problema u oportunidad, 3) elegir una alternativa, 4) implementar la alternativa, y 5) evaluar los resultados y obtener más detalles cuando sea necesario.

Figura 2. Proceso de decisiones

Autor	Etapas en el proceso de decisiones
Chiavenato (2006)	1. Percepción de la situación que involucra algún problema 2. Análisis y definición del problema 3. Definición de los objetivos 4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción 5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos 6. Evaluación y comparación de las alternativas 7. Implementación de la alternativa seleccionada.
Robbins (2005)	1. Identificar un problema 2. Identificar los criterios de decisión 3. Asignar pesos a los criterios 4. Desarrollar las alternativas 5. Analizar las alternativas 6. Seleccionar una alternativa 7. Implementar la alternativa 8. Evaluar la eficacia de la decisión
Daft (2000)	1. Identificación del problema 2. Solución del problema

Fuente: Contreras (2008).

4. Clasificación de las decisiones

En relacion a las decisiones, éstas pueden clasificarse en cualquier número de formas. Una de ellas, por su grado de incertidumbre (ver figura 3) es especialmente útil. Usualmente las decisiones de alto grado de incertidumbre son tomadas en los niveles más bajos de la organización, y las que implican un alto grado de incertidumbre se toman en los niveles más altos (Terry, 1981).

Figura 3: Clasificación de las decisiones por el grado de incertidumbre aplicado

	Grado de	Características
Alta certidumbre	Baja	Se repite lo suficiente para reducir a un mínmola incertidumbre. Las decisiones, por lo general, sólo afectan a un pequeño grupo y son fáciles de aplicar. La predicción de la decisión se presenta casi perfecta.
Certidumbre razonable	Mediana	Son posibles estimaciones razonables de incertidumbre. Las decisiones afectan a dos o tres departamentos como máximo.
Considerable incertidumbre	Arriba del promedio	Poca seguridad en los resultados que se esperan. Incluye áreas de actividad grandes.
Gran incertidumbre	Alta	Las situaciones cubre en áreas amplias y muchos factores no predecibles.

Fuente: Terry (1981)

A mayor certidumbre, más sencilla y rutinaria es la toma de decisiones. Las decisiones de este tipo pueden estandarizarse estableciendo medios prescritos para ejecutar determinado trabajo.

Chiavenato (2006) menciona que existen tipos de decisión en función de los problemas estructurados y no estructurados, y que estas pueden ser decisiones programadas y no programadas. Según Koontz & Heinz (1998), las decisiones programadas, son aptas para problemas más estructurados o rutinarios, son especialmente los administradores de nivel inferior y los empleados en general quienes toman este tipo de decisiones. Decisiones no programadas, son las que se aplican a problemas no estructurados ni rutinarios y por lo general son responsabilidad de los administradores de alto nivel.

Entre los métodos para la toma de decisiones destacan el análisis de riesgo, que consiste en la asignación de probabilidades matemáticas a los resultados de decisiones, y los árboles de decisión, por medio de los cuales se describen gráficamente los puntos de decisión, acontecimientos aleatorios y probabilidades de varios cursos de acción (Koontz & Heinz, 1998).

La teoría clásica de decisión considera que los encargados de tomar las decisiones actúan en un mundo de certidumbre total, a diferencia de

la teoría conductista de decisión, que, considera que los encargados de tomar las decisiones solamente actúan en términos de lo que ellos perciben acerca de una situación determinada (Shermerhorn & Osborn, 2004).

5. Decisiones financieras

Una de las principales responsabilidades del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión propuestas para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que contribuyan positivamente a la empresa. Otro tipo de decisiones financieras son el costo de capital, el apalancamiento y la política de dividendos como decisiones financieras a largo plazo y la administración de activos circulantes y de pasivos circulantes como decisiones financieras a corto plazo (De la Hoz, Ferrer & De la Hoz, 2008).

Gamez & Morales (2010) señalan que las decisiones financieras en las empresas deben ser tomadas sobre: inversiones en planta y equipo; inversiones en el mercado de dinero o en el mercado de capitales; inversión en capital de trabajo; búsqueda de financiamiento por capital propio o por capital ajeno (deuda); búsqueda de financiamiento en el mercado de dinero o en el mercado de capitales. Cada una de ellas involucra aspectos específicos como por ejemplo decisiones sobre el nivel de efectivo en caja o sobre el nivel de inventarios.

Según Batista (2007) la información financiera juega un papel fundamental para la evaluación de la organización y el cumplimiento de los objetivos globales y financieros, además indica que los estados financieros darán la capacidad de tomar importantes decisiones de control, planeación y estudio de proyectos.

Por su parte Guajardo & Andrade (2008) indican que el análisis financiero consiste en estudiar la información que contienen los estados financieros básicos por medio de indicadores y metodologías, con el objetivo de tener una base sólida y analítica para la toma de decisiones.

Para Escalera (2007), las decisiones tienen que estar soportadas en información de calidad que le permita al dueño o administrador alcanzar

el objetivo de crear valor para la empresa, señala que las decisiones financieras tienen importancia trascendental para el mundo empresarial. Señala que la asignación de recursos financieros a través del tiempo dan lugar a tres tipos de decisiones financieras: 1) las decisiones de inversión, 2) las decisiones de operación 3) las decisiones de financiamiento, mientras que Terry (1981) incluye las siguientes: estructura del capital, condiciones de crédito, monto del capital de trabajo, procuración de nuevos fondos y pago de dividendos.

El proceso de decidir en los negocios se fundamenta principalmente en la información financiera y debe de incluir la participación de profesionales en el área, ya que el manejo de los estados financieros es su campo de acción. La decisión es un proceso trascendente, puede significar el éxito o fracaso de una empresa, prosperidad o quebranto, riqueza o miseria. Cuando se toma una decisión de acuerdo con el criterio de eficiencia, es necesario tener un conocimiento de los resultados que se seguirían de cada posibilidad alternativa. (Zamorano, 2008).

6. El análisis financiero

Diversos autores se han enfocado a analizar la situación financiera de las empresas mediante modelos y herramientas financieras, Batista (2007) señala que la información financiera juega un papel fundamental para la evaluación de la organización y el cumplimiento de los objetivos globales y financieros, esta se sintetiza en los estados financieros que permiten evaluar la posición económica–financiera de las empresas, mientras que García (2007) define el análisis de estados financieros como la aplicación de ciertas herramientas y técnicas en los reportes y estados de índole financiera para obtener algunas medidas y relaciones que facilitan la toma de decisiones. Para Ross, Westerfiel, & Jordan (2005) el análisis de estados financieros es una aplicación de la administración por excepción, en algunos casos tal análisis se reduce a la comparación de las razonces financieras de una empresa con algunos promedios o razones representativas.

El análisis financiero parte de la información financiera y de los estados financieros. Autores como Guajardo & Andrade (2008), Batista (2007) y Ochoa (1996) describen cuales son los requisitos y el papel que juegan estos conceptos en las empresas (ver figura 4).

Según Ochoa (1996), los estados financieros básicos son el producto final del sistema de contabilidad y están preparados con base a los principios de contabilidad, a las reglas particulares y al criterio prudencial, menciona tambien que éstos contienen información financiera y cada uno constituye un reporte de algunos aspectos de la empresa.

Figura 4: Información financiera y estados financieros

Autor	Información financiera	Estados financieros
Guajardo & Andrade (2008)	Debe cumplir con las siguientes características: confiable, relevante, comprensible y comparable	Son informes mediante los cuales se percibe la realidad de la empresa
Batista (2007)	Juega un papel fundamental para la evaluación de la organización y el cumplimiento de los objetivos globales y financieros.	Tienen fundamental importancia, debido a que darán la capacidad de tomar importantes decisiones de control, planeación y estudios de proyectos.
Ochoa (1996)	Es una herramienta muy importante para las empresas, facilita el proceso de la toma de decisiones.	Es el producto final del sistema contabilidad, están preparados con base a los principios de contabilidad.

Fuente: Elaboración propia CJMM (2011)

Las investigaciones indican que los estados financieros proporcionan información importante acerca del valor de la empresa. Los analistas financieros y los administradores aprenden a reordenar estas cifras para extraer la cantidad máxima posible de información. En particular, se utilizan estos indicadores para resumir la liquidez, el nivel de actividad, el apalancamiento financiero y la rentabilidad de una empresa. Siempre

que es posible, también usan los valores de mercado (Ross, Westerfiel, & Jordan, 2005).

Van & Wachowicz (2002) explican que se puede recurrir a diferentes métodos cuando se analiza una empresa. Muchos analistas tienen un procedimiento favorito para hacer algunas generalizaciones sobre las empresas en cuestión. Los métodos de análisis financiero se consideran como los procedimientos utilizados para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir las relaciones en un solo periodo y los cambios presentados en varios ejercicios contables (Gonzalez, 2003).

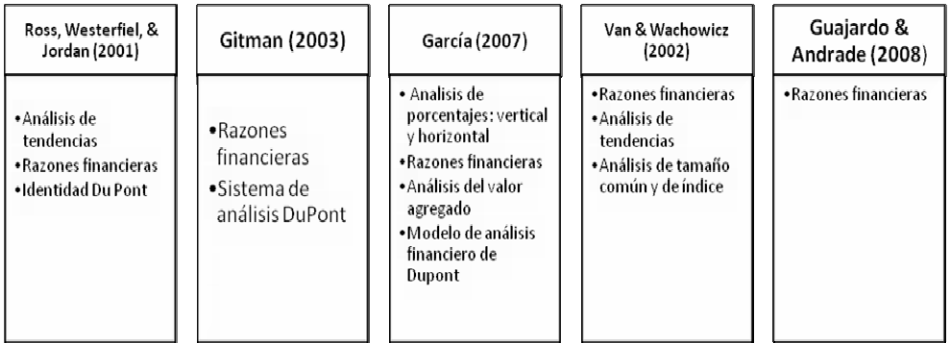
Señala García (2007) que el análisis financiero integra diferentes herramientas y técnicas, sobresaliendo las siguientes: análisis de porcentajes, análisis de razones financieras, análisis del valor económico agregado (ver figura 5).

Figura 5: Análisis financiero

Fuente: García (2007:84)

Como se mencionó anteriormente, existen diversas herramientas o métodos de análisis de estados financieros, autores como Ross, Westerfiel & Jordan (2001), Gitman (2003), García (2007), Van & Wachowicz (2002) y Guajardo & Andrade (2008) coinciden con algunos de estos métodos de análisis (ver figura 6).

Figura 6. Herramientas de análisis financiero



Fuente: Elaboración propia CJMM.

Ross, Westerfiel & Jordan (2001) indican que cuando el rendimiento sobre el capital contable (RSC), se descompone en tres partes: eficiencia operativa, eficiencia en el uso de los activos y apalancamiento financiero, da lugar a lo que se conoce como identidad Du Pont, en este sentido, García (2007), señala que el modelo de análisis financiero de Dupont consiste en medir la eficiencia de la actividad en tres áreas: eficiencia operativa, eficiencia en el uso de los activos y eficiencia financiera. A cada una de estas àreas asignò la razón financiera que estuviera más ligada a la misma y las combinó para obtener el resultado del rendimiento.

Si bien es cierto, los autores citados en el párrafo anterior coinciden en la herramienta razones financieras, pero cada uno de ellos tiene su particular forma de ordenarlas, nombrarlas y clasificarlas (ver figura 7).

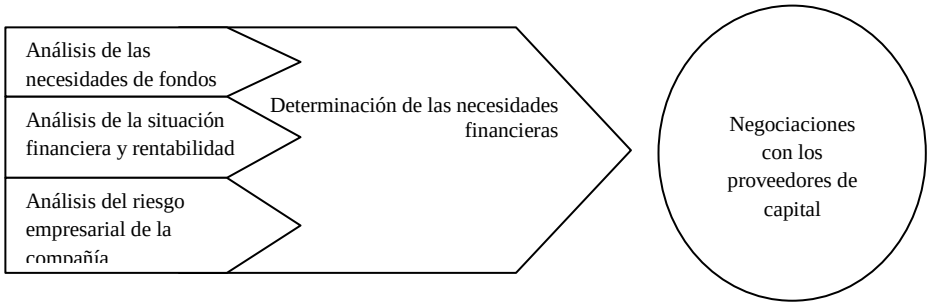
Tanto en la investigación como en la práctica, la evolución del análisis de empresas ha venido marcada por la observación de las razones financieras. Desde hace años estos indicadores se han ido constituyendo en la principal herramienta usada por los expertos para llevar adelante un análisis de estados financieros. Su empleo para analizar la gestión de una entidad tanto en el estudio de su evolución en el tiempo, como en los cotejos hechos con otras entidades, ha llegado a ser ampliamente difundida dadas sus ventajas como elemento de relación entre todo tipo de indicadores (Gallizo J. L., 2005).

Figura 7. Razones financieras

Fuente: Elaboración propia CJMM

Van & Wachowicz (2002) detalla un esquema para el análisis financiero (ver figura 8) se centra primeramente en las tendencias y la estacionalidad de las necesidades de los fondos de las empresas, se cuestiona acerca de la cantidad de recursos que se necesitarán en el futuro y la naturaleza de estas necesidades, entre las herramientas de análisis que se utilizan para responder a estas preguntan se encuentran las fuentes y los usos de los estados de flujo de efectivo y presupuestos en efectivo.

Figura 8: Esquema para el análisis financiero



Fuente: Van & Wachowicz (2002)

El circulo de la figura 8, indica que no basta con establecer el plan màs conveniente de financiamiento desde la perspectiva de las empresas y simplemente suponer que se puede conseguir, es necesario convencer a los proveedores externos de capital.

7. Resultados de la Investigación

Los hallazgos de la presente investigación se centran en los procesos de toma de decisiones y el uso del análisis financiero como herramienta de apoyo en la empresa familiar.

La empresa cuenta con más de 40 años de antigüedad en Sinaloa; a la fecha todos los accionistas son miembros de la familia (padres e hijos), tal y como lo plantea Gallo (2002) quien señala que en una empresa familiar la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y existe intención de que continúe en manos de la familia. En 2007 se decidió realizar de manera planeada, una reestructura familiar y se estableció las reglas de sucesión, cabe señalar que el fundador no ha retirado de la empresa lo que significa que existen decisiones que aún dependen de él, sin embargo se cuenta con un director general, miembro de la familia, identificado como líder de la empresa, manifestándose el liderazgo y legitimidad en él. La empresa familiar local se caracteriza por su confiabilidad y orgullo que provienen del hecho de haber sido creada con el esfuerzo del fundador.

La empresa cuenta con un consejo de administración, el cual representa el órgano de gobierno y cuyas funciones son: establecer la misión y objetivos, definir y aprobar políticas, dar profundidad administrativa a las decisiones, fijar estrategias, cuestionar decisiones sin personalizar, ayudar a manejar eficientemente la sucesión, entre otros; dichas funciones están encaminadas a regular las relaciones familia-empresa con las que se aspira a darle continuidad al negocio y no perder las características que conforman una empresa familiar

En relación a la toma de decisiones y con base en las entrevistas realizadas, se encontró que para los gerentes la variable toma de decisiones se define como: elegir una alternativa cuando se presenta una situación que genere un problema, tener autoridad y es fundamental en una empresa.

Por otro lado, los directivos entrevistados consideran que la toma de decisiones significa decidir qué hacer bajo la perspectiva de mayor ganancia o menor pérdida, a corto mediano y largo plazo; de igual forma se coincide con los gerentes respecto al proceso que se lleva a cabo para

la toma de decisiones, ya que se recurre al planteamiento de las problemáticas al consejo de administración cuando se refieren a decisiones como cambio de estructura e inversiones fuera de presupuesto y agregan que las decisiones que se someten a consejo no son de manera inmediata, ya que requieren tiempo para organizar las reuniones; por lo regular éstas son mensuales, salvo que exista una situación que amerite que se reúnan antes de lo planeado.

En este sentido, Koontz & Heinz (1998), Osborn (2004), Chiavenato (2006) se refieren con similitud a este concepto ya que para estos autores la toma de decisiones es la selección de una alternativa. Desde el punto de vista de Terry (1981) las decisiones de alto grado de incertidumbre son tomadas en los niveles más bajos, en el caso de la empresa comercial sinaloense es aplicable a los gerentes, mientras que las decisiones que implican un bajo grado de incertidumbre son las tomadas por los directivos.

Según los resultados los entrevistados coinciden en que en la empresa familiar local no opera modelo alguno de toma de decisiones, sin embargo se identificó que los procesos de toma de decisiones que experimentan corresponden a lo señalado por Chiavenato (2006), ya que en el proceso que se lleva a cabo para la toma de decisiones en la empresa familiar se recurre al planteamiento de las problemáticas al consejo de administración cuando se refieren a decisiones como cambio de estructura e inversiones fuera de presupuesto y, agregan que las decisiones que se someten a consejo no son de manera inmediata, ya que requieren tiempo para organizar las reuniones, por lo regular éstas son mensuales, salvo que exista una situación que amerite que se reúnan antes de lo planeado. En el nivel gerencial, cuando sucede una situación crítica que sale de lo establecido, se busca entonces el apoyo directivo.

Respecto a la toma de decisiones y el uso del análisis financiero como herramienta de apoyo, en la empresa familiar se encontró que en el nivel gerencial, cuando sucede una situación crítica que sale de lo establecido, se busca entonces el apoyo directivo; el uso del análisis financiero, en este nivel se resume en analizar el presupuesto ejercido en un periodo contra el presupuesto autorizado en el proceso de planeación de la empresa, originando reordenar cifras cuando sea conveniente. En el caso

de áreas como la de cobranza y ventas se evalúan los resultados de la meta de cobranza y la meta de ventas establecidas por los directivos de la empresa, cuando éstas no se cumplen se toman decisiones inmediatas, buscando que se cumplan los objetivos fijados.

En general se encontró que el análisis financiero se elabora con base en un comparativo de gastos con el fin de observar los comportamientos de los costos y gastos comparando el periodo actual contra el periodo anterior; los entrevistados señalan: "el análisis de la información financiera se lleva a cabo comparando el periodo actual contra el periodo anterior". Al respecto, Batista (2007) indice que la información financiera juega un papel fundamental para la evaluación de la organización y el cumplimiento de los objetivos globales y financieros.

Los entrevistados plantean que no utilizan el análisis financiero como elemento de apoyo central en la toma de decisiones, ya que consideran que la información corresponde a hechos ocurridos en la empresa, representando una situación histórica; y que dan más valor a la experiencia que se tiene en el ramo; así mismo la intuición juega un rol importante debido a que se basan en ella para tomar decisiones. Otro tipo de aspectos que consideran los directivos, para la toma de decisiones, son las recomendaciones que reciben de las empresas consultoras que contratan.

8. Reflexiones finales

Se identificó que el reporte comparativo de gastos que se elabora en la empresa no muestra los elementos suficientes para elaborar un análisis financiero ya que carece de información como los ingresos, que es un dato determinante para conocer la situación del negocio y con ello aspirar a tomar decisiones acertadas.

En los resultados de la presente investigación se muestra que las decisiones financieras de la empresa familiar se toman dependiendo del tipo de las mismas, cuando son de inversión quien decide es el consejo, mientras en una decisión financiera que implique reordenar una cifra en

el presupuesto la toman los gerentes y estos acuden a los directivos cuando es una decisión que se sale de la operación normal del negocio.

De acuerdo al problema de investigación se identificó que a la empresa familiar le falta cultura y apertura para incluir herramientas de análisis financiero. La falta de conocimiento de las herramientas y modelos que pueden servirles de apoyo a directivos y gerentes en el análisis de la información es lo que los lleva a recibir orientación de consultores externos, lo que representa costo adicional. Los directivos se basan principalmente en su experiencia en el campo para decidir sobre los cursos de acción que habrá de tomar la organización. En este trabajo de investigación se retoma lo que señala Contreras (2008), respecto a la toma de decisiones, ya que el proceso de decidir es complejo, no es solo el acto de escoger entre opciones, pues en efecto para la toma de decisiones financieras no es suficiente elegir una alternativa sin antes analizar cuál es el impacto que generará cada alternativa.

Referencias bibliográficas

Batista, T. (2007). *Análisis y evaluación de la situación económico financiero.* Cuba.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Septima edición ed.). Mc Graw-Hill.

Contreras Loera, R. M. (2008). *La transformación de Pequeña a Gran Empresa. El caso de la organización sinaloense.* Culiacán: Pérez.

De la Hoz, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financiera en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales , XIV* (1), 88-109.

Escalera, M. (22 de 06 de 2007). *Enciclopedia y biblioteca virtual de las ciencias sociales, económicas y jurídicas.* Recuperado el 29 de 07 de 2011, de http://www.eumed.net

Gallizo, J. L. (2005). Avances en la investigación de ratios financieros. La dinámica de los ratios. En *Análisis de Empresas. Contabilidad y Dirección* (págs. 121-146). ACCID.

Gallo, M. A. (2002): "Evolución hacía una empresa familiar y multinacional". Seminario impartido en la Universidad de Alicante, departamento de Organización de Empresas. Family Transitions

Gamez, G., & Morales, M. (2010). La contabilidad como base para la toma de decisiones financieras. *Revista de investigación académica sin frontera , 7*.

García, V. (2007). *Introducción a las finanzas* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria.

Gitman, L. J. (2003). *Principios de Administración Financiera.* México: Pearson Educación.

Koontz, H., & Heinz, W. (1998). *Administración. Una perspectiva global* (Onceava ed.). Mc Graw-Hill.

Ochoa, G. (1996). *Administración financiera 1.* Estado de México, México: Pearson Educación.

Ross, S., Westerfiel, R., & Jordan, B. (2005). *Finanzas Corporativas* (Septima Edición ed.). (I. Editores, Ed.) México: Mc Graw hILL.

Shermerhorn, W., & Osborn, H. (2004). *Comportamiento organizacional.* Limusa.

Terry, G. R. (1981). *Principios de Administración.* México: C.E.C.S.A.

Van, J. C., & Wachowicz, J. J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera* (Undécima ed.). (M. De Anta, Ed., & G. Pelcastre, Trad.) México, Estado de México, México: Pearson Educación.

Zamorano, E. (2008). *Análisis financiero para la toma de decisiones en las empresas.* México: IMCP.

Podejmowanie decyzji w oparciu o modele i narzędzia finansowe w firmach rodzinnych

Streszczenie: Na różnych etapach życia organizacji menedżerowie staja wobec konieczności podejmowania decyzji, które określą kierunek rozwoju jednostki, za którą są odpowiedzialni. Niniejszy dokument przedstawia wstępne wyniki większych badań, adresowanych do firm rodzinnych i dotyczących sposobu podejmowania decyzji i ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Głównym celem tego badania jest określenie jak w procesie podejmowania decyzji wykorzystuje się modele i narzędzia finansowe. Do uzyskiwania informacji wykorzystano: wywiady z kierownicami, zarządzającymi i byłymi pracownikami firm, obserwacje procesów decyzyjnych oraz analizę kluczowych dokumentów.

Wstępne wyniki badań wskazują, że proces podejmowania decyzji strategicznych w firmach rodzinny odbywa się w grupie menedżerów, którzy są na czele administracji. Stwierdzono, że wykorzystanie modeli i narzędzi finansowych jest niskie, zarządzający opierają się głównie na własnych doświadczeniach, dodatkowo okazjonalnie odwołując się do grup konsultingowych.

Słowa kluczowe: podejmowanie decyzji, modele i narzędzia finansowe, firmy rodzinne

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 393–411

Evelia Izábal[1], Marcela Contreras[2]
– Universidad de Occidente

EL FINANCIAMIENTO DE LAS PYMES FAMILIARES INTEGRADAS EN CLUSTER

Family SME financing integrated in clusters

Abstract: The operation and development of the family SMES meets affected to a great extent for his limited access to sources of financing. This research focuses on identifying whether integration in clusters of this type of company impacts positively on access to finance they require. The study was carried out under the quantitative approach, using a not probabilistic sample or directed, whose units of analysis were the integral companies of a cluster. The techniques used for data collection were: survey, semi-structured interview and analysis of documents. The gathered information shows that the access to the financing of the analyzed companies before joining the cluster was scanty and complex, this changed when they joined in cluster, with more options and facilities for external resources.
Key words: family SMES, cluster, financing.

[1] MC. Evelia de Jesús Izábal de la Garza. Profesora de Asignatura Base, adscrita al Departamento de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. Dirección: Km. 1.5 carretera a Culiacancito. Culiacán, Sinaloa, México. Correo electrónico: evizga@hotmail.com.

[2] Dra. Marcela Rebeca Contreras Loera. Profesora Investigadora de Tiempo Completo, adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. Dirección: Km. 1.5 carretera a Culiacancito. Culiacán, Sinaloa, México. Correo electrónico: marcelac25@hotmail.com.

1. Introducción

De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía (2009), las pequeñas y medianas empresas (PYMES), generan el 52% del Producto Interno Bruto de México y contribuyen con el 72% de los empleos formales del país, por lo que se constituyen como un elemento fundamental para su desarrollo. Sánchez et al (2009) destacan el hecho que la mayor parte de estas estructuras de negocio sean empresas de carácter familiar y, pese al impacto de su existencia en la economía mexicana y de muchas otras, las PYMES familiares tienen una vida corta e inestable.

Existen muchos factores que de alguna manera pueden incidir en el funcionamiento y desarrollo de estas empresas, uno de los más insistentes en investigaciones actuales es su limitado acceso a fuentes de financiamiento provocado, en gran medida, por su falta de certidumbre financiera. Lo anterior ha planteado la posibilidad de buscar alternativas viables para permitirle a este sector el acceso a recursos. Una de ellas está constituida por la integración de clusters (CL), redes empresariales por medio de las cuales varias empresas familiares PYME, con giros complementarios, se agrupan para obtener beneficios financieros a los que, de forma individual, les resulta imposible acceder. Por lo anterior, esta investigación se enfoca en identificar el impacto de la integración de estas empresas en CL en el acceso al financiamiento que requieren.

2. Referentes teoricos

2.1. Las empresas familiares y las PYMES

Encontrar una definición de empresa familiar es complejo, Romero (2006) explica que no hay acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por empresa familiar, sin embargo, y tomando como referencia a Miller y Le-Bretón (2005) menciona que los autores más reconocidos en el área coinciden en definirla como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una

generación a otra. Por su parte, Basualdo y Manini (2009) se apoyan en Bigné (1999), para describir a este tipo de organización como aquella en la cual una familia posee influencia directa en la dirección y control de la misma, con la voluntad de continuar el negocio en el ámbito familiar. Al respecto, Brenen, Molina y Madrigal (2008) consideran que lo que hace a un negocio familiar es el grado de presencia y control de propietarios y parientes en la compañía.

Nieto (2003) expone que entre los rasgos más importantes que se podrían constituir como fortalezas de las empresas familiares están los siguientes: la propiedad está concentrada en manos de los miembros de una familia, que se siente fuertemente vinculada y comprometida con el negocio, la cual mantiene una orientación a largo plazo; los empleados se caracterizan por ser leales a la empresa y las relaciones entre los distintos miembros de la empresa son menos burocráticas e impersonales

En el lado opuesto, algunas de las debilidades más destacables de este tipo de organizaciones pueden deberse a que gran parte de la riqueza de la familia está invertida y concentrada en un único negocio, lo que hace que sus propietarios muestren una mayor aversión al riesgo y presenten una actitud más conservadora e inclinada hacia la independencia, sin embargo, se enfrentan a fuertes limitaciones fmancieras, dado que suelen tener más dificultades para acceder a los mercados de capitales y generalmente son reacias a permitir el acceso de otros socios, ya que ello implicaría compartir el control (Nieto, 2003).

La European Commission (2009) plantea que la mayoría de las empresas familiares son PYME y una gran mayoría de las PYMES (especialmente micro y pequeñas empresas) son empresas familiares. Sin embargo, agrega que una empresa, de cualquier tamaño, es una empresa familiar, si:

- La mayoría de las decisiones las toma la persona física que estableció la empresa, o de quien adquirió el capital social de la misma, o está en manos de esposos, padres, hijos o herederos directos.
- Existe, al menos, un representante de la familia o pariente en puestos directivos de la empresa.

- Quien estableció la empresa, adquirió su capital social o sus familiares poseen el 25% de los derechos de toma de decisiones encomendadas por su capital social.

Al respecto, Basualdo y Manini (2009) exponen, a partir de lo dicho por Irigoyen y Puebla (1997), que en la república mexicana la empresa familiar está muy relacionada con la pequeña y mediana empresa, dado que en su gran mayoría unas están contenidas en las otras, con lo cual, comparten muchos factores; por lo anterior, para esta investigación se consideran las empresas familiares que al mismo tiempo son PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) o SMES (Small and Medium Enterprises), las cuales se clasifican así de acuerdo a diferentes criterios establecidos por los países a las que pertenecen.

En México, en junio de 2009, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el acuerdo por el que se establece la nueva estratificación de las pequeñas y medianas empresas, explica que ahora el tamaño de la empresa se determinará a partir del resultado obtenido conforme a la siguiente fórmula: puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría. Para ello recomienda utilizar los criterios: sector, número de trabajadores y monto de ventas anuales (en millones de pesos).

2.2. Generalidades del cluster

Álvarez (2006) explica que el término "distrito industrial", precursor de lo que hoy se conoce como CL, fue utilizado por primera vez por el economista Marshall quien lo consideró como una entidad socio–económica constituida por un conjunto de empresas de un mismo sector productivo entre las cuales existe competencia y simultáneamente colaboración; se localizan en una área definida y relacionada por diferentes medios a diversos sectores sociales.

Por su lado, Porter (1998), es identificado por introducir la denominación de CL, quien considera que la proximidad geográfica existente entre clientes y proveedores en un área determinada, deriva en una serie de ventajas competitivas, no sólo por la interacción de éstas,

sino porque a su vez involucra a las relaciones entre empresas e instituciones no necesariamente económicas. Al respecto, García & Marquetti (2006) agrupan a los actores relacionados con el CL en cuatro categorías básicas: empresas, gobiernos, comunidad científica (universidades, centros de investigación) e instituciones financieras.

Esteban (2010) menciona que los CL son entidades consideradas como "naturales", es decir, se van formando con el paso del tiempo en función de ciertas coincidencias y situaciones que poco a poco derivan en la integración empresarial o industrial, sin embargo, explica, se han implementado las iniciativas CL tratando propiciar la creación de CL más rápidamente con la intención de incrementar el crecimiento y la competitividad de una región. Por su parte, Pacheco-Vega (2007) explica que de acuerdo al proceso de formación de un CL se pueden distinguir 2 tipos: natural y forzado.

El CL natural se origina como resultado de la evolución histórica de una o más industrias en una región geográfica delimitada. El CL forzado surge como una aglomeración geográfica de empresas promovida por la política industrial de un país (o incluso por la política gubernamental sub-nacional, como puede ser el estado o municipio).

Por otra parte Álvarez (2006) menciona que existen numerosos tipos de aglomeraciones con características muy diferentes: tamaño de las empresas, integración intra e inter empresarial, sociedad, etc., sin embargo, coincide con Smith y Gamal (2006) y Baeriswyl (2009) al retomar lo planteado por Markusen (1996) para identificar cuatro modelos generales de agrupaciones de empresas:

1. El modelo Marshalliano, formado por pequeñas empresas, de propietarios locales, conocedoras de todo el proceso productivo, su volumen de producción suele ser bajo y de alta calidad, y su nicho de mercado es de demanda local. A medida que se desarrolla la capacidad productiva y se amplía la oferta a nuevos mercados, las empresas tienden a especializarse en una función específica del proceso para atender de manera más eficiente la creciente demanda. En estas empresas reviste particular importancia la comunidad, tienen un alto nivel de cooperación con las instituciones locales, por

ello resulta habitual que en la misma población se genere un espíritu empresarial.

2. El modelo llamado Hub–and–Spoke caracterizado por una estructura dominada por una o algunas pocas grandes empresas que componen el CL junto a una serie de proveedores de origen local que rodean a las grandes empresas y que se integran verticalmente. El volumen productivo de este conjunto suele ser alto y muy especializado. Los clientes de las grandes empresas son externos al CL, aunque también hay casos de relaciones comerciales intracluster.
3. Si la gran empresa es de origen y control estatal, se genera un modelo llamado State–Anchored en el que existe una fuerte influencia del Estado. Las actividades del CL se concentran en torno a una empresa pública, una base militar, o un "centro de conocimiento", es decir una entidad dependiente del estado, que genera una alta cantidad de conocimientos e innovación, tales como: universidades, institutos de investigación, laboratorios, entre otros, posee un alto volumen de producción y es capaz de abastecer o comprar la producción de todos los integrantes del CL. Las decisiones estratégicas dependen de las políticas de gobierno. Por ello se presentan pocas características emprendedoras.
4. El modelo Satellite Platform consiste en una aglomeración de subsidiarias locales de grandes empresas extranjeras y de empresas relacionadas. Aquí las grandes empresas no se encuentran localizadas en la misma región y por lo tanto las decisiones estratégicas se toman desde afuera del CL. Esto redunda en un mínimo nivel de cooperación y articulación entre las empresas afiliadas, y una mínima interacción con la sociedad e instituciones que lo circundan.

En relación a la duración de un CL, Menzel & Fornahl (2007) se apoyan en Klepper (1997) para distinguir 3 etapas diferentes de un ciclo de vida de la industria: embrionario, crecimiento y madurez. En la etapa inicial, de carácter exploratorio o embrionario, está integrado por pocas empresas y trabajadores, su volumen de mercado es bajo, la incertidumbre es alta, el diseño del producto es primitivo y se utiliza equipo no especializado. En la de crecimiento, existe un marcado

incremento en la producción, aunado al aumento en el número de empleados y de empresas integradas; el diseño del producto comienza a estabilizarse, disminuye la innovación de productos y el proceso de producción se vuelve más refinado como maquinaria especializada. La tercera etapa, la de madurez o estabilidad, corresponde a un mercado maduro donde la producción se equilibra, su crecimiento es reducido, las innovaciones son menos significativas, mientras que las actividades relacionadas con administración, mercadotecnia y técnicas de fabricación se vuelven más especializadas. El término de esta etapa puede llegar cuando las empresas vinculadas pierden su capacidad de renovación y adaptación, derivando en un resultado negativo que conduce a un proceso de declive en la industria correspondiente.

Al respecto, Pacheco-Vega (2007) encuentra 3 etapas en el ciclo de vida de un CL: los que están en etapa de formación, aquellos que se encuentran "maduros" o consolidados y los que están en etapa de declinación. Adicionalmente, analiza el grado de participación del gobierno en cada una de estas etapas, tomando como base el proceso de formación del CL, es decir, si el CL surgió de manera natural o forzada (Ver Cuadro 1).

Cuadro 1. El papel del gobierno en los cluster naturales y forzados.

	Naturales	*Forzados*
En formación	No relevante.	Primordial, inicia el proceso de formación del *cluster*.
Maduros	Puede tener relevancia si el *cluster* está teniendo problemas.	Menos relevante, una vez que el *cluster* ha iniciado operaciones. Mayor papel de monitoreo.
Decadentes	Si el gobierno desea mantener el *cluster*, es crítico que intervenga.	Depende de la visión gubernamental. Puede o no ser relevante, dependiendo de si el gobierno desea mantener el *cluster*.

Fuente: Pacheco-Vega (2007) 694.

2.3. El financiamiento y las empresas familiares PYME

El carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de la empresa, existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas (Romero, 2006), sin embargo, para efectos de esta investigación se estudian las empresas familiares consideradas a su vez como PYME. En relación a su financiamiento, Martínez (2007) explica que este tipo de empresas enfrentan diversas situaciones que les dificulta el acceso al financiamiento bancario y las detalla de la siguiente manera:

- No cuenta con las garantías requeridas por las instituciones financieras.
- No cuentan con formación, información y capacidad de gestión financiera.
- Grandes costos de financiamiento en comparación con las grandes empresas.
- Escasez de fuente de financiamiento para PYMES, ante la renuencia de las instituciones para financiar proyectos de bajo monto. En el caso de la empresa familiar los beneficios de la empresa son reinvertidos por los accionistas para intentar autofinanciarse (Gómez, López, y Ruíz, 2011).
- Abrumadora exigencia de trámites.
- Los trámites toman demasiado tiempo, cuando finalmente se recibe el crédito es demasiado tarde para determinados proyectos.
- Se niegan posibilidades a empresas con menos de 2 años de existencia y aquellas que tienen más tiempo por lo regular se encuentran en el buró de crédito.
- Aunque se anuncia con frecuencia que existen programas de financiamiento, éstos no llegan a empresas familiares PYME.

Al respecto, Isaac et al (2010) destacan que las PYMES utilizan más el financiamiento interno, por el alto costo del endeudamiento externo. Adicionalmente mencionan que existe racionamiento del crédito debido principalmente a la presencia de información asimétrica.

Lecuona (2007) encuentra que el 10.9% de la cartera comercial del sistema bancario es el techo máximo al que pueden aceder las empresas de tamaño mediano y pequeño, el resto se destina a grandes firmas. En relación al financiamiento de las PYMES, se apoya en una encuesta

realizada por el Banco de México, donde se expone que los proveedores (en la mayoría de los casos, otra PYME) son quienes se constituyen como su principal fuente crediticia.

En el estudio realizado por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) denominado Diagnóstico y Desempeño de las MPyMEs (2008) se expone que las elevadas tasas de interés, acompañadas de fuertes restricciones por parte de los bancos, han tenido como consecuencia que sólo el 22.5% de las PYMES en México cuenten con créditos de la banca comercial. Explica que esto ha venido acompañado de una fuerte reducción en los alcances de la banca de desarrollo, cita que solo el 3% de los créditos empresariales provino de esta fuente. En base a lo anterior expone que las MPyMEs han tenido que recurrir a fuentes alternas de financiamiento; entre las que se destaca proveedores, créditos personales e incluso tarjetas de crédito.

Por otra parte, diversos autores refieren que el acceso al financiamiento de las empresas familiares PYME mejora al estar integradas en CL, Jian-yong (2006) identifica cuatro diferentes ventajas que obtienen las PYMES integrantes de CL en comparación con las que no lo son, en relación al crédito bancario:

1. Reduce la posibilidad de rechazo por parte de los bancos cuando una PYME desea obtener un crédito. Generalmente las instituciones bancarias deciden no aceptar una solicitud de crédito cuando consideran que la información proporcionada por la PYME es incompleta o desorganizada; esto cambia cuando la PYME forma parte de un CL, debido a que éste tiene objetivos claros y definidos y, por otro lado, debido a la cercanía entre las empresas que lo integran, muchas PYMES aclaran su situación, esto propicia que el banco reduzca sus restricciones y aumente la oportunidad de conseguir el préstamo.
2. Reduce el costo de operación del banco. El costo es alto si el banco sólo presta dinero a una empresa, sin embargo, la institución bancaria se beneficia mucho de economía de escala a través de préstamos para muchas empresas dentro de un CL.
3. Reduce el riesgo de crédito del banco. De acuerdo con la Ley de los grandes números el riesgo financiero se dispersa cuando un banco presta dinero a numerosas empresas, esto sucede con las integradas en CL.

4. Aumenta la ganancia del banco. La institución bancaria puede ganar más a través de los préstamos a las PYMES en CL industrial porque el equilibrio entre el ahorro y préstamo para las pequeñas y medianas empresas es más grande comparado con una gran empresa.

3. Metodología

Esta investigación es cuantitativa, con diseño transaccional, de tipo correlacional-causal, ya que se basó en la recolección de datos en un periodo de tiempo determinado para establecer la relación de causalidad entre las variables: PYMES familiares, CL y acceso al financiamiento. Se realizó en el periodo comprendido entre septiembre de 2010 y julio de 2011, considerando empresas que desarrollan actividades relacionadas con tecnología, integradas en cluster. La recolección de los datos se llevó a cabo por medio de: 1) Aplicación de encuestas a directivos de las PYMES familiares integradas en CL. 2) Entrevistas a informantes clave en la operación del CL. 3) Análisis de documento internos de las PYMES familiares integradas en CL.

Para la aplicación de la encuesta se diseñó un cuestionario integrado por 12 preguntas, el propósito de las primeras cuatro fue obtener datos generales de la empresa que permitieran ubicar su tamaño de acuerdo a la estratificación planteada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) (2009). Las preguntas siguientes se enfocaron en identificar comparativamente las acciones relacionadas con el financiamiento de las empresas antes de pertenecer al CL y después de integrarse al mismo. Para ello se les cuestionó cuales fuentes de financiamiento utilizaban, la razón para seleccionarlas, el destino del financiamiento obtenido, así como las situaciones enfrentadas al intentar conseguirlo. Cada una de las interrogantes ofrecía un listado de opciones con respuestas para identificar la situación de la empresa antes de pertenecer al CL (cuando operaba de forma individual) y siendo parte del CL (cuando ya estaba integrada al CL). Por último, se cuestionó directamente la percepción de mejora en las alternativas de financiamiento por integrarse a un CL.

Por otra parte, y de acuerdo con el Estudio de competitividad de clusters de tecnologías de la información realizado por la Secretaría de Economía (2008) en México existen 22 CL del sector tecnológico en 20

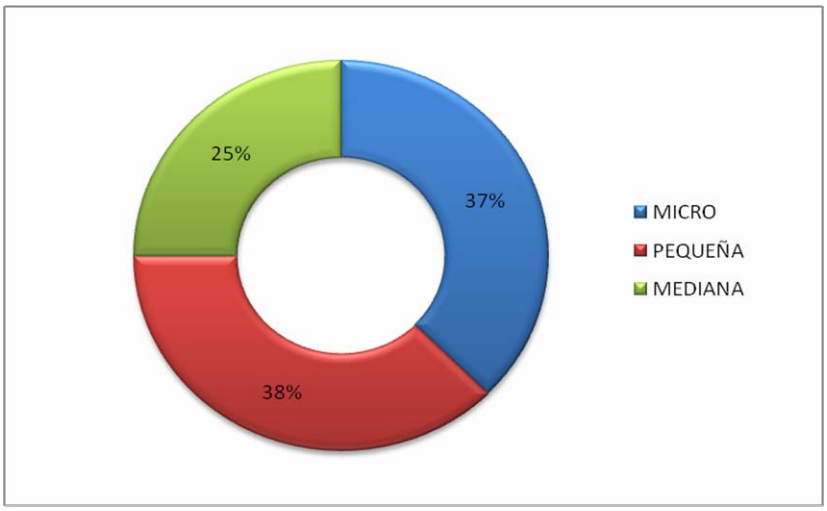
entidades federativas (ver mapa 1), para efectos de esta investigación y con la intención de acotar el estudio, se considero Sinaloa, cuyo CL se integra por 54 empresas. A partir de los planteamientos de Anderson et al (2008) y un índice de confianza del 95%, el tamaño de la muestra fue de ocho empresas integrantes del CL.

Esta muestra fue de tipo no probabilística o dirigida cuyas unidades de análisis fueron seleccionadas a partir de los siguientes criterios: 1) Haber trabajado individualmente antes de integrarse al CL. 2) Ser empresa familiar y de tamaño PYME, enfocándose principalmente en el caso de las micro y pequeñas, por ser las que presentan mayores dificultades para acceder al financiamiento. En base a lo anterior el 38% de las empresas encuestadas entran en el segmento de pequeña; el 37% pueden ser catalogadas como micro y el 25% restante, está integrado por medianas (ver gráfico 1).

Mapa 1. Ubicación de los clusters tecnológicos de México

Fuente: Secretaría de Economía (2008) Estudio de competitividad de clusters de tecnologías de la información. Reunión nacional de clusters.

Gráfico 1. Tamaño de las empresas del CL



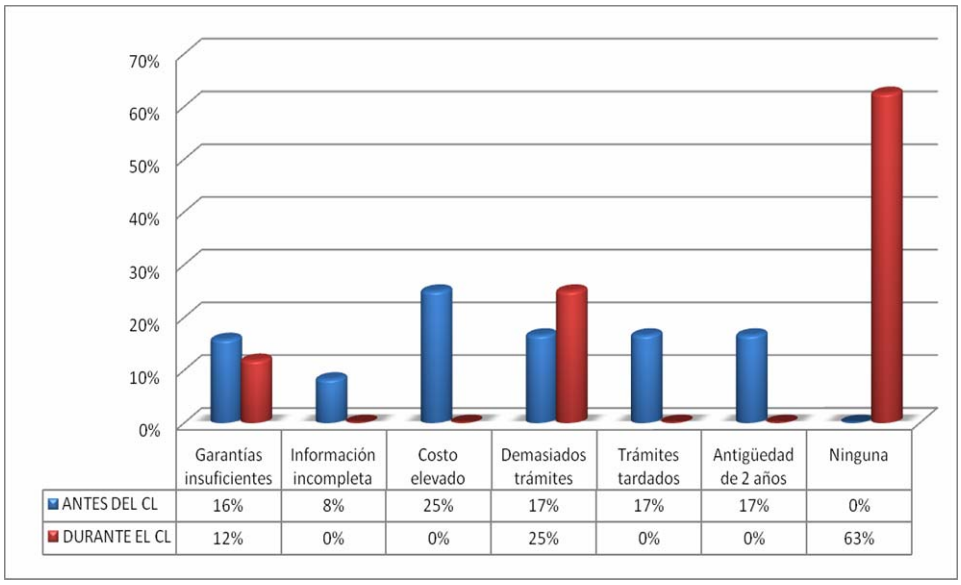
Fuente: Elaboración propia EJIG (2011).

4. Análisis de resultados

Presentando de manera conjunta la información obtenida de la aplicación de encuestas relativa al acceso al financiamiento de PYMES familiares antes de pertenecer al CL y después de integrarse al mismo, se encontró lo siguiente:

Sobre las situaciones enfrentadas al intentar conseguir financiamiento respondieron: presentar garantías insuficientes (antes del CL, 16%, en el CL 12%); presentó información incompleta (antes del CL, 8%; en el CL, 0%); costo elevado del financiamiento (antes del CL 25%, en el CL 0%); realizar demasiados trámites para conseguir el financiamiento (antes del CL, 17%; en el CL, 25%); una amplia duración de los trámites (antes del CL, 17%; en el CL 0%); requerir tener una antigüedad mayor a 2 años para poder obtener el financiamiento (antes del CL, 17%; en el CL 0%); no enfrentaron ningún problema al intentar conseguir financiamiento (antes del CL, 0%; en el CL, 63%) (ver gráfico 2).

Gráfico 2. Situaciones enfrentadas por las PYMES familiares al intentar conseguir financiamiento, antes de pertenecer al cluster y después de integrarse al cluster



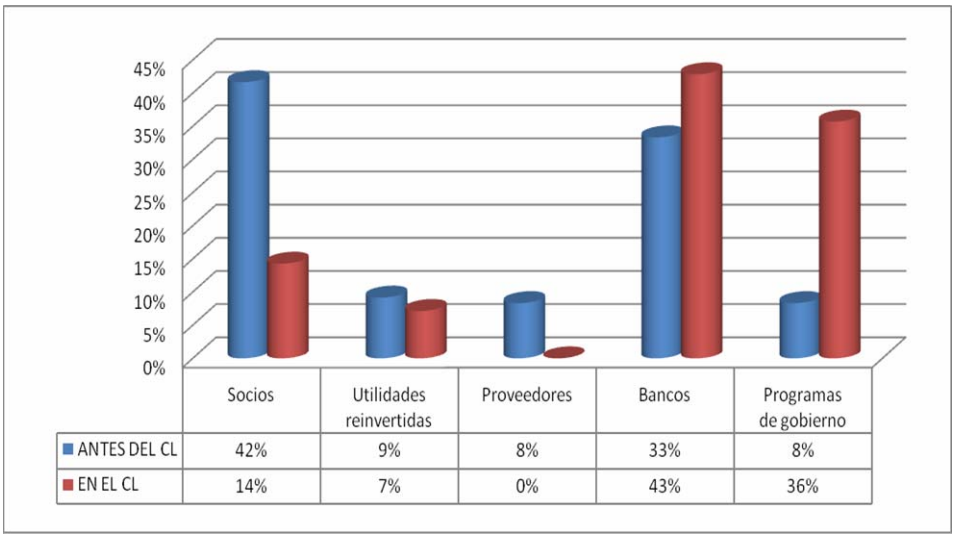
	Garantías insuficientes	Información incompleta	Costo elevado	Demasiados trámites	Trámites tardados	Antigüedad de 2 años	Ninguna
ANTES DEL CL	16%	8%	25%	17%	17%	17%	0%
DURANTE EL CL	12%	0%	0%	25%	0%	0%	63%

Fuente: Elaboración propia EJIG (2011).

En relación al tipo de financiamiento utilizado se encontró: recursos obtenidos a través de socios (antes del CL 42%, en el CL 14%); utilidades reinvertidas (antes 9%, en el CL 7%); proveedores (antes del CL 8%, en el CL 0%); bancos (antes del CL 33%, en el CL 43%); programas de gobierno (antes del CL 8%, en el CL 36%) (ver gráfico 3).

En cuanto al destino del financiamiento se usó para: gastos de operación (antes del CL, 29%, en el CL, 10%); inventario (antes del CL 14%, en el CL 5%); equipo de transporte (antes del CL 7%, en el CL 5%); ampliación de planta (antes del CL 7%, en el CL 20%); maquinaria y equipo (antes del CL 22%, en el CL 25%); capacitación y actualizaciones (antes del CL 14%, en el CL 35%); restructuración de pasivos (antes del CL 7%, en el CL 0%) (ver gráfico 4).

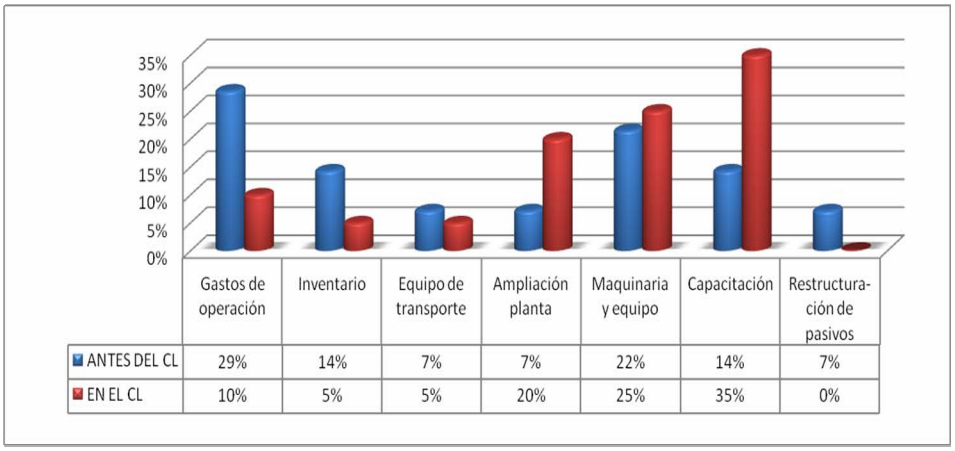
Gráfico 3. Tipo de financiamiento utilizado por las PYMES familiares antes de pertenecer al cluster y después de integrarse al cluster.



	Socios	Utilidades reinvertidas	Proveedores	Bancos	Programas de gobierno
ANTES DEL CL	42%	9%	8%	33%	8%
EN EL CL	14%	7%	0%	43%	36%

Fuente: Elaboración propia EJIG (2011).

Gráfico 4. Destino del financiamiento obtenido por las PYMES familiares antes de pertenecer al cluster y después de integrarse al cluster

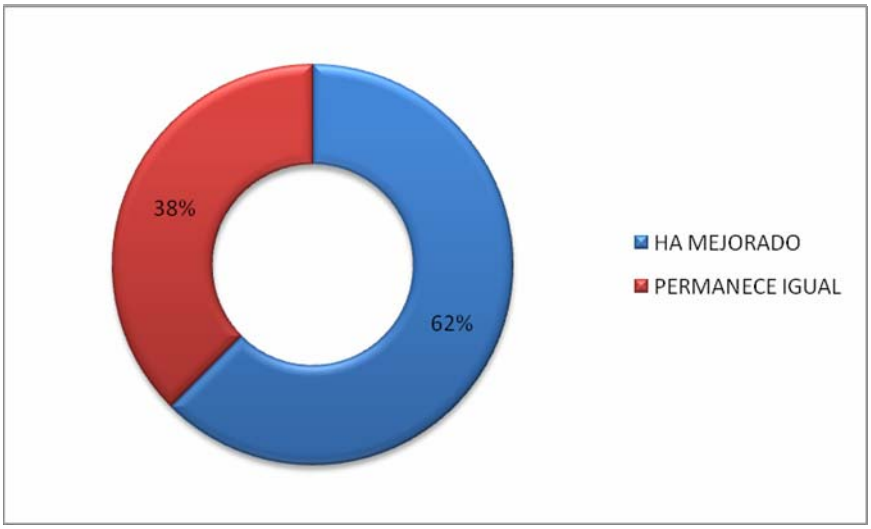


	Gastos de operación	Inventario	Equipo de transporte	Ampliación planta	Maquinaria y equipo	Capacitación	Restructura-ción de pasivos
ANTES DEL CL	29%	14%	7%	7%	22%	14%	7%
EN EL CL	10%	5%	5%	20%	25%	35%	0%

Fuente: elaboración propia EJIG (2011).

El 62% las PYMES familiares integrantes del cluster manifestó que el acceso al financiamiento mejoró al integrarse al CL, mientras que el 38% restante considera que sus condiciones permanecen igual (ver gráfico 5).

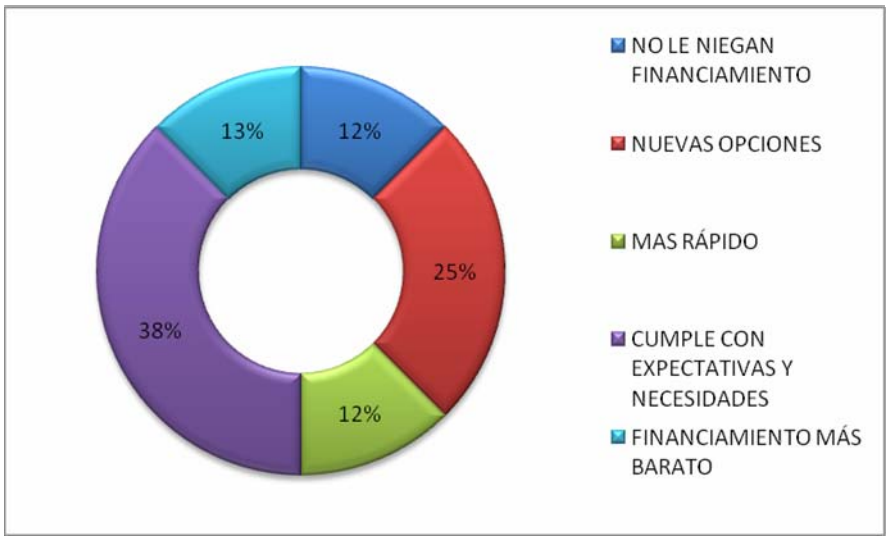
Gráfico 5. Situación de las alternativas de financiamiento de las PYMES familiares a partir de integrarse al cluster



Fuente: Elaboración propia EJIG (2011).

Respecto a las PYMES familiares que señalaron una mejora en el acceso al financiamiento a partir de integrarse al cluster, el 38% considera que el tipo de financiamiento obtenido cumple con las expectativas y necesidades de la empresa; el 25% consiguió nuevas opciones de financiamiento; el 13% obtiene financiamiento más barato; y, el 12% indica que ya no les niegan el financiamiento y que se consigue más rápidamente (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Mejora en las alternativas de financiamiento de las PYMES familiares a partir de formar parte del cluster



Fuente: Elaboración propia EJIG (2011).

5. Conclusiones

Todos los encuestados manifestaron que antes de pertenecer al CL vivieron diversas situaciones al intentar conseguir financiamiento: presentaron garantías insuficientes o información incompleta, costo elevado, demasiados trámites, los cuales tomaban mucho tiempo o carecían de la antigüedad de 2 años que les fue solicitada; sin embargo, expresaron que al integrarse al CL las cosas cambiaron, la mayoría (el 65%) dejó de tener estas dificultades, aunque el porcentaje restante considera que persisten los trámites excesivos y que sus garantías son insuficientes.

La mayoría de las PYME familiares encuestadas antes de pertenecer al CL, financiaban sus proyectos principalmente con recursos de los socios y utilidades reinvertidas (42% y 9% respectivamente); sin embargo, esta situación cambió al integrarse al CL, a partir de entonces el uso de recursos propios se redujo: aportación de los socios (14%) y utilidades reinvertidas (7%). Mientras tanto, la utilización de fuentes

externas de financiamiento se incrementó al ser parte del CL, sus principales fuentes de financiamiento fueron las instituciones bancarias (43%) y los programas gubernamentales (36%). Esto exhibe que lo dicho por Isaac et al (2010) quienes plantean que las PYMES utilizan más el financiamiento interno, cambió radicalmente al integrarse al CL.

Lo anterior influyó en el destino del financiamiento obtenido. Antes de pertenecer al CL el recurso captado se destinaba en un 50% a gastos de operación, adquisición de inventarios y restructuración de pasivos; es decir, lo que se obtenía servía para mantener funcionando la empresa. A partir de integrarse al CL, la mayoría del financiamiento conseguido se destinó en capacitación y actualizaciones (35%), maquinaria y equipo (25%) y ampliación de planta (20%), lo anterior permite concluir que con su integración al CL pudieron obtener financiamiento para permanecer y ampliar expectativas de crecimiento.

El financiamiento de las empresas familiares PYME analizadas antes de integrarse al CL era escaso y complejo, esto cambió al pertenecer al CL, contando con más opciones y facilidades para obtener recursos ajenos suficientes no sólo para solventar gastos operativos, sino para invertir en activos fijos, capacitación y certificaciones para impulsar su crecimiento.

En suma, los hallazgos encontrados permitieron identificar el impacto de la integración de las PYMES familiares en CL en las alternativas de financiamiento de este tipo de empresas encontrando lo siguiente:

- Reduce problemas para acceder al financiamiento.
- Disminuye el uso del financiamiento interno.
- Aumenta el acceso al financiamiento externo.
- Se reduce el uso del financiamiento sólo para gastos operativos.
- Se amplían la utilización del financiamiento para mejoramiento empresarial.
- Se amplían las posibilidades de crecimiento empresarial.

Referencias bibliográficas

Álvarez, F. J. (2006). *Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa.* Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.

Baeriswyl, T. (2009). *Competitive advantage of Swiss coffee machine manufacturers.* Tentlingen.

Basualdo, J., & Manini, A. (2009). El financiamiento y las micro, pequeñas y medianas empresas familiares. Universidad Nacional de San Juan.

Brenen, E., Molina, G., & Madrigal, K. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. INCAE Business Review Volumen 1 Número 5, 2–4.

Domínguez Fernández, I. C. (2009). *Tesis: Fundamentos teóricos y conceptuales sobre estructura de financiamiento.* Matanzas, Cuba.

Esteban, J. M. (2010). Cluster y competitividad: las ventajas y el valor de ser miembro de un Cluster. Bilbao: Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno Vasco.

European Commission (2009). Overview of Family Business Relevant Issues: research, networks, policy measures and existing studies.

García Álvarez, A., & Marquetti Nodarse, H. (2006). Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos. *Cuba. Siglo XXI* , 11.

Gómez Martínez, A., López Mejía, M. R., & Ruíz Rendón, J. M. (2011). Preferencias de Financiamiento del PYME familiar en Puebla, México: una aproximación empírica. XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, 6–8.

Isaac, F., Flores, O., & Jaramillo, J. (2010). Estructura de financiamiento de las PYMES exportadoras mexicanas. Análisis de política de deuda. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 8–10.

Jian-yong, L. (2006). *Study on Bank SME Financing and Credit Mechanism based on Industrial Cluster.* (mimeo) Publicado por University of Mining and Technology.

John, C., & Pouder, R. (2006). Technology Clusters versus Industry Clusters: Resources, Networks and Regional Advantages. *Growth and Change*, 141–171.

Lecuona, R. (2007). El financiamiento a las PYMES en México: la experiencia reciente. Journal Economía UNAM, Vol.6, Num. 17. 75, 82–85.

Martínez García, C. (2007). Financiamiento a las PYMES. *70 Convención Bancaria. Foro de financiamiento al desarrollo PYME* (págs. 4–8). Acapulco: Asociación de Bancos de México.

Menzel, M.-P., & Fornahl, D. (2007). *Cluster Life Cycles – Dimensions and Rationales of Cluster Development.* Dinamarca: Paper presentado en el DRUID DIME Academy Winter 2007 de la Academia de Doctorado en la conferencia "Geography, Innovation and Industrial Dynamics".

Nieto Sánchez, M. J. (2003). Las PYME familiares en España: ¿Qué nos dicen los datos? Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 9, No. 2, 115–128.

Pacheco-Vega, R. (2007). Una crítica al paradigma de desarrollo regional mediante clusters industriales forzados. Estudios Sociológicos, XXV, 683–707.

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economic of Competitions. *Journal Harvard Business Review*, 78.

Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares PYMES. Revista Escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto. Número 057, 131–140.

Sánchez Gardey, G., Larrán Jorge, M., García-Borbolla Fernández, A., & Herrera Madueño, J. (2009). Influencia de la propiedad familiar sobre la eficiencia de las PYME: un análisis de diferencias basado en un concepto multicriterio de rentabilidad. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa, 42–57.

Secretaria de Economía (31 de julio de 2009). *economia.gob.mx.* Recuperado el 5 de octubre de 2010, de http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_informacion

Smith, D., & Gamal, I. (2006). Case Study of East Midlands Aerospace Cluster. *Cluster Dynamics: Corporate Strategy, Industry Evolution and Technology Trajectories: Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy*, 364–368.

Finansowanie MSP rodzinnych zintegrowanych w klastrach

Streszczenie: Funkcjonowanie i rozwój MSP firm rodzinnych w znacznej mierze ograniczane są przez dostęp do finansowania. W badaniu koncentrujemy się na określeniu, czy integracja w ramach klastrów tego typu przedsiębiorstw pozytywnie wpływa na dostęp do finansowania. Badanie było prowadzone przy zastosowaniu podejścia ilościowego. Dane gromadzono przy zastosowaniu następujących technik: ankiet, wywiadów i analizy dokumentów. Zebrany materiał potwierdza tezę, że przedsiębiorstwa które przed włączeniem do klastra miały bardzo ograniczony dostęp do finansowania, przez włączenie doń zasadniczo poprawiły swoja pozycję na rynku finansowym.

Słowa kluczowe: MSP, klaster, finansowanie

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 413–426

Fracy Guadalupe Olivas Juárez[1]
Marcela Rebeca Contreras Loera[2]
Universidad de Occidente

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS FAMILARES

Strategic planning in family businesses

Abstract: Strategic planning in family businesses is a topic that has benn poorly researched. Most of the work related to the succession plan as a matter of high priority, dismissing the process of predicting the future of the organization by developing plans, processes and actions to achieve the objectives that help to improve the performance ensuring its permanence and its success. This paper presents results of an exploratory study about the particularities of the strategic planning y how it is made in the family business. The research was elaborated under the quantitative approach and used a nonrandom sample or directed. The techniques used for data collection were observation and a questionnaire with closed options.
The information gathered reflects that the operation of family businesses in Sinaloa, is given on an informal base and there is little strategic planning as a support tool for decision making and for aspirations for they to stay in the market.

Keywords: Family business, Strategic planning

[1] Fracy Guadalupe Olivas Juárez. Estudiante de la Maestría en Administración en la Universidad de Occidente. Unidad Culiacán. Dirección: Km. 1.5 carretera a Culiacancito. Culiacán, Sinaloa, México Culiacán, Sinaloa, México. Correo electrónico: fracy_olivas@hotmail.com.

[2]Marcela Rebeca Contreras Loera. Profesora Investigadora de Tiempo Completo, adscrita al Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Occidente, Unidad Culiacán. Dirección: Km. 1.5 carretera a Culiacancito. Culiacán, Sinaloa, México. Correo electrónico: marcelac25@hotmail.com. Tel: 6677591300 Ext. 2261

1. Introducción

Las empresas familiares son la figura económica más antigua del mundo y constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías. Desde hace muchos años surgen diversas investigaciones que abordan a este tipo de organizaciones, pero existen muy pocos estudios interesándose en la problemática relacionada con la planeación estratégica y la estructura empresarial destacando las fortalezas y debilidades de la característica de ser familiar.

Los negocios de familia necesitan ayuda para desarrollar perspectivas y métodos de planificación y atender sus problemas, según las pocas estadísticas disponibles, de cada cien empresas familiares que se acercan a la segunda generación sólo treinta sobreviven y de éstas, solo quince continúan activas en la tercera generación (Gallo,1998).

2. Referentes teóricos

2.1. Planeación estratégica

Goodstein et. al (2005) define a la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros de una organización anticipan su futuro, estableciendo metas, objetivos específicos, desarrollando procedimientos y operaciones, necesarios para lograr una situación planeada y el cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué logar" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), con ella se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Olivares, 2009).

Al respecto, Martínez (2004) menciona que es la respuesta lógica a las necesidades de examinar un futuro incierto, complejo y cambiante. Es un medio sistemático para que una empresa llegue a ser lo que quiere ser. Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.

Serna (2002) plantea que la planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen,

procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, por lo que se puede mencionar que este proceso representa los problemas que se relacionan entre la familia y la empresa, lo que genera una mayor complejidad en los procesos (Ussman et. al, 2000).

Representando un reto integrar los dos sistemas (familia-empresa) con una clara orientación hacia el crecimiento de la organización, así que es preciso definir elementos relacionados con la permanencia del negocio en la visión de lo que se requiere, el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa, así como el rol de valores y la comunicación (Ward, 1988) definiendo programas concretos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos del negocio y la familia (Masson, 2006).

Masson (2006) siguiendo a Carlock y Ward (2003) considera que la planeación estratégica es una herramienta que favorece el desarrollo de las capacidades que se presentan dentro de la empresa. Sobre este tema los modelos existentes se enfocan en el desarrollo de las variables relativas a nivel empresarial sin embargo, en una empresa familiar el marco de análisis es distinto ya que existen necesidades, expectativas y relaciones producto de la presencia de la familia. El diseño de la planeación estratégica en la empresa familiar requiere la consideración de los contenidos (lo que se requiere planificar), los procesos (la forma de trabajo para lograrlo), del contexto empresarial (lugar donde se implementa la planificación) y del contexto familiar (la dinámica de la propiedad).

3. Modelo de planeación estratégica según Goodstein et. Al (2005)

Para Goodstein (2005) el modelo de planeación estratégica implica nueve fases secuenciales:

Fase 1. Planeación para planear. Monitoreo del entorno.

La información debe identificar oportunidades y amenazas emergentes en el entorno externo. Luego, debe identificar sus fortalezas y debilidades para responder a estas oportunidades y amenazas.

Fase 2. Búsqueda de Valores.

La búsqueda de los valores constituye un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y finalmente, los valores de los grupos de interés en su futuro.

Fase 3. Formulación de la misión.

La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas.

Fase 4. Diseño de la estrategia de negocio.

Se requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización.

Fase 5. Auditoría del desempeño.

La auditoría del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado. Las siglas DOFA representan los cuatro factores (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) que se deben considerar en una auditoria del desempeño efectiva.

Fase 6. Análisis de brechas (GAP)

Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoría del desempeño con aquéllos indispensables para ejecutar su plan estratégico, es decir, una evaluación de la realidad. Además exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.

Fase 7. Integración de los planes de acción.

Luego que se identificara las brechas entre los planes combinados de acción, de qué manera se pueden cerrar y cuál podría ser el impacto en la ejecución exitosa del modelo de la estrategia del negocio. La integración de los planes de acción exige reunir todas las piezas para determinar la manera cómo funcionará el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.

Fase 8. Planeación de contingencias.

Se fundamenta en el supuesto que, de alguna manera, la capacidad de pronosticar con exactitud los factores significativos que afectarán la empresa es limitada, especialmente en términos de las variaciones en aquellos.

Fase 9. Implementación.

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

4. Empresa familiar

No existe un consenso sobre la definición de la empresa familiar, La definición de empresa familiar representa el primer reto que debe enfrentar el especialista en esta disciplina (Belausteguigoitia, 1996). Al respecto Vivas (2006) dice que, es aquella que en una parte significativa de la propiedad es de un colectivo de socios unidos por vínculos familiares, cuyos miembros intervienen de forma decisiva en la administración y dirección de negocios.

Por su parte Corona (2005) menciona que es una institución jurídica, económica y social que integra a una o más familias y a una empresa, implicadas en una iniciativa emprendedora.

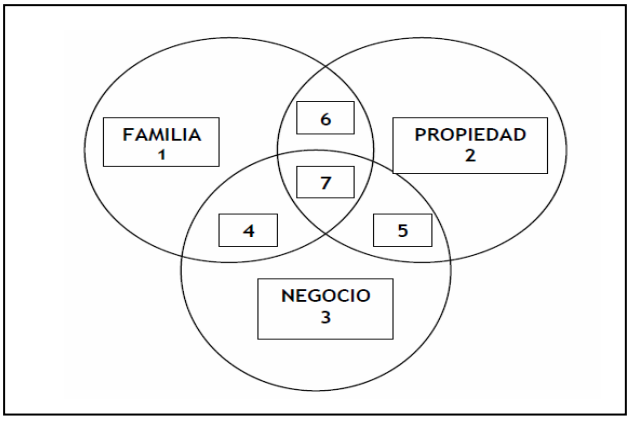
Las empresas familiares suelen considerarse erróneamente como organizaciones pequeñas. Ciertamente la mayoría de ellas lo son, pero es posible encontrar organizaciones familiares de cualquier tamaño

(Belausteguigoitia, 1996). Por su parte Montaño (1998) coincide, no implica necesariamente ser una PYME, siempre y cuando exista el control de la dirección de la compañía por parte de una o más familias.

Para Belausteguigoitia (1996) los negocios de familia se caracterizan primero por ser emocional y segundo racional y objetivo. El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional con ellos. Su valor máximo es el amor. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad.

Un modelo que se ha popularizado en los últimos años es el denominado de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), citado por Amat (2004). En él es posible observar tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de traslape que ilustran los diversos roles que simultáneamente pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones (ver figura 1).

Figura 1. Modelo tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Amat, J. (2004). La continuidad de la empresa familiar.

Tabla 1. Objetivos, actividades y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ÓRGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares.	Foro familiar. Consejo de familia.
PROPIEDAD	Mantenimiento de la armonía accionarial. Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo. Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.	Definición del plan estratégico de la empresa. Diseño eficaz de los órganos de gobierno accionarial. Selección de los miembros del consejo de administración. Gestión de los conflictos entre los accionistas. Selección del sucesor.	Asamblea de accionistas. Consejo de administración. Consejo financiero y de inversiones.
NEGOCIO	Máxima eficacia. Mejora del clima organizativo. Continuo desarrollo organizativo.	Diseño de la estructura organizativa. Gestión del cambio e innovación. Establecimiento de la política de recursos humanos	Comité de dirección. Otros comités funcionales.

Fuente: Joan M. Amat (2004). La continuidad de la empresa familiar.

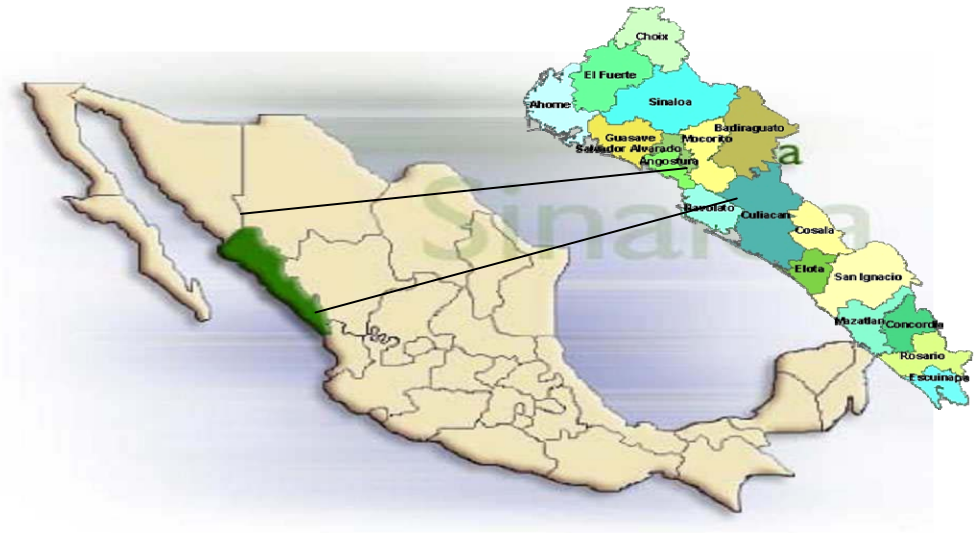
5. Metodología

El presente estudio se lleva a cabo bajo el enfoque cuantitativo con un diseño transversal, tipo correlacional -causal, por lo que se basa en un periodo de tiempo determinado con relación de la planeación estratégica en las empresas familiares, analizando a las empresas sin distinción del giro y sin diferenciar tampoco el tamaño. Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario con 26 preguntas de tipo cerradas enfocadas a las particularidades de la planeación estratégica y como se lleva a cabo en este tipo de empresas, la encuesta se aplicó a propietarios y/o directores generales de empresas familiares.

Con relación al cuestionario aplicado, en el primer apartado se obtuvieron los datos generales de las empresas que ayudó a clasificar: el tamaño de la empresa, giro, forma jurídica y estructura de la empresa. Donde se establece la estratificación de las empresas de acuerdo a la Secretaría de Economía publicado 25 de Junio del 2009.

Se utilizó un muestreo no probabilístico o dirigido, analizando 60 empresas locales de la cabecera municipal de la ciudad de Navolato, Sinaloa en México (ver figura 2).

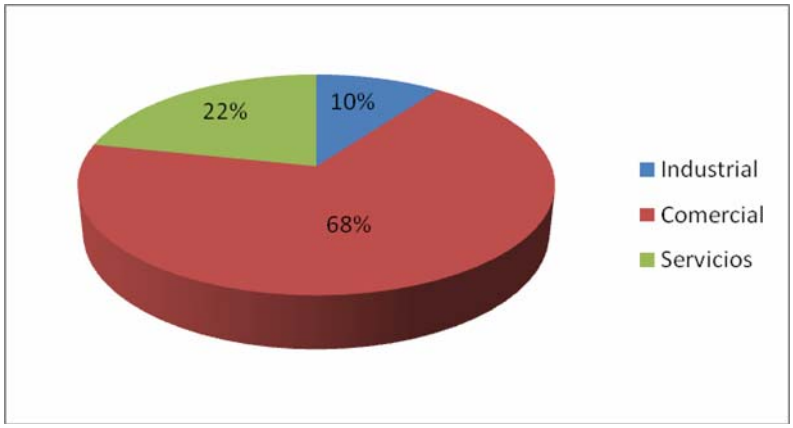
Figura 2. Navolato, Sinaloa México



6. Características de la empresa familiar en Sinaloa

Conforme el levantamiento de datos, el 68% de las empresas se dedican la actividad comercial mientras que el 22% llevan a cabo actividades de servicio y el 10% se ocupan en actividades industriales (ver grafico 1).

Gráfico 1. Giro de las empresas familiares



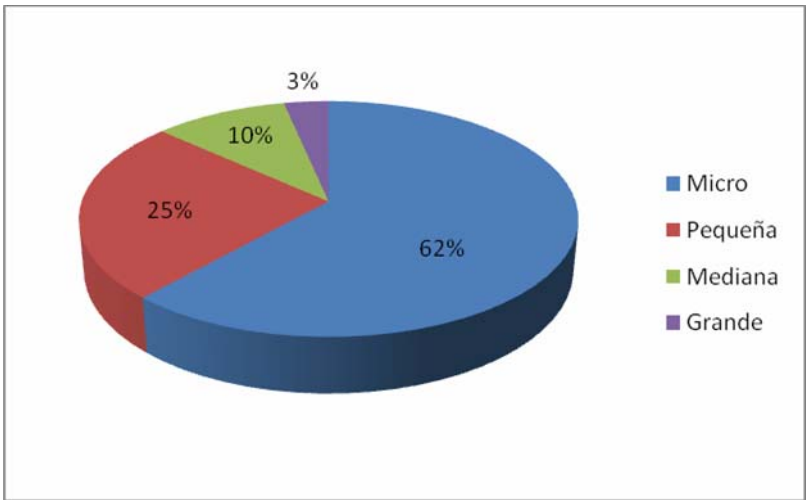
Fuente: Elaboración propia FGOJ (2012)

En relación al tamaño de las empresas encuestadas, el 62% son microempresas, el 25% son identificadas como empresas pequeñas mientras que el 10% son medianas y el 3% son grandes (ver gráfico 2).

7. Resultados de Investigación

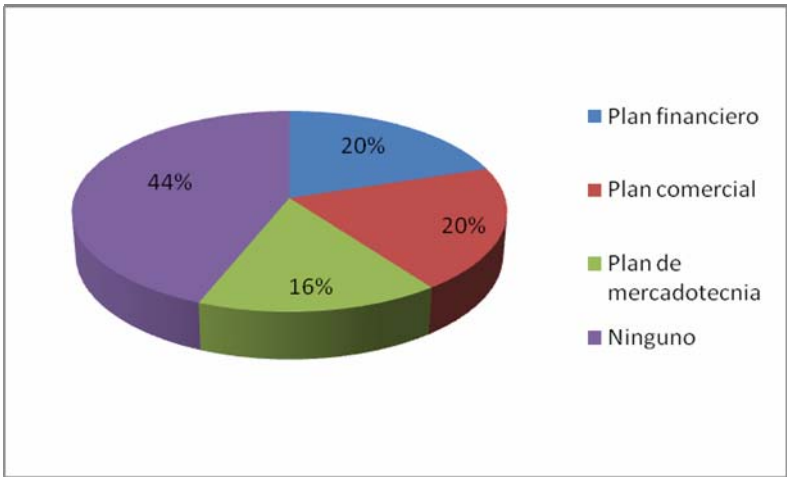
Se preguntó a los directivos si elaboran planes de trabajo y qué tipo de planes, con el fin de contar con ayuda para el desempeño, encontrándose que el 44% no elabora ningún tipo de planes de trabajo, mientras que el 20% si elaboran planes pero solamente planes financieros y comerciales mientras que solo el 16% crean planes de mercadotecnia (ver gráfico 3).

Gráfico 2. Tamaño de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia FGOJ (2012)

Gráfico 3. Tipos de planes en las empresas familiares

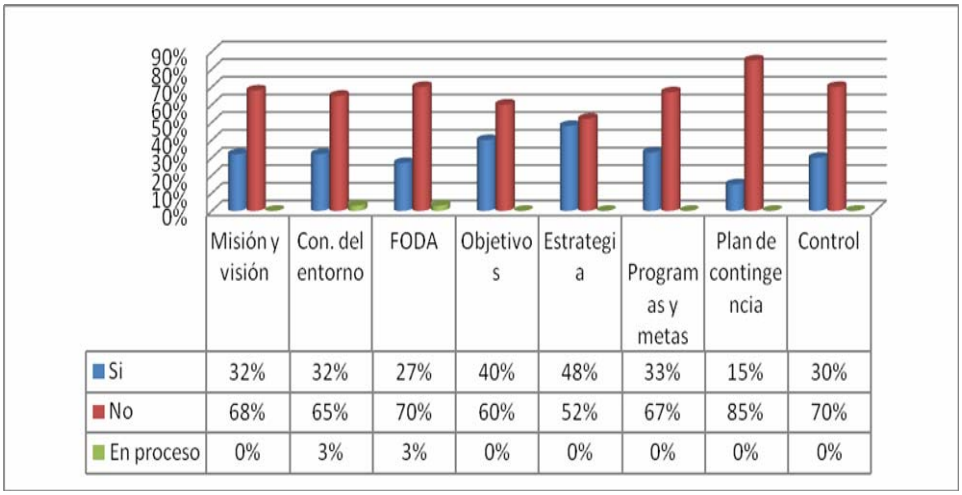


Fuente: Elaboración propia FGOJ (2012)

En cuanto a las fases de la planeación estratégica se encontró: 68% no tienen una visión empresarial, 32% analizan su entorno interno y externo, localizándose solo el 3% en etapa de proceso; 70% no tiene

detectadas las amenazas y oportunidades, el 27 conoce de sus fuerzas y debilidades con que cuenta; elaboración de objetivos (60% no los elabora, 40% si los elabora y el 3% está en proceso), creación de estrategias (52% si lleva a cabo, 48% No lleva a cabo), elaboración de programas y metas (67% si elabora, 33% no elabora), Con respecto a contar con algún plan de contingencia (85% no cuenta, 15% si cuenta), en el control o evaluación del desempeño (70% no tiene, 30% si tiene) (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Proceso de planeación estratégica en las empresas familiares

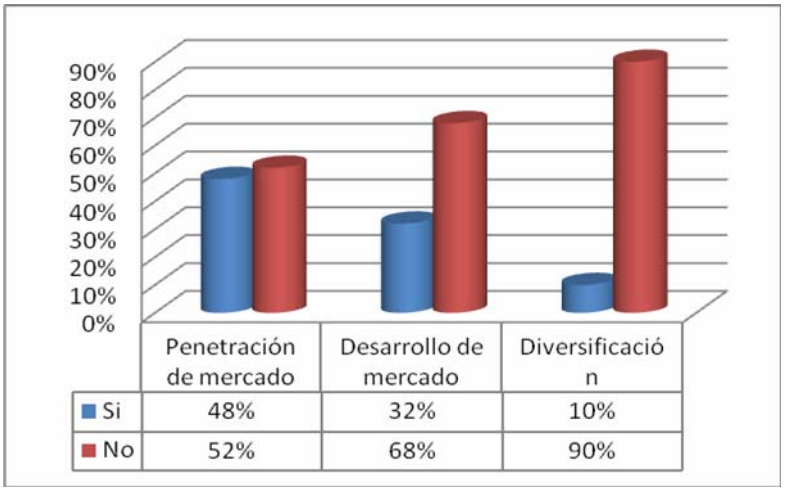


	Misión y visión	Con. del entorno	FODA	Objetivos	Estrategia	Programas y metas	Plan de contingencia	Control
Si	32%	32%	27%	40%	48%	33%	15%	30%
No	68%	65%	70%	60%	52%	67%	85%	70%
En proceso	0%	3%	3%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia FGOJ (2012)

Relacionado con el tipo de estrategia se encontró lo siguiente: estrategia de penetración de mercado 52% no la desarrolla, mientras que el 48% sí la desarrolla; sobre estrategia de desarrollo de mercado 68% no la desarrolla y 32% sí la desarrolla); respecto a estrategia de diversificación el 90% no la ha desarrollado y el 10% sí la ha desarrollado; y finalmente se encontró que ninguna empresa ha desarrollado la estrategia de desarrollo de producto (ver gráfico 5).

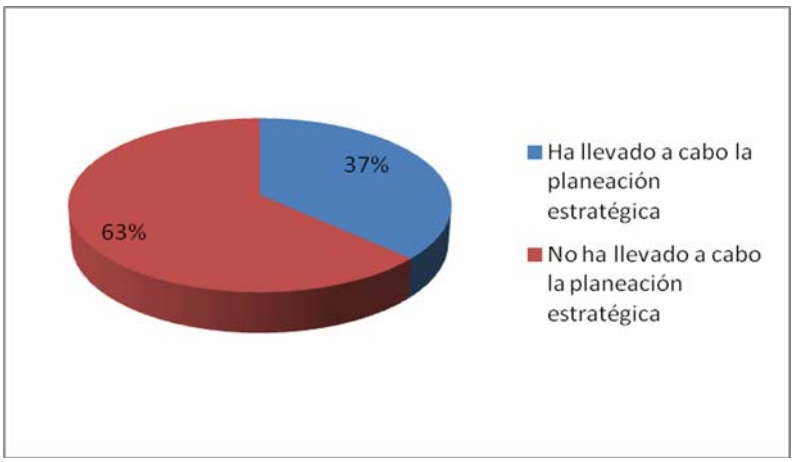
Gráfico 5. Tipo de estratégica en las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia FGOJ (2012)

De manera general se les cuestionó si han desarrollado planeación estratégica en la empresa y los resultados obtenidos indican que el 63% de las empresas familiares no ha llevado nunca a cabo la planeación estratégica y tan solo el 37% afirmó que la ha llevado en práctica (Ver gráfico 6).

Gráfico 6. Planeación estratégica en las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia FGOJ (2012)

8. Conclusiones

Partiendo de la realización de este trabajo y dadas las evidencias de los resultados aquí obtenidos, se concluye que el proceso de la planeación estratégica en la mayoría de los negocios de familia encuestados no se ha llevado a cabo y las empresas que sí lo han hecho, se manifiesta de manera incipiente. Sin embargo el 56% de estas organizaciones elaboran algún tipo de plan (financiero, comercial y mercado) básico, considerando que las empresas que tienen una estructura formal y cuentan con planes estratégicos son la minoría y esto los ha llevado a la continuidad de sus negocios.

Más de la mitad de los negocios encuestados son micro empresas con más de 10 años en el mercado, solo el 15% cuenta con menos de 2 años de antigüedad, y cabe destacar que han logrado llevar a la práctica en un 70% la planeación estratégica. El 40% de las 60 empresas encuestadas se encuentran en la segunda generación y aún que han logrado una supervivencia siguen con la influencia del padre o fundador de la empresa quien insiste en operar con las práctica planteadas anteriormente.

Sin embargo, se puede recalcar que un porcentaje considerable de éstos negocios, llevan a la práctica empíricamente partes del proceso de la planeación estratégica.

Lo anterior lleva a concluir que en la actualidad, son pocas empresas que llevan a la práctica este proceso, ya que el 63% de éstas tienen una administración informal, recalcando que en su mayoría es porque los propietarios y/o directores generales no se dan el tiempo necesario para llevarla a cabo de manera formal, quedando solo en el intento.

Con el desarrollo de este trabajo, se puede determinar que, para que una organización tenga continuidad y supervivencia independientemente del tamaño de la empresa y su giro, se debe tomar en cuenta la planeación estratégica como herramienta para mejorar el desempeño y crecimiento, es necesario aclarar también que no es la solución a todos sus problemas pero con ella se obtiene un panorama más claro y organizado hacia donde se quiere llegar, cómo se puede llegar y cómo lograr los objetivos.

Bibliografía

Amat, J. M. (2004). *La continuidad de la empresa familiar.* España: Ediciones Gestión 2000.

Balausteguigoita, I. (1996). *La relación famliar en las organizaciones mexicanas. Admnistrate Hoy- Prática en la micro, pequeña y mediana emperesa 3.* México: Centro de desarrollo de la empresa familiar ITAM.

Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar.* Barcelona- España: Deusto.

Gallo, M. A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar. Colección de estudios e informes.* Barcelona: Caja de ahorros y pensiones de Barcelona.

Goodstein Leonard D., Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. (2005). *La planeación estratégica aplicada.* México: Mc Graw Hill.

Martinez, F. V. (2004). *Planeación estratégica creativa.* México: Editorial Pac.

Masson, J. L. (2006). La planificación estratégica de las empresas familiares. *Universidad Autonoma de Barcelona* .

Olivares, M. P. (2009). *Planeación estratégica de un PYME mediante la incorporación de una nueva línea de negocio.* México: Instituto Politécnico Nacional.

Serna, H. G. (2002). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión- Teoría y metodología.* España: Deusto.

Ussman A. Jimenez, P. García. (2000). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: Propuesta de un modelo. *I Congreso Nacional de la investigación sobre empresa familiar.* Valencia- España: 3 R Editores.

Vivas, B. M. (2006). *Guía de la aproximación a la empresa familiar.* España: EOI.

Planowanie strategiczne w firmach rodzinnych

Streszczenie: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwach rodzinnych to temat nielicznych prac badawczych. Większość prac traktuje o dziedziczeniu jako zagadnieniu priorytetowym, pomijając proces przewidywania przyszłości organizacji przez opracowywanie planów, procesów i działań, tak by osiągnąć cele, które przyczyniają się do poprawy wydajności, zapewnienie trwałości i sukcesu firmy. Niniejszy dokument przedstawia wyniki wstępnych badań dotyczących strategicznego planowania w firmach rodzinny. W badaniu zostały wykorzystane metody ilościowe. Do gromadzenia danych zastosowane techniki takie jak obserwacja i kwestionariusz z opcjami zamkniętymi.

Zebrane informacje potwierdzają, że przedsiębiorstwa rodzinne w Sinaloa funkcjonują głównie jako nieformalne i rzadko stosują planowanie strategiczne jako narzędzie wsparcia procesu podejmowania decyzji.

Słowa kluczowe: firmy rodzinne, planowanie strategiczne

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 427–448

Laura Gatica Barrientos[*], Mario David Riveroll Vazquez[**]
Patricia Eugenia García Castro*, Emma Rosa Cruz Sosa*
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

LAS EMPRESAS FAMILIARES: EL ETERNO DILEMA DE LA SUCESIÓN

The family enterprises: the eternal dilemma of succession

Abstract: In Mexico, the family businesses achieve to survive and 40% pass to the second generation. That means 6 out of 10 are sold, fragmented or they break when they are guided by the founder´s descendants. 4% of those companies successfully reach to the third generation. It means that 96 % of the family businesses never get to be handled by the founder´s grandsons (Cosío, 2004).

The problems of succession are given due to the predecessor and the rest of the family organization neither structure nor in advance give solutions to this problem because this implies time, money and consulting specialists. (Mandelbaum, 1994).

The family business "can have a good organization chart, a nice marketing plan but if it does not take an implicating succession plan, it risks of facing up to serious problems in the medium and long term" (Glikin, 2011).

[*] Maestra en Administración, Profesora investigadora de la Unidad de planeación, Investigación y Evaluación y Miembro del Centro de Investigación de la Facultad de Contaduría Pública, del Padrón de Investigadores de la BUAP y del Cuerpo Académico en Consolidación: Educación, Empresa y Humanidades de la misma Universidad.

[**] Maestro en Administración, Profesor investigador de la Facultad de Contaduría Pública de la BUAP, Maestro de Tiempo Completo de la Universidad de las Americas Puebla, Ex Director de la Licenciatura de Contaduría y Finanzas, Ex Vicerrector de Planeación y Contralor de la UDLA.

In order to get the family business persist over time it is advisable to elaborate a protocol whose objective is to guarantee the company´s continuity in the next generation, establishing voluntary agreements among members of the company, to regulate its organization and arrangement as well as the relationships among the proprietors going ahead to possible conflicts among family members and their participation in arrangement and management of the company.

1. Introducción

Las empresas familiares son aquellas que pertenecen y son controladas por una familia. La globalización, el constante acercamiento de los mercados y la evolución de los productos provocan que la empresa familiar no pueda ser relacionada a la imagen tradicional de gestión patriarcal de negocios propiedad del mismo apellido. En el entorno actual, las empresas familiares tienen que luchar por la subsistencia y la superación en un mercado en el que la eficiencia de los procesos aunados a los precios y calidad de los productos pesa más que un apellido.

La velocidad con que cambia el entorno empresarial, propicia que las técnicas, productos, servicios y formas de hacer negocios se vuelvan obsoletos rápidamente. La profesionalización de las empresas familiares implica un cambio de mentalidad de cada uno de los elementos de la organización. Para cualquier empresa, profesionalizarse significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia, les cuesta más trabajo transformarse, por lo que este proceso es más complejo.

Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado y por eso se piensa que deben conservarse; existe un principio administrativo muy práctico que establece que no hay que cambiar lo que funciona y en general esto es cierto. No obstante, dados los cambios que sufre el entorno quizá lo que funcionó en el pasado podría dejar de funcionar y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas.

El proceso de la sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, por lo que deben enfrentarla con plena consciencia. En nuestro país muchos empresarios por desgracia no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. Esta situación trae como consecuencia en muchos casos elegir al nuevo líder de un modo poco planeado y demasiado precipitado, por lo que ésta resulta ser en muchos casos la etapa más traumática de la vida de las empresas de familia.

El presente estudio tiene por objeto analizar el proceso de la sucesión y proponer soluciones al mismo, ya que es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores y el reto que implica pasar exitosamente la estafeta entre generaciones es titánica. En la medida en que se realice de forma planeada y que los diversos implicados lo enfrenten con consciencia y sensibilidad aumentarán las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares.

2. Desarrollo

La empresa "es la organización del trabajo orientado a la creación de riquezas en beneficio y realización de cuantos la integran y al servicio de la comunidad" (Kechichian, 1995). Según Mascheroni y Muguillo (2001), la empresa es "[…] un complejo de producción o intercambio de bienes y servicios, dinamizado a esa actividad específica en el ámbito económico".

De estas definiciones se desprenden 3 aspectos importantes:

1) La actividad del empresario: dada a partir del propio significado de "emprender", entendido como iniciativa, decisión y responsabilidad para la búsqueda de una finalidad económica, es donde subyace la suposición de capacidad organizativa y actuación eficiente en el mercado.
2) La finalidad económica: la empresa es una unidad organizada para la producción de bienes y servicios destinados al intercambio.

3) El grupo humano: entendido como el accionar de un grupo compuesto por personas que obran libremente sobre las cosas con base en sus propias capacidades.

La familia es un grupo compuesto por personas emparentadas entre sí, en donde persiste la idea de alguna condición común y particular sólo a ese grupo. Los lazos de sanguinidad son parte estructural del vínculo, y a partir de los mismos se identifican las relaciones como directas (sanguíneas) y políticas (Belluscio, 2002).

El empresario familiar sintetiza "familia y propiedad". Desde una visión jurídica– económica la familia es una unidad, incluso en el Derecho Privado Romano, según el cual el padre de familia era el único sujeto de derechos patrimoniales.

Según Puebla (1999) este concepto se mantiene durante el período feudal y renace el aspecto económico con la institución del bien de familia.

Lo que distingue a una empresa como "familiar" es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares trabajando en una empresa y a mayor concentración de las decisiones, más "familiar" será ésta y mayor el potencial de conflictos a su interior (Romero, 1995).

La empresa familiar es una institución que probablemente creció sin estructura organizacional ni profesional solamente con la férrea voluntad y entrega del fundador.

Las empresas familiares en México, como en el mundo entero, han existido desde que se generó el comercio. Estas empresas son indudablemente el eje central de la distribución y comercialización de una gran mayoría de productos, en la actualidad estas PyME son el pilar fundamental de la economía del país y del desarrollo económico sustentable y son generadoras de riquezas. Hoy por hoy, son preocupantes los factores de deterioro y desaparición de este tipo de empresas, ya que de cada 100 que se forman, después de los diez años sólo sobreviven dos. Entre los retos y dificultades de supervivencia de las empresas familiares se considera a la sucesión generacional

principalmente; lo anterior, por falta de una planeación adecuada en forma y tiempo.

En México, casi el 100% de las empresas fueron iniciadas como negocios familiares; éstas se desarrollan en todos los segmentos económicos y pueden ser de todos tamaños (incluidos los corporativos multinacionales), constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización. Puede ser una distribuidora de abarrotes como lo es la tiendita de la esquina, un taller casero, elaboración de algunos productos, o cualquier otra, independientemente de que éstas se encuentren en la economía informal o subterránea y que posteriormente al lograr cierto éxito se integren a la economía formal con buenos resultados (Belausteguigoitia, 2004).

2.1. Definiciones de empresa familiar

Empresa familiar, es tanto el gran emporio industrial o comercial cuyo capital pertenece a un solo grupo familiar, como la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos, entrando a su vez su categorización en pequeña y mediana empresa (PyME). De acuerdo a Martínez Nogueira (1996: 33), sus problemas específicos están asociados al entrelazamiento de las cuestiones familiares con las decisiones inherentes al ámbito empresario.

(Donnelley, 1974) considera a una empresa familiar, cuando aquélla ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una misma familia, y cuando esta vinculación ha ejercido una "influencia mutua" sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia.

El Ing. Santiago Antognolli (1994), director de Sea Consultores, especializado en PyME de familia, la define como " […] Aquélla donde no existen límites claros entre empresa y familia. La autoridad, es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene más poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer. Donde todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas. El manejo del dinero es discrecional, si hay dinero nos llevamos más y si no hay nos llevamos

menos, el que más necesita más retira y normalmente es el padre el que decide el criterio del reparto. Los familiares llegan todas las mañanas a ver qué hay que hacer, se trabaja mucho y todo gira en torno a la empresa. Este tipo de estructura puede tener éxito o no, dependiendo el tipo de familia de que se trate, el tipo de empresa y del tipo de mercado o coyuntura. Depende casi exclusivamente de la visión del fundador, la cual nadie conoce y cada uno tiene objetivos propios y diferentes."

Los autores anteriores hacen referencia sobre la importancia de la sucesión en las empresas familiares, con el objetivo de propiciar la continuidad de las mismas.

2.2. Características de la empresa familiar

1) Están integradas por el fundador(a) y sus hijos. Esta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.
2) Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.
3) En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.
4) El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.
5) Existe una clara vocación de continuidad y permanencia de la familia en el negocio.

Estas características no son necesariamente negativas. Las mismas son reconocidas como positivas en los primeros años de estas empresas; conforme pasan los años, vis-à-vis los cambios generacionales, los cuestionamientos a la propia autoridad pueden desencadenar crisis de legitimidad.

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y de la misma organización. La experiencia nos muestra que así como nacen muchas empresas familiares igualmente desaparece otro tanto, esto quiere decir que sólo algunas sobreviven a los desafíos que se les presentan.

2.3. Etapas de las Empresas Familiares en el transcurso de su vida productiva

1) El fundador y el propietario: en esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor. Otro problema es la planificación de la transmisión del patrimonio, este asunto está muy ligado con la sucesión del poder y dirección de la empresa a la segunda generación.
2) Segunda Generación "Hermanos como socios": en esta etapa el problema es designar a un nuevo equipo de directores. En primer lugar lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo, así como comprometer sus esfuerzos para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia y nuevamente se presenta el problema de la sucesión, ya que por ser un grupo más dividido el problema se agudiza.
3) Tercera Generación "Primos y familiares como accionistas": si la empresa familiar ha logrado superar las dos primeras etapas, ahora debe enfrentarse a una prueba mayor ya que para entonces se tendrá que hablar con más firmeza de los dividendos a los accionistas, los cuales pueden o no ser de la familia, al mismo tiempo debe garantizarse una liquidez para éstos sin descuidar la financiación de la empresa. En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno y la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones. Además, en la tercera generación se deberá inculcar la cultura de la empresa, no sólo a los miembros de la familia sino a los accionistas para que de antemano se puedan resolver los conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa.

2.4. La sucesión del poder en la empresa

(Aronoff y Ward 1992) afirman que "se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta la empresa familiar son la sucesión, la sucesión…y la sucesión".

(Saldaña 2000) opina que la sucesión en una empresa es un reto, pero también es una oportunidad de continuar la labor de liderazgo del fundador(a) o emprendedor(a) hacia un futuro seguro con oportunidad de mejora y crecimiento.

Para (Cosío, 2004) "en México, la permanencia de los negocios de parientes muestra una tendencia clara: sólo el 40% logra pasar exitosamente y en armonía a la segunda generación. Esto significa que, seis de cada diez de ellos son vendidos, fragmentados o quiebran al ser conducidos por los descendientes del fundador. Solamente el 4% de esas compañías llega triunfalmente a la tercera generación. Es decir, el 96% de las empresas familiares nunca llega a ser manejada por los nietos del fundador."

Es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá irremediablemente marcado por el hecho de que "el abuelo lo funda, los hijos lo debilitan y los nietos lo entierran", o bien que el desarrollo de las capacidades de los miembros de cada generación sigue la evolución también irremediablemente de: "un abuelo empresario, un hijo ingeniero y un nieto poeta."

Los problemas de la sucesión se dan debido a que el predecesor y el resto de la organización familiar no sabe como estructurar el problema de la sucesión y al no decidirse a dedicarle tiempo, ni dinero, ni pedir ayuda, no saben cómo planificarlo e implantar la solución (Mandelbaum, 1994).

También ocurre que el predecesor no quiere ser sucedido y como tiene suficiente poder para impedir toda amenaza de remoción de su cargo que se le presente, se opone directa y claramente a desarrollar el proceso.

"El asunto de la sucesión, es un proceso emocional y muchas veces no tan racional como debería ser, por lo que resulta más cómodo resistirse a negar su necesidad y aceptar que no se está actuando a tiempo, tomando una postura activa para solucionarlo" (Bork, 1996).

Para lograr la supervivencia de la empresa a la falta del dueño fundador, lo más importante es la planificación del proceso, indica Stephen Miles, vicepresidente global de asesoría en liderazgo de

Heidrick & Struggles, una de las principales firmas de búsqueda de ejecutivos para la alta dirección a nivel mundial y consultora en gestión de liderazgo en una entrevista con CNNExpansión.Com (2010).

Para Miles, (ibíd) "en el proceso se debe colocar a familiares en áreas donde puedan desarrollarse, aprender y escalar posiciones como futuros directores de negocios, ya que el no hacerlo, puede traer consecuencias negativas, pues afecta el desempeño, el ambiente laboral, la economía y los lazos familiares, lo que pone en jaque años de esfuerzo personal."

Mientras mejor preparados estén los sucesores, mayores posibilidades de hacer crecer el negocio o de incluir nuevos proyectos, debe de haber igualdad de condiciones para cada sucesor a fin de evitar que se sienta defraudado o resentido porqué no se le dio la misma oportunidad que a los demás.

Se sugiere darles pequeñas labores para hacer en sus vacaciones antes de entrar a una carrera universitaria con responsabilidades bien definidas, para que no se les olvide que deben aprender a ensuciarse las manos y a ser vistos como un elemento más sin prerrogativas extras, mas adelante prepararlos con un programa de entrenamiento que debe ser planteado por áreas funcionales del negocio, así como también que asistan a las juntas de coordinación que tiene el dueño con sus ejecutivos y continuar con el proceso de capacitación. No es fácil pero de otra manera sería dejarlo al destino y a la improvisación.

"La organización puede tener un buen organigrama, un bonito plan de negocios pero si no toma en cuenta lo que implica hacer un plan sucesorio, corre el riesgo de enfrentar problemas graves en el mediano y largo plazo", advierte Leonardo Glikin, doctor y consultor en planificación patrimonial en empresa y familia.

El mismo autor señala que "las habilidades que se necesitan en un sucesor son diferentes de las de un pionero" ya que muchas veces ocurre que aquellos valores con los cuales un padre se siente identificado, han sido excelentes en la etapa de fundación de la empresa, pero no son los que sirven para consolidarla y hacerla crecer.

Jorge Hambra, fundador y director del Club Argentino de Negocios de Familia, cuenta que "un plan de sucesión que generalmente forma

parte del protocolo, debería arrancar cuando los hijos tienen alrededor de cuatro años. La idea es que los chicos vayan enterándose que son parte de un negocio familiar y no que esto ocurra cuando los herederos tienen 40 años."

Para (Quirós, 2010) "cuando los hijos ya ingresaron a la compañía es muy importante que empiecen a trabajar en la parte donde se crea historia, es decir, en el sector comercial. Más allá de que tengan o no habilidades para desenvolverse en esta área, hay que ver al menos como se mueven y relacionan con los clientes".

Y al respecto aclara: "Esto no significa que haya que poner a los hijos a cargo de toda la comercialización, sino de una pequeña unidad de negocios e ir monitoreando cómo les va, para después darles mayores tareas hasta que, si cuentan con las habilidades, empezarán a tener una visión propia del negocio".

Según (Perkins, 1998) "si los hijos no van a estar en la gestión sino en la dirección, es un buen momento para invitarlos a acompañarlo a las reuniones de directorio". Entre los 50 y 60 años del fundador y 30 de los sucesores son edades para pensar qué sigue para la empresa, ya que hay una buena cantidad de años para prepararlos para el futuro.

La preparación de la sucesión implica la imprescindible colaboración de las partes que van a intervenir y requiere una planificación serena y reflexiva de la misma. Este proceso puede originar diferentes situaciones, entre las que podemos citar las siguientes:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.
- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
- Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
- Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa.

Un aspecto determinante de la problemática de la sucesión nace de las regulaciones del régimen matrimonial de los accionistas familiares.

El empresario familiar puede plantearse la sucesión desde tres puntos de vista:

1. Posponiendo este hecho hasta su fallecimiento. La falta de previsión testamentaria sobre la sucesión en la empresa familiar, si la transmisión no se realizara en vida, puede tener consecuencias importantes sobre la continuidad de la misma.
2. Transmitiendo la empresa en vida de forma gradual con el objeto de ir incorporando a sus sucesores. Al margen de los aspectos formales de la sucesión, es preciso prestar atención a un factor que es decisivo en el proceso de incorporación de los sucesores legales a la gestión de la empresa: su adecuada formación. La formación de los sucesores desborda los aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, para comprender múltiples facetas que conforman la capacidad de liderazgo. La visión de ese liderazgo por los socios y por los trabajadores ajenos a la propiedad es un factor de éxito cuya planificación debe ser abordada poniendo el mayor interés en la adecuada formación de todos los sucesores potenciales. En caso de duda sobre la capacidad de los candidatos a la sucesión, debería considerarse la alternativa de planificar la gestión profesional al margen de la familia.
3. Transmitiendo la empresa en vida, de una sola vez. De acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2010) en Latinoamérica existe una gran mortandad de MiPyMEs cuando hay un cambio generacional o el fundador decide retirarse y entrega a los miembros de la familia su compañía. Investigaciones realizadas por dicho organismo (ibíd) comprueban que 80% de las compañías con este cambio desaparecen a los mil 500 días del relevo.

Pero hay más problemas para las empresas que logran sobrevivir y tienen que enfrentar otro cambio de dirección, de éstas, sólo 3% logran mantenerse vigentes, el resto desaparece, asegura el BID (ibíd).

Una de las principales amenazas para los negocios familiares surge tras el fallecimiento de su fundador, ya que son pocos los empresarios quienes llevan a cabo un proceso de sucesión mediante el cual se elija clara y legalmente al heredero de la compañía. Así, padres, hijos

y cónyuges terminan enfrascándose en una serie de conflictos que por lo general culminan con el cierre de la empresa.

2.5. Modos de sucesión

A lo largo de los años, en las empresas familiares se ha visto todo tipo de crisis y reacciones al enfrentar la sucesión. Cada una es un caso único, pero hay características de fondo que a veces permiten tipificar éstas en estilos.

Monárquico: la única forma de entregar la corona es muriendo o enfermando. Siempre hay excusas para no enfrentar la sucesión. Maneja casi en forma exclusiva el dinero y la información. Estos casos son los más difíciles y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muera.

Arrepentido: el sucedido confecciona varios planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira, pero vuelve inmediatamente, porque no sabe qué hacer con su vida, porque los sucesores no están lo suficientemente preparados o por cualquier otro pretexto, pero en realidad es que nunca estuvo convencido de dejar la empresa.

Sucesión fallida: ésto se da cuando no hay planificación, aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados o no quieren realmente hacerse cargo, pero el fundador no quiere seguir. En estos casos las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos.

Embajador: el sucedido deja su lugar, de forma ordenada pero queda como cara visible de la empresa. Es el representante de las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia afuera. Esta es una buena manera de atenuar la crisis, el fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el proceso de sucesión.

El inventor: es otra variante del caso anterior, en este caso el fundador se aparta y dedica a desarrollar nuevos productos y servicios o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas del caso anterior.

Sucesión inesperada: el fundador después de una corta enfermedad muere, o bien, tiene una muerte repentina. Este tipo de sucesión es una

de las más traumáticas porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas y se da el caso de que no reconocen los trabajadores la autoridad del joven sucesor, quien además de estar afrontando su propia crisis tiene que lidiar con los trabajadores.

Para evitar dicha situación y lograr que los pequeños negocios perduren a través del tiempo, lo más recomendable es elaborar un protocolo familiar, cuyo objetivo es garantizar la continuidad de la empresa en la siguiente generación, logrando acuerdos voluntarios entre los miembros de la compañía, para regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones entre sus propietarios.

El protocolo familiar es un instrumento mediante el cual se definen las" Reglas del juego" de la sociedad y de la familia. El protocolo familiar permite adelantarse a los posibles puntos de conflicto entre los miembros de la familia y su participación en la gestión y dirección de la empresa. A través del protocolo familiar podemos definir situaciones tales como: las remuneraciones y prestaciones de los directores, la participación o no de cónyuges o parientes políticos, la venta de acciones, la participación de socios y consejeros en el consejo de administración, la salida a la Bolsa, la mediación de los conflictos, las reglas para la incorporación de nuevas generaciones y por supuesto la sucesión. El diseño y aprobación de un buen protocolo familiar evitará diferencias, conflictos, abusos, desacuerdos y malas interpretaciones de aquellos que pudieran no querer respetar a los demás miembros de la familia.

El protocolo suele ser considerado un "pacto de caballeros", fuente de derechos y obligaciones para los miembros de la familia. Éste es útil para cualquier compañía siempre que el fundador y sus socios (posibles sucesores) tengan la voluntad del cambio generacional y estén dispuestos a asumirlo. "Es un traje que nace del consenso" (Vegas, 2005); y si bien el consenso no implica unanimidad, garantiza la supervivencia de la empresa familiar.

Los protocolos deben ser elaborados en base a las necesidades y particularidades de cada familia. Las "Confecciones estándar" no sirven cuando se habla de empresas familiares, porque como se sostiene coloquialmente "si cada familia es un mundo", también lo es la empresa

producto de ésta. Las regulaciones, instituciones y acuerdos deben ser particulares y únicos a la familia y sus miembros. La diferenciación que le dió origen permite aquí la persistencia en el tiempo, sólo si la misma se mantiene de manera intergeneracional.

El documento de carácter jurídico incluye aspectos como el nuevo gobierno, administración, control, régimen de acciones, resolución de conflictos y hasta las condiciones de contratación de los familiares. Debe ser flexible, es decir que puede ser ajustado en el tiempo, con base en las necesidades y nuevos requerimientos de la empresa familiar, ya que la empresa es un ente vivo que necesita poderse adaptar en el tiempo a sus necesidades y a cada generación, por lo tanto se recomienda su revisión cada dos años aproximadamente.

De acuerdo con Gerardo Mercado Gasca, Socio de Visión Integral Organizacional, S.C., el Protocolo Familiar es importante ya que de esta manera los socios conocen perfectamente cómo pueden hacerse de más participación en la propiedad de la empresa, elevar sus sueldos, obtener bonos, vacaciones, etc., en sí de todo aquello que provoca inconformidad entre los diferentes accionistas y que muchas veces no se ventila por temor a un enfrentamiento familiar, pero que genera un clima de trabajo tenso.

3.6. Algunos aspectos a considerar en el Protocolo Familiar:

- Consideraciones sobre el fundador del origen de la empresa, valores y creencias que se quieren mantener.
- Filosofía, ámbito de actividades y arraigo de la empresa, visión del grupo sobre el futuro de la empresa, definir el tipo de empresa familiar que se quiere consolidar, tamaño, local o internacional, tipo de negocios en los que puede participar.
- Régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales. Precisar cómo se accede a la propiedad, pacto de sindicación de acciones para la compra-venta (no para los votos), determinar el criterio para la fijación del precio de las acciones, estipular alternativas para el caso donde algún familiar quisiera vender sus acciones, establecer criterios de preferencia en la compra de las mismas. Puntualizar criterios para la limitación de unidades de negocios que pudieran

competir con la empresa familiar, por parte de familiares de manera independiente.
- Mayorías exigibles para adopción de acuerdos.
- Criterios para establecer la composición del Consejo, definir como será la promoción, como se accederá a la presidencia, si podrá acceder un no familiar y lo mismo para las gerencias.
- Criterios sobre composición y funcionamiento de los órganos familiares.
- Normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa.
- Funciones a desarrollar y retribución de estos familiares.
- Pactos de salida de los miembros de la familia.
- Cualificación exigible a los familiares que trabajen en la empresa.
- Futuro retiro de los directores y la sucesión siguiente.

Para elaborar este documento, la firma de abogados y consultores Sánchez-Crespo (2010) recomienda considerar cinco puntos clave:

1. Anticiparse: la sucesión es algo inaplazable y aunque implica situaciones desagradables, hay que preparar al negocio para ese momento.
2. Plazos: el protocolo familiar debe realizarse en los meses previos al fallecimiento o renuncia del fundador. Lo lógico es hacerlo entre los 10 a 15 años de vida del negocio.
3. Liderazgo: siempre será mejor que un miembro de la familia se haga cargo de la empresa frente a dirigentes externos; aunque también puede utilizarse la fórmula de liderazgo compartido (familiar-dirigente externo).
4. Protocolo Familiar: el documento final tiene que ser aprobado por toda la familia. (En él se contemplarán temas como la nueva directiva, gestión, control, régimen de acciones, resolución de conflictos, condiciones de contratación de los familiares, etc.)
5. Asesoramiento: es recomendable que intervenga un consultor (aunque sólo como figura de moderador) ya que muchas veces es necesario modificar documentos que pueden entrar en conflicto, como contratos matrimoniales, testamentos de particulares, estatutos de la compañía, etc.

"El consejo para el fundador es que a partir de los 55 años la preocupación más importante que debe tener es la de la sucesión. ¿Por qué? Porque cuando alcanza esa edad los hijos se están acercando a los 30, antes ya hizo muchas cosas por ellos, ahora es tiempo de que se produzca una relación maestro discípulo, entre él y los hijos", advierte Guillermo Perkins (1998**)** profesor del Área Política de Empresa del IAE.

También es recomendable realizar juntas cada tres meses para medir el clima en el que se desenvuelve la empresa. Es importante ver y sentir el deseo de cada uno de los miembros de la familia-empresa, para hacer cambios en lo individual y en el negocio

3. Conclusiones

Lograr la supervivencia de la empresa cuando falta el dueño fundador es un reto, la sucesión entra e irrumpe en la agenda de la empresa, por lo que no hay que dejar pasar el tiempo y dedicarle esfuerzo. La sucesión en los negocios familiares no sólo presenta el desafío de la sucesión misma, sino el de la decisión de la nueva estructura relativa a la propiedad de la empresa antes y después de la sucesión.

Siendo diferentes cada empresa y cada situación es difícil decidir o recomendar una en especial para que sea exitosa la sucesión en empresas familiares. Aún así existen ciertos mecanismos, por ejemplo el protocolo familiar, que de seguirse puede incrementar las posibilidades de lograr exitosamente la transición de un líder a otro, minimizando los impactos negativos que ésta pudiera tener en la empresa.

El protocolo familiar es un instrumento altamente eficaz para la dirección y la continuidad de una empresa familiar, permite establecer las reglas del juego que los integrantes presentes y futuros de la empresa deberán de acatar, siendo su principal objetivo lograr que se establezcan de manera escrita y bien estructurados los acuerdos y reglas que permitan a la empresa familiar tomar decisiones que garanticen su profesionalización, estabilidad y permanencia entre generaciones, por lo que se considera que los principales aspectos que como mínimo debe

contener un protocolo familiar son: transmisión de acciones, sueldos, retribuciones, sucesiones, puestos de trabajo, valores y relaciones familiares, requisitos profesionales para incorporar a las nuevas generaciones de la empresa, administración y dirección, requisitos básicos para permanecer en la empresa, sanciones, etc.

El protocolo familiar llevará un proceso de elaboración que dependerá de cada empresa por sus propias características, el cambio generacional se debe de ir dando poco a poco, además cada quien debe de ocupar el cargo que le corresponda según sus aptitudes y no mezclar los asuntos personales con el negocio, dividir las funciones y ser muy claros en los estatutos que se establezcan para llegar a una sucesión tranquila y sin problemas, por ejemplo, un arreglo podría ser que sólo los hijos pudieran tomar decisiones importantes en el negocio y que nadie más se involucrara (ni esposas, ni familiares, ni primos, etc.) eso hace que la operación sea más transparente y más rápida por lo que se sugiere no perder de vista que la prioridad de la empresa es la familia, se debe de escuchar al familiar para conocer que quiere y si eso va bien con los intereses de la empresa, apoyarlo y darle luz verde para que haga lo que quiere hacer, pero si no procede, tratar de llegar a un acuerdo para evitar problemas futuros.

Un protocolo familiar reducirá al mínimo los conflictos. Con reglas claras se mantiene la unión familiar, estimulando la comunicación entre familiares, socios o dueños de la empresa, conociendo los intereses personales y de la empresa.

Dentro de las opciones de sucesión más utilizados en la práctica se da del padre o la madre fundador (a) a su hijo o hija, ya que ésta asegura que el control de la firma y su propiedad continúen en manos de la familia. Una desventaja de esta opción de sucesión es que el control de la firma, siguen en la familia pero sólo en uno de los miembros de la nueva generación.

Otra opción es el de "Sociedad entre hermanos", la cual permite que capacidades y visiones diferentes contribuyan al desarrollo y éxito de la firma. Consideran el valor e importancia de la participación y unión familiar tan importantes o más que la administración del negocio. Las desventajas de esta opción son la incompatibilidad de caracteres entre

hermanos, así como visiones y opciones de estrategia divergentes, las cuales no pueden ser reconciliadas adecuadamente.

Una variante de la opción anterior, consiste en los acuerdos logrados por algunas familias empresarias respecto a términos o tiempos para los sucesores "surgidos de la nueva generación" al frente de la firma familiar, el plazo puede ser de cuatro o seis años para que cada sucesor pueda dirigir la firma. Esta variante presenta la ventaja de cubrir las expectativas que cada miembro de la nueva generación tenga con respecto a estar al frente de la empresa, pero complica su administración y rumbo si cada hermano aporta estilos administrativos, visión y estrategias de competencia diferentes durante su periodo.

Las opciones de sucesor en las empresas familiares no deben ser consideradas únicamente viendo hacia los miembros de la nueva generación. La familia debe considerar también la opción de contratar a un profesional externo para dirigir los rumbos de la empresa. Probablemente esta opción de sucesión no sea la más seguida por las familias, pero es la más adecuada cuando los miembros de la nueva generación son menores de edad, o bien no reúnen las características y habilidades necesarias para dirigir exitosamente la empresa familiar.

La alternativa de "cero plan", es la más costosa y destructiva de las opciones, amenaza la estabilidad financiera de la familia. Sin embargo, es la que más frecuentemente adoptan los fundadores.

Otra alternativa de sucesión:

Vender el negocio a sus herederos. El vendedor tiene los siguientes beneficios:

a) Venderlo a precio justo de mercado, el emprendedor se siente doblemente realizado:
   - Creó su patrimonio y lo hizo líquido a un precio razonable.
   - No obliga a sus hijos a quedarse con el "paquete".
   - El interés demostrado por los herederos al poner dinero a su oferta de quedarse lo hace más atractivo.
b) Para los compradores-familia también tiene ventajas:

- No están obligados a obedecer órdenes del emprendedor, es su negocio y pueden hacer con él lo que quieran.
- Para su ego, el hecho de comprar le da un valor mucho mayor, que además es psicológicamente más sano que un regalo.
- Lo barato cuesta caro, el emprendedor se sigue sintiendo con derechos sobre su negocio si lo regala o cede a sus hijos. Por eso, es menos conflictivo el que ya no tenga injerencia ni formal ni moral sobre éste.
- Y finalmente, para efectos legales y fiscales, esta compraventa podrá adquirir ventajas adicionales, ya que puede haber (como en ciertos países), impuestos sobre el legado o testamento cedidos; ya hecha la transacción, las escrituras reflejarán las acciones de los nuevos dueños, evitándose problemas de interpretación, o en juicios testamentarios.

  Este tipo de ventana familiar es aconsejable sobre todo cuando hay pugnas entre varios hijos dentro del negocio, no hay un líder definido o el emprendedor no quiere aparentar que el negocio que tanto dinero y esfuerzo le costó, sea usando en forma de dádiva sin nada a cambio de sus hijos.

c) Condiciones de esta venta que la hacen especial:
   - Puede o no ser a valor de mercado (se recomienda que si).
   - Debe ser un compromiso legal, firmado y en caso de pago a plazos, documentado con letras y pagarés firmados.
   - Debe haber cierta flexibilidad es en el programa de pago. Si es posible acordar un anticipo importante, y una serie de pagos trimestrales, con intereses, así como un pago anual. El plazo no debe rebasar unos 3-5 años y debe haber medidas de reducción de adeudo si hay pago anticipado.
   - Se debe considerar este adeudo seriamente por el comprador. No deben aceptarse retrasos por ningún motivo. Se trata del patrimonio para la vejez del emprendedor, una cuestión muy delicada y que no se debe descuidar.
   - Puede haber un "precio especial" si en el contrato se ponen ciertas clausulas como mantener un pago anual al emprendedor

mientras viva, como dividendo especial y preferente, o la prohibición de vender la empresa, asociarse u obligación de mantener en nomina a tal o cual pariente. Pero esas reglas no implica que se quite el 100% de la autoridad que requiere el nuevo dueño (s). Es cuestión de negociar, y hacerle más fácil el pago al comprador.

Bibliografía

Alvarez, O. (2004); "La transición en la empresa familiar" en: http://www.gestiopolis.com

Antognolli, S. (2006); "Empresa familiar: Por dónde empezar". En http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_03.htm

Aronoff, E. and Ward J. (1992);"Succession: The Final Test of Greatness". Bussiness Owner Resources, EE.UU.

Belausteguigoitia, I. (2004); "Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación" Mc Graw Hill, México.

Belluscio, A. (2002); "Manual de Derecho de Familia," T. 1.Astrea.

Bork (1996); "Working with family business" EE.UU.

Bolaños, R (2005); "Empresas familiares" en: http://www.gestiopolis.com

CNNExpansión.Com (2012)

http://www.cnnexpansion.com/micarrera/2012/01/07/como-elegir-al-sucesor-de-mi-empresa

Corona, J. (2005); "Manual de la Empresa Familiar" Barcelona: Deusto.

Cosio, C. (2004);"Estabilidad y permanencia en la empresa familiar: ¡responsabilidad del fundador!" Dirección estratégica. No. 11. Año 4. Diciembre- Febrero 2004.

Donnelley, R. (1974); "La empresa familiar". Harvard Business Review, Nº 21.

Dreux, R. (1990); "Financing Family Business: Alternatives to selling out or going public". Family Business Review, III.

Etcheverry, R. (1987); "Derecho Comercial y Económico, Parte General". Buenos Aires: Astrea.

Etcheverry, R. y Etcheverry, G. (2001); "Mercosur. Negocios y Empresas". Buenos Aires – Madrid: Editorial Ciudad Argentina.

Galve C. y Salas F. V. (2003); "La empresa familiar en España: fundamentos económicos y resultados". Bilbao: Fundación BBVA.

Gersick, E. (1997); "Empresas familiares". Barcelona: Editorial McGraw-Hill.

Glikin, L. (2011); "Aporte teórico para el protocolo familiar", ponencia en el XI Congreso Argentino de Derecho Comercial y VI Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa, Mar del Plata 2011.

Gravinsky, S. (2002); "Dinámica y Conflictos en las Empresas Familiares", Editorial: Del Verbo Emprender.

Hambra, J. (2010); psicólogo, director del Club Argentino de Negocios de Familia, capacitador y consultor proceso de implantación de protocolo familiar.

Kechichian, R. (1995); "Organización del Comercio y de la Empresa". Buenos Aires: Editorial Braga.

Leach, P. (1991); "La Empresa familiar". Buenos Aires: Editorial Vergara.

Lechuga, J. (2005); "Las empresas familiares" en: http://www.gestiopolis.com [recuperado: 14/06/2007].

Martínez, J. (2005); "Sucesión en las empresas familiares: reto al destino" en: http://www.gestipolis.com [recuperado: 14/07/2005].

Martínez, N. (1996); "Empresas familiares". Buenos Aires: Editorial Macchi.

Mandelbaum, L. (1994); "Small business succession: the educational" Family Business Revieww. EE.UU.

Mascheroni, F. y Muguillo, R. (2001); "Manual de Sociedades Civiles y Comerciales", 2ª edición. Buenos Aires: Editorial Universidad.

Mercado G. (2009); "Reinventando la empresa familiar" Editorial Endira.

Miles J. (2004); "La sucesión en las empresas familiares" Editorial Deusto.

Quiros, J. (2010); "Claves para gestionar la empresa familiar" Editorial: Arsam.

Puebla, F. (1999); "PyMEs, su economía y organización". Buenos Aires: Editorial Macchi.

Romero, L. (2005); "La sucesión de los negocios en familia: un reto a su supervivencia" en: http://www.gestiopolis.com [recuperado: 15/06/2007.

Saldaña R. (2000) "La sucesión en una empresa familiar" Grupo Editorial Iberoamericano, México. 2000.

Sánchez A. (2005); "La Empresa Familiar: Manual para Empresarios" Editorial Deusto.

Srebrow, C. (1996); "Desafíos de la empresa familiar". Revista Production N ° 7.

Tagiuri, R.; Davis, A. (1982); "Bivalent attributes of the family firm". Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. Reprinted 1996, Family Business Review, IX.

Vegas, P. (2005); "El Protocolo, un salvavidas para las empresas familiares" en: http://www.expansionyempleo.com [recuperado: 14/06/2007].

Ward J. y Perkin G. (1998) "Herramientas para la Profesionalización de la Empresa Familiar: Órganos de Gobierno y Protocolo Familiar" Governance in Family Firmas

www.coparmex.org.mx/upload/.../8_entorno_diciembre_08.pdf

http://www.coparmex.org.mx/nuevositio/php/bibVirtual.php?_pagi_pg=12&_pagi_pg=16

Przedsiębiorstwa rodzinne: odwieczny dylemat dziedziczenia

Streszczenie. W Meksyku przedsiębiorstwom rodzinnym w 40% udaje się przetrwać i przejść do drugiej generacji. Oznacza to, że 6 z 10 firm jest sprzedawane, dzielone lub bankrutuje w momencie gdy są one kierowane przez spadkobierców założyciela. Tylko 4% tych firm pomyślnie dociera do trzeciej

generacji. Oznacza to, że 96% przedsiębiorstw rodzinnych nigdy nie będzie kierowane przez wnuczęta założyciela (Cosío, 2004).

Problemy dziedziczenia są spowodowane brakiem przygotowania reszty rodziny do kierowania przedsiębiorstwem i brakiem rozwiązywania z wyprzedzeniem problemu dziedziczenia, gdyż oznacza to czas, pieniądze i konsultacje u specjalistów (Mandelbaum, 1994).

Firma rodzinna "może mieć dobry schemat organizacyjny, zgrabny plan marketingowy, ale jeśli nie obejmuje planu dziedziczenia, istnieje niebezpieczeństwo, że w długim lub średnim czasie napotka na poważne problemy" (Glikin, 2011).

Aby firma rodzinna przetrwała w dłuższym czasie, konieczne jest przygotowanie procedury zapewniającej funkcjonowanie pod zarządem kolejnej generacji, porozumienie pomiędzy członkami firmy, określające organizację firmy, sposoby rozwiązywania możliwych konfliktów pomiędzy członkami rodziny i ich udział w zarządzaniu firmą.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XIII – Zeszyt 8 – 2012 – ss. 449–466

Jessica Yanet Soto Beltran[1]
Universidad Autónoma de Sinaloa

Dinámicas tecnológicas y formas de cooperación y competencia en el distrito industrial del mueble en Concordia

Technological dynamics of both the form of cooperation and the competition in a furniture Concordia industrial district

Resumen: A partir de la década de los ochentas se da un giro importante en la forma de analizar las organizaciones productivas centradas en los territorios. Se asumen como espacios que se han desarrollado a partir de las interacciones entre los distintos actores que integran estas organizaciones productivas, las cuales generan una serie de recursos intangibles que se traducen en mayor flujo de información y conocimiento necesario para la creación e incorporación de innovaciones.

Es por ello que este trabajo pretende evidenciar el papel relevante que tiene el modelo de distrito industrial para crear organizaciones productivas innovadoras basadas en la concentración de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) orientadas a la producción de bienes tradicionales con alta articulación socio-territorial.

Los distritos industriales, pueden ser definidos como espacios territoriales donde concurren distintas formas de interacción económica y no económica, entre diversos agentes (empresas, instituciones, organizaciones y comunidad local), alrededor de actividades productivas que emergen del desarrollo del potencial propio Estos distritos se caracterizan por contar con una alta

[1] Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad Autónoma de Sinaloa, Profesora Investigadora de la Facultad de Estudios Internacionales y Políticas Públicas adscrita a la Universidad Autónoma de Sinaloa.

concentración de Pequeñas y Medinas Empresas (PYMES), altamente especializadas en una o varias fases de determinado proceso productivo, y por su flexibilidad productiva y laboral y la fuerte vinculación, a través de la cooperación y competencia (Becattini, 2006,1990).

Concretamente, nos interesa poner mayor atención en las formas de cooperación y competencia que se generan al interior de la industria del mueble en Concordia porque son esas formas de interacción las que propician la innovación, la cual es producto del aprendizaje interactivo y las externalidades del conocimiento que se crea y fluye a través de todo el distrito y la comunidad local (Storper, 1997).

Palabras claves: Innovación, cooperación, competencia y distritos industriales

1. Introducción

En la comprensión de la dinámica de los distritos industriales es fundamental analizar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) de innovar, lograr consolidar la base productiva y generar crecimiento económico, pues ello ejercerá un impacto sobre el distrito y la localidad donde están asentadas las actividades relacionadas con la industria. También es relevante identificar los factores clave que impulsan la construcción de territorios innovadores.

Se pueden identificar varios tipos de innovación. La innovación tecnológica se presenta cuando la mayor parte de las empresas que integran un distrito hacen esfuerzos para introducir cambios o mejoras en el proceso productivo, en el producto o en la gestión. Otro tipo de innovación es el de trayectorias tecnológicas, se refiere a procesos que cambian a lo largo del tiempo, dando lugar a un perfeccionamiento, hasta volverse frecuente y rutinaria la innovación en las empresas. El último tipo de innovación, la cual ha tomado gran relevancia en las últimas dos décadas, es la organizativa. Aquí se pueden distinguir cuatro variantes (Cabrero y Arellano, 1992: 9–12): funcional, estructural, comportamental y relacional.

La innovación funcional se refiere a la forma en la que las empresas incorporan nuevas maneras de hacer, posibilitando una mayor optimización de los recursos materiales y humanos, así como una mayor

flexibilización del trabajo y mejor uso de maquinaria y equipo, entre otros beneficios. En el caso de la estructural, la innovación se orienta hacia nuevas formas de jerarquización y administración de las distintas tareas que se realizan al interior de las empresas. Va dirigida a propiciar un mayor flujo de información y conocimiento y una mejor división de tareas. La tercera variante pretende desarrollar la cultura empresarial, incorporando actitudes, valores y patrones de conducta que favorezcan la innovación. Finalmente, la cuarta variante vincula a la empresa con su entorno, atenta a los cambios que se producen en él, a fin de anticiparlos o responder a ellos con rapidez (Méndez, 2003: 185). En especial, esta última posibilidad es fundamental para que las empresas tengan una mayor comunicación con otros actores locales, y una mayor participación en los acontecimientos que suceden al interior de las localidades donde se concentran.

Es muy importante investigar los procesos de innovación que se generan desde dentro de las empresas, pero sin duda alguna lo más relevante es indagar si el ambiente en el que nacen y operan las empresas es el que incita a una mayor capacidad de innovación de las mismas, y si a su vez la propia concentración de las empresas es causa de una mayor capacidad de innovación (Asheim y Isaksen, 1999). Es por ello que partimos de la hipótesis que la dinámica tecnológica en los distritos es posible si existe un ambiente local propicio para ello, y ese ambiente se construye a través de la interacción entre los distintos actores que integran el distrito.

Para efectos de nuestro caso de estudio particular, la innovación dentro del distrito industrial del mueble es abordada en dos vertientes. La primera tiene que ver con identificar la trayectoria y el origen de los procesos de innovación que se han implementado en el distrito en los últimos cinco años; y la segunda indagar sobre los tipos de innovación que se han verificado en el distrito en ese periodo, ya sean en el proceso productivo, en el producto o en la gestión.

2. Metodología

Para explicar las dinámicas tecnológicas y las formas de generación de conocimiento y innovación en el distrito industrial del mueble en la comunidad local de Concordia se elaboró una encuesta que fue aplicada a todos aquellos agentes que son dueños o administradores de empresas dedicadas a la producción de muebles para el hogar y que están ubicadas en las comunidades de Concordia y Mesillas[2].

De acuerdo con la información proporcionada en el Censo Económico 2009 (INEGI, 2009), se localizan en la región de Concordia un total de 73 unidades económicas dedicadas a la producción de muebles y productos relacionados. Para nuestro caso de estudio se tomó a esas 73 empresas como la población objeto de estudio y, a partir de ahí, se procedió a determinar la muestra a través de un proceso de selección aleatoria que asegura que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionados, para ello se adoptó la formulación estadística desarrollada por Sierra-Bravo (1995), para obtener una confiabilidad del 95%, una probabilidad a favor y en contra del 50%, para que la muestra sea la más alta, y un error de estimación del 10%. Los resultados, de dicha prueba arrojaron un tamaño maestral 41 empresas, que serán consideradas para explicar las dinámicas tecnológicas del distrito y las formas de coordinación entre los actores que participan en cada una de las fases de la cadena productiva.

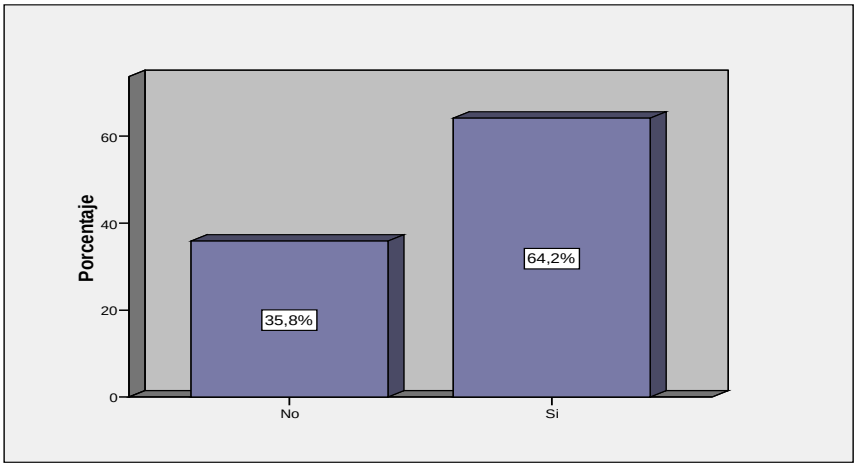
3. Formas de generación de innovación y conocimiento

De acuerdo con los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los dueños de los talleres, por lo menos el 64.2% de las empresas han realizado algún tipo de innovación o mejoras técnicas en su empresa en

[2] Cabe señalar que mesillas es una de las cuatro principales localidades, por tamaño de población, del municipio de Concordia, Sinaloa. Representa el 19.3 % de la población total del municipio. Siendo esta comunidad junto con la cabecera municipal de Concordia la que concentra la mayor cantidad de empresas dedicadas a la elaboración de muebles para el hogar.

los últimos cinco años, que está relacionado con la necesidad de las empresas de levar la competitividad de los productos que se elaboran. En cambio el 35.4% no presentan cambios o mejoras en sus empresas (ver Figura 1), además que no están consientes de los riesgos que implica para su empresa no adecuarse a los cambios de la demanda.

Figura 1. Innovaciones y mejorar implementadas en los últimos cinco años



Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Los tipos de innovación o mejoras técnicas realizadas por las empresas se refieren en su mayor parte a la incorporación de nueva maquinaria y equipo. Por lo menos el 58.7% de las empresas que evidenciaron haber hecho algún tipo de innovación han incorporado nueva maquinaria y equipo para las distintas fases del proceso productivo. El segundo tipo de innovación importante se relaciona con el producto, el 55.8% de las empresas han efectuado cambios significativos en la gama de productos que ofrecen, acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes. El tercer tipo de innovación se presenta en el proceso productivo, donde el 50% de las empresas han tenido que hacer cambios en la forma de elaborar muebles, debido fundamentalmente a cambios en la demanda.

En contraste, se observa que ninguna de las empresas ha realizado cambios o mejoras en la proyección de sus productos hacia otros mercados a través de la contratación de publicidad o realización de estudios de mercado. Además, únicamente el 1.9% de las empresas ha realizado mejoras para establecer o ampliar la red de ventas, introducir controles de calidad y aumentar la calificación de la mano de obra. Asimismo, sólo el 7.5% invirtió en la creación de un departamento de diseño de muebles para ajustarse a las nuevas tendencias e introducirse en otros mercados.

Debe considerarse que, generalmente, las innovaciones o mejoras que son realizadas son desarrolladas al interior de las empresas mismas; ellas deciden, de acuerdo a la demanda, los cambios que harán tanto en el producto como en el proceso productivo. En función de ello adquieren la maquinaria y equipo que se encuentra disponible en el mercado, recurriendo a proveedores nacionales o internacionales, sin la cooperación de otros productores locales. Únicamente el 2.9% de las empresas realizan cambios en su empresa en consenso con otros productores de muebles del distrito.

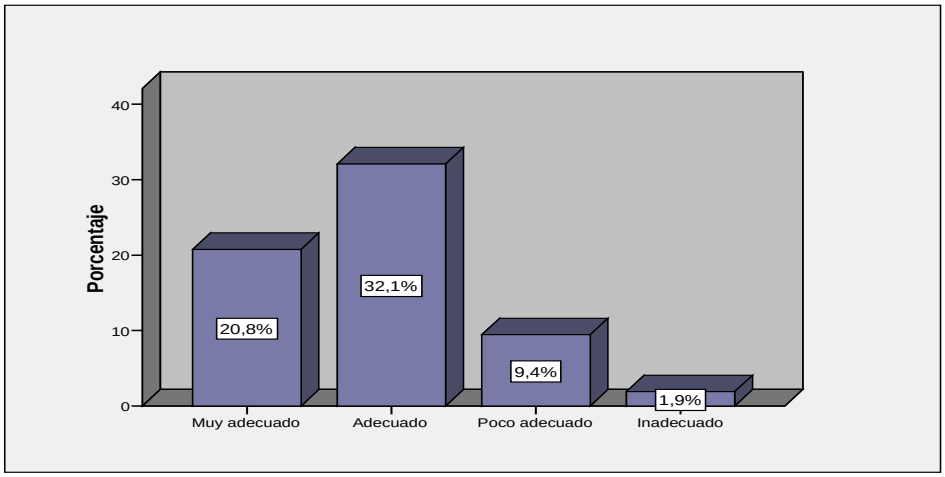
Las fuentes de información a las que recurren los productores de muebles para hacer cambios o mejoras en cada una de las fases del proceso productivo provienen en mayor medida de los proveedores de materias primas y maquinaria y equipo (52.8%). La segunda fuente de información emana de la observación o visitas a otras empresas que integran el distrito (17.6%) y de la consulta de publicaciones especializadas (17.6%). La tercera fuente de información la obtienen de la asistencia a exhibiciones, ferias o exposiciones (6%) y de la visita a otras empresas en otras regiones (6%).

Para implementar los cambios o mejoras técnicas, el 53% de los productores de muebles recurrieron a los proveedores de materias primas y maquinaria y equipo, quienes les brindan asesoría y capacitación para el personal que será responsable de utilizar y manejar las nuevas tecnologías. El 38% de los productores de muebles recurren a la asesoría de los mismos técnicos de la propia empresa, quienes cuentan con capacitación previa obtenida a través de los años de experiencia en el ramo. Por otro lado, únicamente el 9% de los

productores recibe capacitación o asesoría por parte de alguna cámara de comercio, esto muestra el poco apoyo y vinculación que tienen las empresas que integran el distrito con las instituciones gubernamentales y privadas.

En lo que se refiere a que si las empresas cuentan con el personal adecuado para llevar a cabo los cambios y mejoras en la empresa, el 94.3% de las empresas no ha contratado nuevo personal capacitado para hacer frente a las nuevas necesidades generadas por las innovaciones. Esto se debe a que el 53% de los encuestados considera que su personal es muy adecuado o adecuado para atender los requerimientos de las últimas innovaciones o mejoras técnicas (ver Figura 2). Generalmente el conocimiento que ha adquirido el personal que labora en los talleres proviene de la experiencia que han adquirido en el tiempo que llevan haciendo muebles.

Figura 2. Percepción sobre la capacitación del personal para atender las innovaciones/mejoras de la empresa

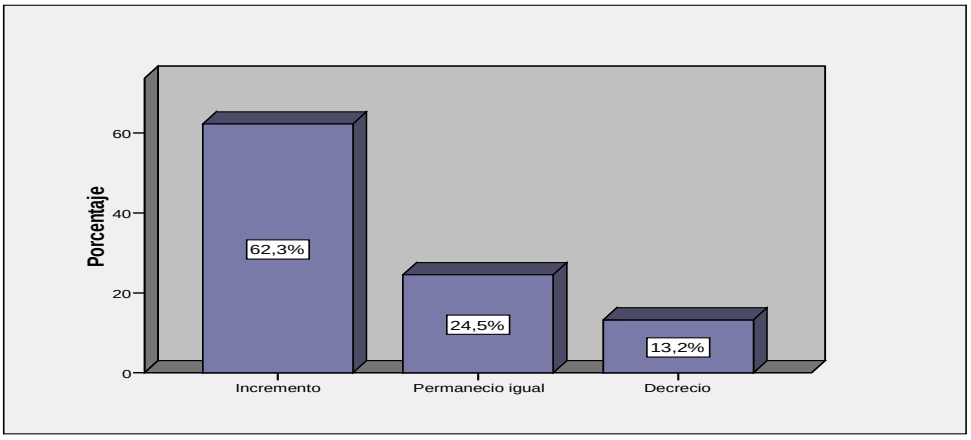


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Específicamente, en lo que se refiere a las innovaciones en el producto y en las estrategias de ventas llevadas a cabo por los

productores de muebles en Concordia, el 62.3% de los encuestados considera que la calidad de sus productos se ha incrementando en los últimos cinco años, el 24.5% percibe que ha permanecido igual y el 13.2% opina que ha disminuido (ver Figura 3). Por lo tanto, se observa una heterogeneidad en la capacidad que tienen las empresas dentro del distrito, no sólo para llevar a cabo o implementar procesos de mejora de la calidad de los productos sino en el acceso a las innovaciones que les permitan ir a la par de los más adelantados.

Figura 3. Variación de la calidad de los productos en los últimos cinco años

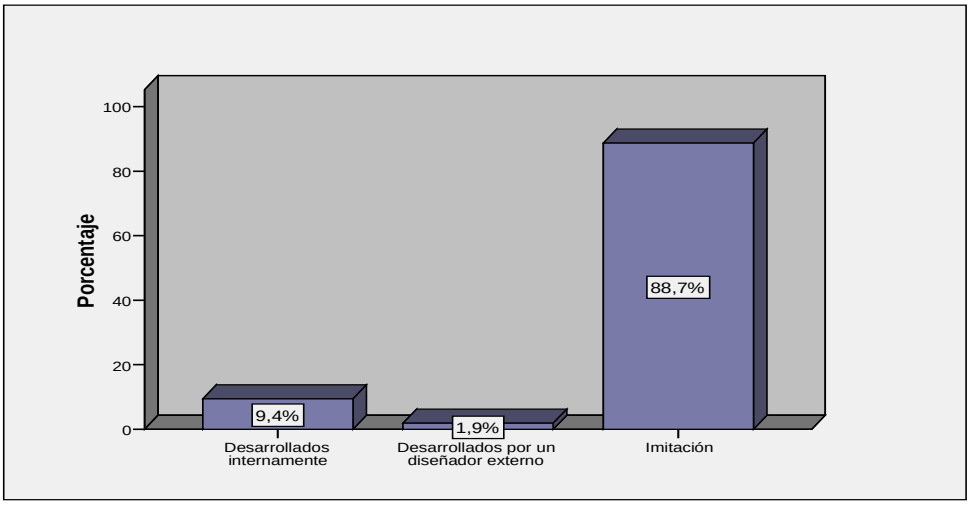


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Hay un rezago importante en la generación de conocimientos para crear e implementar nuevos diseños. En su mayoría, es decir, el 88.7% (48) de los productores recurren a la imitación. Algunos de los diseños son proporcionados por el mismo cliente, quien lleva la revista o el muestrario de otra cadena de muebles para que le sean elaboradas piezas similares o con alguna característica distintiva, con base en los gustos y necesidades del consumidor. En otros casos, son los mismos productores quienes extraen de estas revistas los diseños que estarán produciendo y exhibiendo en sus empresas. Por otro lado, se observa que el 9.4% (4) de los productores basan su producción en diseños que la empresa

desarrolla internamente; es a través de la experiencia de varios años de hacer muebles cómo se adquiere la habilidad y el conocimiento necesario para realizar por si mismos los diseños que estarán ofreciendo a sus clientes. Por último, el 1.9% (1) de los productores del distrito informa haber contratado los servicios de un diseñador externo para producir una gama de muebles innovadora, respecto a lo que realiza el resto de los productores de muebles que integran el distrito (ver Figura 4).

Figura 4. Origen de los diseños que se elaboran en el distrito del mueble en Concordia



Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Así como carecen de departamentos que les provean de nuevos diseños y certifiquen la calidad de sus productos, el 90.6% de las empresas no cuenta con una marca propia para dar a conocerlos, por lo que se torna difícil poder insertarse en otros mercados, tanto nacionales como internacionales. La falta de organización empresarial orientada al cumplimiento de estándares y requisitos necesarios para la comercializar de los muebles es una limitante.

Aunado a esto, se encontró un rezago en el uso de tecnologías de información, tanto para dar a conocer los productos como para el

acercamiento a nuevos mercados y la gestión de los proceso administrativos de la empresa. El 43.4% (23) de los empresarios aseguró tener por lo menos una computadora en su empresa. Los usos que le dan son: el 26.4% (13) para los procesos de administración, el 9.4% (5) para tareas no relacionadas con la empresa, el 5.7% (3) para la realización de diseños de muebles y el 1.9% (2) para automatizar los procesos de producción.

Además, encontramos que, de los empresarios que contestaron tener computadora, sólo el 34% (18) tiene internet, por lo que se visualiza complicado que las empresas consigan una mayor inserción en otros mercados. Por otro lado, los mecanismos para dar a conocer sus productos se reducen a la información que los mismos clientes proporcionan a su círculo familiar, de amigos o conocidos.

4. Competencia y Cooperación inter empresarial

En los distritos industriales se presentan distintos tipos de interacción entre las empresas, estos pueden ser de competencia, coexistencia, cooperación o una combinación de competencia y cooperación (Schmitz y Nadvi, 1999). En el último caso, al conjugarse distintas formas de interacción se potencian los beneficios, ya que se gana eficiencia, iniciativa e impulso hacia la innovación y el desarrollo económico y social del distrito.

Cabe mencionar que de los cuatro tipos de interacción, las relaciones de cooperación son las más relevantes y más difíciles de identificar. La cooperación se define como el conjunto de intereses compartidos para trabajar unidos hacia el logro de metas comunes. El intercambio entre las empresas puede ser legal, económico, de información o de conocimiento. Son identificables dos formas de cooperación: formal e informal. El primer tipo se construye mediante la acción deliberada de los agentes dirigida al establecimiento de alianzas o acuerdos estratégicos que beneficien al distrito. El segundo tipo se basa en acuerdos informales basados en la confianza e intereses mutuos que se construyen a partir del

reconocimiento de los beneficios de una mayor coordinación entre los actores participantes.

En el modelo de distrito industrial la cooperación inter firmas toma mayor relevancia por el impacto que generan en el desarrollo interno de estas formas de organización industrial. Estas formas de interacción se presentan en forma de relacionarse entre los actores que integran el distrito, que van desde la simple división de los procesos productivos hasta la subcontratación, organización conjunta para la comercialización y el abastecimiento de materias primas y maquinaria. El objetivo es construir acuerdos o estrategias orientadas hacia una meta común, pudiendo dar lugar a arreglos cooperativos de carácter formal, como alianzas estratégicas, o de carácter informal, basados en la confianza y los intereses mutuos (Sengenberger y Pyke, 1991).

En los distritos industriales se observan estrechos lazos de cooperación que generalmente provienen de relaciones informales. De acuerdo con Humbert (1993), estos lazos de cooperación se apoyan en el carácter tácito y localizado del conocimiento y en la necesidad de compartir un lenguaje, la confianza y el sentimiento de pertenencia a una misma comunidad.

Podemos identificar dos tipos de cooperación interempresarial: vertical y horizontal. Las primeras se refieren a las relaciones entre las empresas que están especializadas en diferentes fases de la cadena productiva, por ejemplo relaciones cliente-proveedor. Esta clase de cooperación permite la creación de redes de empresas especializadas que ofrecen un conjunto de servicios, con ello se reducen los costos de producción, se promueve una mayor concentración tecnológica y se genera una eficiente organización de las actividades productivas dentro del distrito.

El segundo tipo de cooperación interempresarial, conocida como horizontal, se da a través de empresas que producen un mismo bien y que se integran para acceder a mercados más amplios, comprar conjuntamente insumos o proveerse en común de determinados servicios, entre otros aspectos. De esta forma se genera una red densa de relaciones de complementariedad, con fuerza para crear sinergias que favorezcan el desarrollo y competitividad del distrito.

En particular, en el distrito del mueble en Concordia se encontró que únicamente el 20.8% (11) tiene acuerdos de cooperación con otras empresas, en cambio 79.2% (42) de las empresas no poseen relaciones de cooperación. Los tipos de cooperación más frecuentes entre las empresas que mantienen lazos de cooperación con otras empresas son: acuerdos para la compra de maquinaria y equipo, compra de materias primas, elevar la producción y mercadotecnia. Entre las razones que motivaron a los empresarios a buscar mayor coordinación con otros productores de muebles se encuentra la necesidad de incrementar la producción, las ventas y reducir costos.

En lo que respecta a la frecuencia con la que se intercambian o discuten ideas, problemas o estrategias con otros productores de muebles, el 62.3% contestó que nunca ha interactuado con otros productores para intercambiar ideas sobre el funcionamiento de su empresa y del mercado. En tal sentido, este grupo tampoco considera necesario que otros productores le compartan sus experiencias acerca de cómo operan sus empresas y respecto a los problemas que enfrentan.

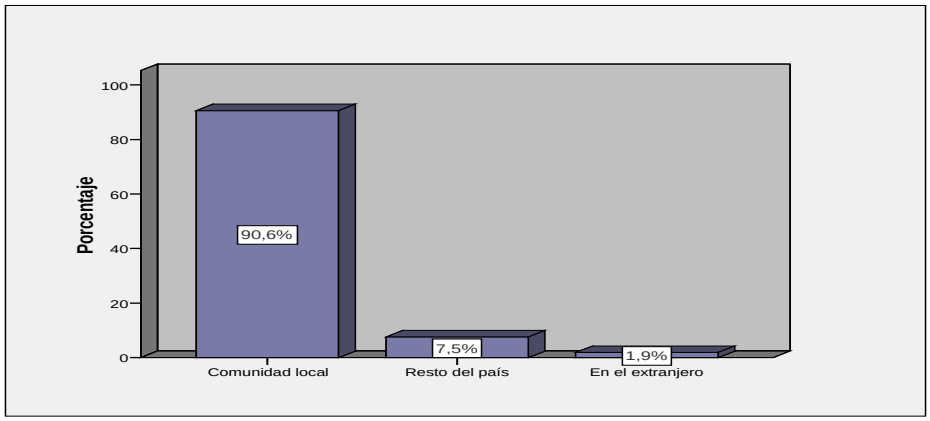
Sin embargo, a pesar del poco interés que muestran los productores del distrito para establecer mecanismos de cooperación que beneficien el crecimiento del mismo, poco menos de la mitad de los productores de muebles encuestados (43.4%) creen que poseer contacto fácil y amistoso con otras empresas de muebles locales es una característica importante para su empresa. Sin embargo, hay un 56.6% de empresas que prefieren mantenerse al margen de los demás productores, aunque la misma proximidad les impida hacerlo con éxito, debido a que, lo deseen o no, los problemas que afectan a una a la larga terminarán afectado a las demás.

La construcción de lazos de cooperación en los distritos industriales se asocia a las relaciones que se establecen al interior de estos sistemas de producción. Por lo general, se observan redes de cooperación intensa entre los productores, debido a que existen vínculos de amistad, familiar o vecindad. En el distrito de Concordia, 20.8% de los empresarios encuestados contestó que sus lazos de cooperación con otros productores de muebles se crean debido a la misma proximidad espacial o cercanía, 17% señaló que sus relaciones de cooperación se generan por los lazos

familiares que existen con otros productores de muebles, 7.5% lo imputa a reuniones sociales y sólo el 1.9% a los acuerdos que se toman en las reuniones organizadas por la asociación local.

En lo que respecta a los factores de competencia que se generan por la interacción interempresarial al interior del distrito del mueble de Concordia, se observa una intensa competencia entre los productores, tanto por la captación de un mayor número de clientes como por la inserción en nuevos mercados. Por lo tanto, el 90.6% de los productores encuestados considera que sus principales competidores están localizados dentro del distrito. Únicamente el 7.5% ubica a sus competidores en otros estados, por ejemplo, Guadalajara, Puebla, Estado de México, entre otros; y sólo el 3.8% señala como sus competidores a empresas localizadas en otras localidades del estado, como por ejemplo, Mazatlán y Culiacán. Finalmente, un 1.9% sitúa a sus competidores fuera de México, por ejemplo, Estados Unidos, Canadá, Italia, entre otros (ver Figura 5).

Figura 5. Localización de los competidores

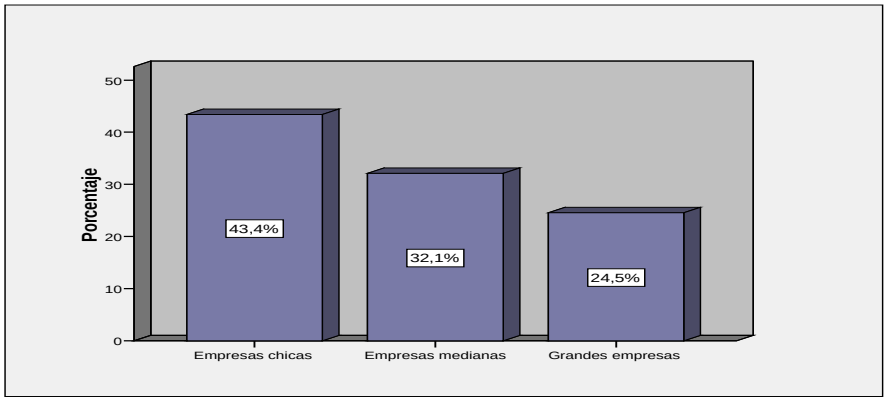


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

En cuanto al tamaño de los competidores, los datos de la encuesta muestran que el 43.4% de los productores de muebles creen que sus competidores son pequeñas empresas, el 32.1% asevera que son

medianas y el 24.5% dice que son grandes empresas. Considerando que en su mayoría las empresas que integran el distrito del mueble son micros y pequeñas empresas, sería difícil que cualquier empresa individual pudiera competir con los grandes productores de muebles, tanto a nivel nacional como internacional, en ausencia de estrategias conjuntas de cooperación entre los miembros del distrito (ver Figura 6).

Figura 6. Tipo de competidores con los que se enfrentan las empresas

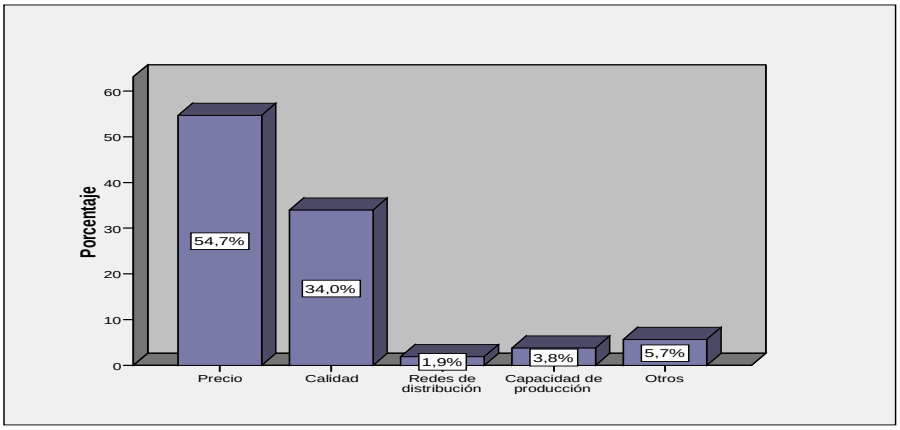


Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

En este mismo orden de ideas, se observa que los principales factores de competencia son: el precio (54.7%) y la calidad de los muebles (34%). Los encuestados, prácticamente no dan importancia a los diseños (0%), aunque estos sean claves para mantener la competitividad del distrito a largo plazo. La explicación de esa conducta se halla en el hecho de que la mayoría los productores no innova en este rubro, sino que más bien tienden a satisfacer demandas de sus clientes, quienes con el afán de reducir costos buscan cotizaciones para diseños que toman de folletos o revistas, los cuales se ajustan a sus gustos. La imitación de un diseño requerido por algún cliente, termina siendo copiada por otros y generalizándose. Así es como se difunde la información, de manera que es muy común encontrarse con diseños muy parecidos y en algunos casos idénticos de un taller a otro.

Otra de las fuentes de competencia a la que se asigna menos importancia es la rapidez y puntualidad de entrega (1.9%), debido a los volúmenes de venta y a que la mayoría de las empresas no cuenta con mecanismos o medios de transporte adecuados. Es frecuente que se incurra en un periodo de espera, hasta reunir un pedido importante, para distribuir los gastos de envío o transporte. Finalmente, la capacidad de producción (3.8%) y otros factores (5.7%) son considerados poco importantes, dada la escala de operación de la mayor parte de las empresas. La mayoría de las empresas son micros y pequeñas, de capacidad productiva similar, con algunas excepciones que serán analizadas en el siguiente capítulo (ver Figura 7).

Figura 7. Factores de competencia



Fuente: Elaboración propia con dato de la encuesta aplicada a los productores del mueble del distrito en Concordia.

Otro factor a considerar es cómo perciben los productores la cercanía de sus competidores. De los encuestados, el 77.4% señala que la concentración de empresas en un mismo espacio representa beneficios importantes para su empresa, estos beneficios se traducen en mayor acceso a clientes, proveedores, disponibilidad de materias primas, disponibilidad de mano de obra, acceso a servicios e intercambio de conocimiento e información.

Por otra parte, el 22.6% de los dueños de los talleres considera que la cercanía con sus competidos más que beneficiarlos los perjudica, debido a la competencia desleal que se genera a través de precios, costos y el acceso a clientes. Esta percepción está asociada a la falta de acuerdos o consensos entre los productores, en lo que se refiere a fijación de precios y estándares, de acuerdo a los costos de producción. Debido al tipo de estructura industrial que se tiene y su desarrollo, los productores compiten aún a través del precio y no a través de la diferenciación de su producto.

5. Conclusiones

Los tipos de innovación que se identifican en el distrito en los últimos cinco años son cambios y mejoras en el proceso productivo y en el producto. Esto se evidencia con la incorporación de nueva maquinaria y equipo, con lo cual se ha mejorado considerablemente la calidad de los productos ofrecidos. En lo que respecta a la innovación en el producto, se aprecian cambios en los modelos y estilos de muebles que se ofrecen en las salas de exhibición, los cuales se asemejan a las tendencias que predominan en los mercados nacionales e internacionales.

Es importante señalar que hay ciertos procesos de innovación que aún no son evidentes dentro del distrito, como es el caso de la innovación organizacional, la cual asume cuatro variantes fundamentales: funcional, estructural, comportamental y estructural. La primera de ellas se ha visto obstaculizada por la forma en que las empresas han estructurado sus procesos productivos, ya que en su mayor porcentaje se concentran en las tareas de producción, comercialización, almacenamiento y creación de nuevos diseños. Esto impide que las empresas del distrito tengan una mayor optimización de los recursos materiales y humanos y una mayor flexibilidad del trabajo. En el caso de la innovación estructural, es evidente que la distribución organizacional en la mayoría de las empresas es inexistente. En los micro-tallers, que son la mayoría, los dueños son los que se encargan de supervisar cada una de las áreas de la empresa: financiero, producción y comercialización. En los talleres pequeños, al igual que en los anteriores, el dueño del taller es el que

tiene el cargo más alto, sin embargo, a diferencia con los micro talleres, estos tienen un supervisor o encargado en el área administrativa, de producción y comercialización. En la mayoría de los casos los supervisores realizan diversas tareas dentro de la empresa, por lo que no se dedican únicamente a las tareas que requiere cada departamento.

El tercer tipo de innovación organizacional, comportamental, tiene ciertas limitaciones al interior del distrito. La existencia de conflictos, la falta de acuerdos entre instituciones y los actores que las componen genera un ambiente poco propicio para la continuidad del distrito. Parte del problema se debe a la falta de una coordinación eficaz que intente dinamizar los procesos y acciones de cooperación. Las acciones de cooperación estarán fuertemente ligadas a la creación de una cultura empresarial que promueva valores y patrones de conducta que, por un lado, favorezcan la innovación y, por el otro, permitan a las empresas desarrollar capacidades de respuesta a los cambios en la economía global.

El cuarto tipo de innovación, relacional, es la que en cierto modo permite medir el funcionamiento interno del distrito de Concordia. El distrito será eficiente en la medida en que el conjunto de empresas que lo integran desarrolle capacidades para vincularse con otros actores locales y la comunidad. Esto se traducirá en mayores flujos de financiamiento, acceso a mercados, movilización de recursos intangibles – conocimiento e información – y capacidad de crecimiento y eficiencia interna.

Bibliografía

Asheim, B. y A. Isaksen (1999) Los sistemas regionales de innovación, las PYMEs y la política de innovación, en Olazaran, M. y Gómez Uranga, M., Sistemas Regionales de Innovación, Universidad de País Vasco: España, 93-114.

Cabrero, E. y D. Arellano (1992) Éxito e innovación: una perspectiva desde la teoría de la organización, Documento de Trabajo, Administración Pública, CIDE: México, 4,23.

Becattini, G. (1990) *The Marshallian industrial district as a socio-economic notion*. En F. Pyke, *et al* (eds) Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy, Geneva, International Labour Organization.

Becattini, G. (2006) *Vicisitudes y potencialidades de un concepto: El distrito industrial*. Revista Economía Industrial. España, 359, 21-28.

Humbert ,M (ed) (1993) *The Impact of Globalisation on Europe's Firms and Industries*. London: Pinter Publishers,

Méndez, R. (2002): Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *Revista EURE*, Santiago de Chile, vol. XXVIII, nº 84, pp. 63-83.

Schmitz H. y Nadvi K. (1999) *Clustering and Industrialization: Introduction.* World Development, 27, 9, 1503–1514.

Sengenberger, W, Pyke, F. (1991) *Small firm industrial districts and local economic regeneration: research and policy issues*. Labour and Society, 16, 1, 1-24.

Sierra Bravo R. (1995) *Tecnicas de investigación Social Teoría y ejercicios*. Décima edición. Madrid: Editorial Paraninfo.

Storper, M. (1997) *The Regional World*: New York: The Guilford Press.

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/estructura.pdf

Dynamika technologiczna i formy współpracy i konkurencji w meblarskim okręgu przemysłowym Concordia

Streszczenie: Począwszy od lat osiemdziesiątych zmieniło się podejście do analizy działalności przemysłowej skoncentrowanej na pewnym terytorium. Bierze się pod uwagę interakcje pomiędzy aktorami, które generują szereg zasobów niematerialnych, jak przepływ informacji i wiedzy dla wytwarzania lub przyswajania innowacji.

W tej pracy starano się określić jaki wpływ na innowacyjność małych tradycyjnych przedsiębiorstw ma ich koncentracja terytorialna. Zbadano formy współpracy i konkurencji pomiędzy firmami meblarskimi w rejonie Concordia i stwierdzono, iż interakcje pomiędzy przedsiębiorstwami prowadzą do innowacji będących produktem efektów zewnętrznych – wiedzy zdobywanej przez społeczność lokalną.

Część V. Komunikaty

Komunikat 1.

W Społecznej Akademii Nauk problematyka zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi jest jednym z ważnych obszarów aktywności naukowej. Od ponad 10 lat prowadzone są prace badawcze nad specyfiką firm rodzinnych. W roku 2010 powołano Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych, który inicjuje i koordynuje prace badawcze realizowane w naszej uczelni oraz uczestnictwo w projektach badawczych innych uczelni i instytucji.

W ramach działalności dydaktycznej prowadzone są zajęcia oraz seminaria z zakresu *family business*, a także współpraca z praktyką gospodarczą w zakresie doradztwa i szkoleń.

W roku 2011 Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych oraz Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym EEDRI podjęły inicjatywę organizacji konferencji dedykowanej problematyce przedsiębiorczości rodzinnej. Pomysł spotkał się z pozytywnym zainteresowaniem środowisk naukowych, a także praktyków, studentów oraz słuchaczy studiów doktoranckich i podyplomowych.

Tegoroczna druga Konferencja Firmy Rodzinne poświęcona ***„Współczesnym wyzwaniom przedsiębiorczości rodzinnej”*** odbywająca się w dniach 22–24 maja 2012 roku, ma już charakter międzynarodowy. Jej uczestnikami są miedzy innymi naukowcy z Meksyku, Chin i Szwajcarii. Konferencja na celu prowadzenie dyskusji i wymianę myśli oraz prezentację wyników badań naukowych w obszarze firm rodzinnych. Zakres tematyczny obejmuje następujące obszary problemowe:

- ✓ konkurencyjność firm rodzinnych,
- ✓ warunki funkcjonowania firm rodzinnych w Polsce i UE,
- ✓ dylematy sukcesji w firmie rodzinnej,
- ✓ strategie rozwoju firm rodzinnych,
- ✓ zarządzanie biznesem rodzinnym,

- ✓ rola biznesu rodzinnego w gospodarce,
- ✓ przedsiębiorczość w zarządzaniu przedsiębiorstwem rodzinnym,
- ✓ zarządzanie personelem w firmach rodzinnych,
- ✓ kultura organizacyjna firm rodzinnych,
- ✓ innowacje i zarządzanie zmianą w firmach rodzinnych,
- ✓ źródła finansowania biznesu rodzinnego
- ✓ marketing w przedsiębiorstwach rodzinnych
- ✓ sektor MŚP jako dominujące środowisko funkcjonowania firm rodzinnych

Partnerami Konferencji są: Inicjatywa Firm Rodzinnych oraz Loża Łódzka Business Centre Club.

www.firmyrodzinne.spoleczna.pl

Patronaty honorowe nad Konferencją przyjęli: Minister Nauki i Szkolnictwa Wyższego prof. Barbara Kudrycka, Prezes Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości Bożena Lubińska-Kasprzak i Marszałek Województwa Łódzkiego Witold Stępień.

Marszałek Województwa Łódzkiego
Witold Stępień

Loża Łódzka

Komunikat 2.

Wiek XXI przynosi dynamiczny rozwój globalizacji oraz innowacji zwiększając tym samym rolę przedsiębiorczości, niezbędnej aby utrzymać się na rynku, a jednocześnie rozwijać swoją działalność gospodarczą, społeczną czy polityczną. Rozwój osób, firm czy krajów wymaga przedsiębiorczości na wszystkich stanowiskach w strukturach organizacyjnych. Dotyczy to menadżerów specjalistów i wykonawców. Działania rozwojowe muszą przebiegać w trzech kategoriach: rozwoju nauki, aplikacji w praktyce gospodarczej i społecznej oraz konsultingu.

Zagrożenia płynące z globalizacji mają charakter makroekonomiczny generując realne zagrożenia mikroekonomiczne dla działania współczesnych organizacji gospodarczych, społecznych i politycznych. Przedsiębiorstwa stoją przed koniecznością wypracowania strategii działania, niezbędnej w turbulentnym i nieprzewidywalnym otoczeniu. Co więcej, można stwierdzić, że dotychczasowe doświadczenia i sprawdzone wcześniej metody czy techniki organizacji i zarządzania są w obecnym momencie coraz mniej użyteczne. Wzrasta rola przedsiębiorczości, rozumianej jako postawa i heurystyczne narzędzie organizacji.

Rozumiejąc wagę tych zagadnień Społeczna Akademia Nauk (Katedra Zarządzania), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie (Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw) oraz Clark University, Worcester, Massachusetts, USA w ramach Światowego Tygodnia Przedsiębiorczości organizują w Łodzi w dniach 14–16 listopad 2012 r.

II Międzynarodową Konferencję Naukową „PRZEDSIĘBIORCZY MENEDŻER PRZEDSIĘBIORCZEJ ORGANIZACJI – Nowoczesne tendencje w nauce oraz praktyce organizacji i zarządzania”

Ambicją tej konferencji jest zmierzenie się z potrzebami wynikającymi z obecnej rzeczywistości gospodarczej, w zakresie zarówno przewidywania zagrożeń, jak i kompleksowej diagnozy sytuacji aby określić

kierunki optymalnych rozwiązań w sferze organizacji, zarządzania, formułowania i implementacji strategii przedsiębiorczej organizacji. Dyskusje mają dotyczyć szeroko rozumianej przedsiębiorczości począwszy od akademickiej poprzez gospodarczą, społeczną, aż po polityczną dla sprostania wymaganiom współczesności.

Organizatorzy zakładają, że konferencja zapewni doskonałą okazję do wymiany myśli oraz aktywnej dyskusji na temat globalności zjawiska przedsiębiorczości w XXI wieku. Zakres tematyczny obejmuje następujące obszary problemowe:

- ✓ Przedsiębiorczość menedżera oraz innowatora
- ✓ Organizacja przedsiębiorcza – intraprzedsiębiorczość
- ✓ Nowoczesne metody organizacji i zarządzania oraz konsultingu
- ✓ Kreowanie i wspieranie przedsiębiorczości oraz Przedsiębiorczość akademicka
- ✓ Firmy rodzinne jako szczególny rodzaj przedsiębiorczości
- ✓ Internacjonalizacja a przedsiębiorczość
- ✓ Innowacje teoria i praktyka
- ✓ Nauka a biznes – transfer technologii
- ✓ Logistyka a przedsiębiorczość
- ✓ Kształcenie i doskonalenie

Więcej informacji:
www.konferencja.przedsiebiorczosc.swspiz.pl

Komunikat 3.

W dniach 30.05–1.06.2012 r. w Ostródzie odbędzie się V Międzynarodowa Konferencja Naukowa WSPÓŁCZESNE WYZWANIA STRUKTURALNE I MENEDŻERSKIE W OCHRONIE ZDROWIA – Zarządzanie w czasach kryzysu

Warsztaty i Konferencja dofinansowane ze środków budżetu Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Patronat Honorowy:
Jacek Protas Marszałek Województwa Warmińsko-Mazurskiego

Olsztyńska Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania im. Prof. Tadeusza Kotarbińskiego

Uniwersytet Jagielloński,
Wydział Nauk o Zdrowiu, oraz Instytut Spraw Publicznych

Wojewódzki Szpital Rehabilitacyjny Dla Dzieci w Ameryce

Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

Jest to konferencja o naukowym i praktycznym charakterze, pozwalająca na wymianę poglądów naukowców i doświadczeń praktyków z Polski i Europy. Spotkanie to umożliwi lepsze zrozumienie się stron i dostosowanie do wymo-

gów, jakie przed nami stawia ciągła transformacja systemu opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie, a także identyfikację nowych obszarów badań.

Celem konferencji jest dokonanie przeglądu najnowszych trendów w zarządzaniu organizacjami ochrony zdrowia oraz kierunków rozwoju systemów opieki zdrowotnej w Polsce i na świecie. W następnej edycji chcielibyśmy zwrócić szczególną uwagę na zagrożenia i szanse jakie niesie globalny kryzys, czy spowolnienie gospodarki.

Problematyka konferencji obejmuje:

- ✓ Przegląd najnowszych trendów w zarządzaniu usługami zdrowotnymi Kierunki doskonalenia w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym zakładami opieki zdrowotnej.
- ✓ Zmiany zachodzące w sektorze niepublicznym ochrony zdrowia
- ✓ Marketing usług zdrowotnych.
- ✓ Możliwości wynikające ze stosowanie nowych technologii, zarówno klinicznych, jak i technicznych w ochronie zdrowia.
- ✓ Zagraniczne wzorce i doświadczenia w zarządzaniu w ochronie zdrowia.
- ✓ Pożądane kierunki zmian strukturalnych w systemie ochrony zdrowia.
- ✓ Rząd i samorząd a polityka zdrowotna.
- ✓ Przewidywane zmiany w systemie ochrony zdrowia w Polsce.
- ✓ Rola profesjonalistów medycznych w zarządzaniu usługami zdrowotnymi.
- ✓ Zarządzanie małymi organizacjami ochrony zdrowia: POZ, poradnie specjalistyczne, itp.
- ✓ Zarządzanie zasobami ludzkimi.

Patronat medialny:

Działalność Lecznicza W PRAKTYCE

RYNEK ZDROWIA rynekzdrowia.pl

TVP OLSZTYN

medyk.pl Internetowa Klinika Zarządzania

mz menedżer zdrowia

20 LAT OPM OGÓLNOPOLSKI PRZEGLĄD MEDYCZNY

Sponsorzy konferencji: