

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

<http://piz.san.edu.pl>

TOM XIV, ZESZYT 6

Część III

Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne

Redakcja

Andrzej Marjański

Łukasz Sułkowski

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania Zeszytu 6, części III
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Zeszyt recenzowany

Redaktorzy tematyczni: Andrzej Marjański, Łukasz Sułkowski

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Agnieszka Zytka

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową

Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii,
ul. Duża 1, 05-270 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wstęp	7
VIII. Problemy kultury organizacyjnej firm rodzinnych	11
Łukasz Sułkowski, <i>Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce</i>	13
Aída Alvarado Borrego, <i>Cultura organizacional de las cooperativas familiares: El caso del norte de Sinaloa, México</i>	21
Katarzyna Łukasik, <i>Kultura organizacyjna i jej wpływ na jakość funkcjonowania firm rodzinnych</i>	33
Agnieszka Wróblewska-Kazakin, <i>Kultura organizacyjna zorientowana na pracownika jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych</i>	43
IX. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych ...	51
Magdalena Rybicka, Katarzyna Magdalena Orzechowska, <i>Family businesses in Poland and staffing problems</i>	53
Izabela Kołodziejczyk-Olczak, <i>Zarządzanie wiekiem w sektorze MSP jako wyzwanie</i>	61
Maria Pawlak, <i>Przywództwo a firmy rodzinne w Polsce</i>	73
Joanna Sadkowska, Justyna Kosecka, <i>Osobowość a budowanie zespołów projektowych</i>	81
Halina Sobocka-Szczapa, <i>Wykluczenie cyfrowe a problemy kadrowe firm</i>	91

Artur Ściana, <i>System zarządzania personelem „QUARC”</i>	107
X. Przedsiębiorczość w zarządzaniu biznesem rodzinnym	113
Ewa Szulc-Dąbrowiecka, <i>Agritourism in Poland: family farms in search for additional income</i>	115
María Estela Torres Jaquez, Marcela Rebeca Contreras Loera, <i>Cooperative organization, a form of entrepreneurship</i>	129
José G. Vargas-Hernández, <i>Strategies for creating new businesses, a sociocultural and institutional approach</i>	139
Beata Bienkowska, <i>Satysfakcja z pracy w grupie właścicieli firm rodzinnych sektora MMSP w powiecie bielskim</i>	149
Sandra Misiak, <i>Przedsiębiorcza kobieta w firmie rodzinnej</i>	161
Alina Szepelska, <i>Determinanty samozatrudnienia kobiet jako formy przedsiębiorczości</i>	173
XI. Innowacje i zarządzanie zmianą w biznesie rodzinnym	185
Jan D. Antoszkiewicz, <i>Ustawienie organizacji i zarządzania firmą rodzinną</i> ..	187
Małgorzata Sosińska-Wit, <i>Ocena działań innowacyjnych firm rodzinnych na terenie województwa lubelskiego</i>	205
Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska, <i>Patenty w działalności innowacyjnych firm rodzinnych</i>	217
Jesús Alfonso López Maytorena y Marcela Rebeca Contreras Loera, <i>La innovación en la cooperativa pesquera</i>	231
Grzegorz Ignatowski, <i>Rodzina w reklamie firmy rodzinnej</i>	239
XII. Rola biznesu rodzinnego w gospodarce	249
Beata Bienkowska, <i>Family owned businesses and SMEs sector – facts, figures and the challenge</i>	251
Yevhen Krykavskyy, Zoreslava Lyulchak, <i>Condition and prospects of alternative energetics in Ukraine as form of family business</i>	263

Lidia Pilichowska, <i>Istota zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym</i>	279
Marcela Contreras Rebecca Loera, <i>The fishing cooperative, its organization and family involvement</i>	287



Wstęp

Globalizacja oraz postępująca zmienność warunków prowadzenia działalności gospodarczej wyraźnie kształtują, wśród badaczy i praktyków życia gospodarczego oraz władz Unii Europejskiej i Polski, zrozumienie roli i znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce. To właśnie te podmioty charakteryzują się specyficznymi cechami, takimi jak: długookresowa strategia prowadzenia biznesu, znaczenie wartości godnościowych w zarządzaniu firmą, silne związki z lokalną wspólnotą oraz lojalność wobec pracowników i interesariuszy.

Badaczy przedsiębiorstw rodzinnych zawsze intryguje zakres specyfiki i uwarunkowania, w oparciu o które przedsiębiorstwa rodzinne funkcjonują według własnych reguł, a w których posiadają cechy zbliżone do innych podmiotów o nierodzinnym charakterze. Wśród cech o szczególnym znaczeniu można wskazać na wyraźną tożsamość firm rodzinnych, związaną z jednoznacznym kojarzeniem podmiotu z rodziną właścicielską. Relacje w biznesach rodzinnych są przesycane emocjami i dylematami, obejmującymi wybory pomiędzy priorytetami rodzony i przedsiębiorstwa.

Doświadczenia światowe oraz coraz szersze badania polskie, potwierdzają tezę, że przedsiębiorczość rodzinna ma coraz szersze znaczenie, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne. Cieszy także coraz pełniejsze dostrzeganie problematyki funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w polityce gospodarczej i otwarcie się na głos środowiska praktyków i badaczy firm rodzinnych, o czym może świadczyć liczna obecność przedstawicieli polskich firm rodzinnych w Krajowej Radzie Przedsiębiorczości, powołanej przez Ministra Gospodarki w kwietniu 2013 roku.

Prezentowany tom został poświęcony aspektom problemów związanych z kulturą organizacyjną przedsiębiorstw rodzinnych, specyfiką zarządzania zasobami ludzkimi i przejawami przedsiębiorczości w zarządzaniu biznesem rodzinnym. Podejmuje także zagadnienia innowacji i procesów zarządzania zmianą oraz ukazania roli biznesu rodzinnego w gospodarce.

W pierwszej części ukazano szeroki aspekt czynników związanych z kulturą organizacyjną. W pierwszym artykule wykorzystano analityczne podejście do analizy elementów kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Zaprezentowano także doświadczenia z badań kultury organizacyjnej

przedsiębiorstw rodzinnych w Meksyku oraz analizę wpływu kultury organizacyjnej na jakość funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Odniesiono się również do znaczenia kultury organizacyjnej z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych.

Druga część prezentowanego tomu obejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W pierwszym z artykułów podjęto tematykę problemów występujących w zarządzaniu kadrami w firmie rodzinnej. Ukazano także wpływ transformacji gospodarki na kreowanie modelu biznesu wykorzystującego kompetencje i doświadczenie starszych pracowników. Problematykę ewolucji stylów zarządzania w przedsiębiorstwie rodzinnym oraz znaczenie przywództwa w zarządzaniu podjęto w kolejnym z artykułów. Kolejna praca koncentruje się na zagadnieniu optymalnego doboru członków do zespołu projektowego i rozdziału zadań pomiędzy nimi. Autorka kolejnego opracowania prezentuje wyniki badań, umożliwiających ocenę wpływu zjawiska wykluczenia cyfrowego na działania firm rodzinnych, jak również dokonuje próby zweryfikowania trudności, z jakimi mogą mieć one do czynienia w prowadzonej polityce kadrowej. Ostatni artykuł w tej części tomu prezentuje autorski system zarządzania kadrami w małej firmie rodzinnej, którego wdrożenie pozwala na szybką weryfikację zatrudnionego personelu pod kątem efektywności pracy, jak również jest pomocne przy końcowej ocenie każdego pracownika.

W trzeciej części opracowania zebrano artykuły związane z różnymi aspektami przedsiębiorczości w zarządzaniu biznesem rodzinnym. Autorka pierwszego artykułu prezentuje zagadnienia rozwoju gospodarstw agroturystycznych w Polsce jako formy przedsiębiorczości rodzinnej. W kolejnych artykułach ukazano aspekty kreowania postaw przedsiębiorczych oraz wpływ globalizacji na wdrażanie innowacji w meksykańskich firmach rybackich z sektora MSP. Autorka kolejnego opracowania przedstawia czynniki kształtujące satysfakcję z pracy oraz wstępne wyniki badań nad sektorem MMSP w powiecie bielskim. W zakończeniu tej części zaprezentowano dwa artykuły poświęcone problematyce kobiet w firmach rodzinnych, obejmujące zagadnienia roli przedsiębiorczych kobiet w firmie rodzinnej oraz postaw kobiet w podejmowaniu działalności gospodarczej.

W czwartej części, obejmującej zagadnienia wdrażania innowacji i zarządzania zmianą, Autorzy prezentują zagadnienia właściwej organizacji przedsiębiorstwa w warunkach postępującej globalizacji oraz ocenę działań innowacyjnych firm rodzinnych z województwa lubelskiego. W kolejnym artykule Autorka wskazuje na pomijanie w procesach innowacyjnych działań, mających na celu ochronę własności intelektualnej. Natomiast Autorzy z Meksyku wskazują, w oparciu na wynikach przeprowadzonych badań jakościowych, trudności we wprowadzaniu innowacji w przedsiębiorstwach rybackich. Autor artykułu

zamykającego tę część zagadnień poszukuje odpowiedzi na pytanie, dlaczego w reklamach firm rodzinnych odnajdujemy tak mało elementów rodzinnych?

W ostatniej części publikacji Autorzy prezentowanych prac analizują rolę biznesu rodzinnego w gospodarce. Pierwszy artykuł zawiera analizę danych, dotyczących europejskich i amerykańskich małych przedsiębiorstw rodzinnych wraz ze stojącym przed nimi wyzwaniami. Kolejna praca ukazuje specyfikę gospodarki Ukrainy w aspekcie stymulowania rozwoju firm rodzinnych w segmencie energetyki odnawialnej. Natomiast kolejna Autorka przedstawia studium przypadku rodzinnego przedsiębiorstwa hotelarskiego. Na zakończenie Autorka prezentuje wyniki badań roli, jaką odgrywają lokalne przedsiębiorstwa rybackie w rozwoju gospodarczym Meksyku.

Różnorodność i wieloaspektowość podejmowanej problematyki w prezentowanym tomie pozwala mieć nadzieję, że będzie on stanowić inspirację do uważnej lektury, przemyśleń i wyników badań oraz będzie zachętą do podejmowania nowych wyzwań o obszarze badawczym przedsiębiorstw rodzinnych.

Andrzej Marjański, Łukasz Sułkowski



VIII. Problemy kultury organizacyjnej firm rodzinnych



Łukasz Sułkowski

Spółeczna Akademia Nauk
Uniwersytet Jagielloński

Elementy kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce

Elements of organizational culture of family businesses in Poland

Abstract: This article aims to analyze the elements of organizational culture of family businesses in Poland. Analytical approach to organizational culture implies the possibility of their description by describing its components. The pilot study conducted for the purpose of this article suggests that organizational culture of family firms differ from non-family firms. Several specific cultural elements such as values, underlying assumptions, communication systems, narratives, stories, myths, stereotypes, rituals, taboos, heroes and subculture were found. Specific features of these cultural elements origin from the family nature of the organization. However, they have a crucial impact on the management of such organizations. It is worth stressing that studies are of preliminary character and there is a need for further research, based on qualitative and quantitative methodology.

Key-words: family business, organizational culture, elements of culture.

Wstęp

Celem artykułu jest analiza elementów kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Analityczne podejście do kultur organizacyjnych zakłada możliwość ich opisu poprzez opisanie jej składników. W przypadku kultur organizacyjnych przedsiębiorstw rodzinnych, poszukiwana była charakterystyka elementów kulturowych, odróżniająca *family business* od podmiotów nierodzinnych. Metodyka badań opierała się na przeprowadzeniu analizy porównawczej czterech studiów przypadku. Wśród badanych czterech przypadków, dwie organizacje reprezentowały firmy rodzinne (prywatny szpital oraz niepubliczną szkołę wyższą), a dwie organizacje nierodzinne (szpital publiczny oraz publiczną szkołę wyższą). Metodami badań, pozwalającymi na znalezienie specyfiki elementów kultur organizacyjnych badanych organizacji, były:

wywiady swobodne, obserwacja uczestnicząca i nieuczestnicząca oraz analiza materiałów wtórnych. Przeprowadzone badanie miało charakter pilotażowy i stanowi zaledwie początek badań empirycznych nad specyfiką kulturą organizacyjną rodzinnych.

Elementy kultur organizacyjnych

Zgodnie z definicją A. Kłosowskiej, za elementarne składniki kultury można uznać wartości, normy i wzory kulturowe, wykształcone i rozpowszechniane w danej zbiorowości społecznej [Kłosowska 2007]. W odniesieniu do kultury organizacyjnej, tą zbiorowością, która opiera się na wspólnocie wartości, norm i wzorów kulturowych, jest właśnie organizacja. Składniki kultury organizacyjnej zaczęły być wyróżniane przez E. Scheina, P. Bate, A. Pettigrewa i innych autorów jeszcze w latach 70. XX wieku. Elementy kultury są kluczowe dla paradygmatu neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowego, ze względu na jego założenia systemowości i analityczności. Nie oznacza to oczywiście, że składniki kultury nie są wykorzystywane w innych paradygmatach. Wybiórczo w interpretatywnych, krytycznych, a nawet postmodernistycznych studiach kulturowych organizacji, pojawiają się również składniki kultury. W związku z utrwaleniem się pewnych podziałów w literaturze przedmiotu oraz z adaptacją analizy kulturowej do praktyki biznesu, warto wskazać na swoisty „kanon” elementów kultur organizacyjnych, obejmujący:

- wartości kulturowe,
- podstawowe założenia,
- normy społeczne i organizacyjne,
- sposoby komunikowania, opowieści, narracje, mity oraz metafory,
- stereotypy organizacyjne,
- rytuały,
- symbole,
- zwyczaje, obyczaje,
- bohaterów organizacyjnych,
- tabu,
- wzorce kulturowe,
- artefakty kulturowe,
- subkultury.

Istota elementów kultur organizacyjnych

Rdzeniem kultury pozostają – w większości koncepcji – wartości lub podstawowe założenia, które obejmują fundamentalne pytania, dotyczące: stosunku do samej organizacji (tożsamości), człowieka w organizacji, natury otoczenia i innych „egzystencjalnych” pytań. Z wartości wypływają z kolei normy społeczne, rozumiane jako reguły kształtujące zachowania członków organizacji,

które przybierają formy nakazów lub zakazów. Ważnym składnikiem kultury organizacyjnej są sposoby komunikowania, które można opisać przy pomocy: opowieści, narracji, mitów oraz metafor. Opowieści, narracje i mity przekazywane nieformalnie, ustnie przez pracowników, stanowią opisy rzeczywistych lub (w przypadku mitów) fantastycznych opisów rzeczywistości organizacyjnej z przeszłości, oddających jej „ducha” (*esprit du corp*). Jak wskazują dobrze udokumentowane badania, aparat kognitywny człowieka jest dobrze przygotowany do przyswajania, pamiętania, a nawet intuicyjnego oceniania narracji, a w szczególności takich, które są nacechowane emocjonalnie [Norenzayan, Atran, Faulkner, Schaller 2006, ss. 531–553]. Prawdopodobnie dlatego opowieści na temat: nietypowych działań liderów organizacji, szczególnych wydarzeń lub dramatycznych sytuacji, są tak dobrze zakorzenione w „świadomości zbiorowej” organizacji. Konstrukcja retoryczna tych opowieści jest zazwyczaj prosta, chociaż bardzo często wykorzystane są w niej elementy paradoksów, antynomii i metafor. Bardzo ważny okazuje się również humor, często przejawiający się suspensem i oryginalnymi puentami.

Innym, istotnym elementem kultury organizacyjnej są metafory, które również odzwierciedlają istotę organizacji. Głęboko zakorzenione w głowach menedżerów i innych pracowników, rzutują na sposób widzenia całej organizacji, stosunków społecznych oraz relacji z otoczeniem. Przykładowo, wykorzystywanie mechanicznych lub organicznych metafor przez zarządzających powinno wpływać na wiele przejawów życia organizacyjnego [Morgan 1999]. Podobnie będzie na przykład z wykorzystywaniem metafory wojennej wolnego rynku i konkurencji [Sułkowski 2003].

Wprost z antropologii kulturowej i socjologii zaczerpnięte zostały analizy kolejnego składnika kultury organizacyjnej, to jest rytuałów. Stanowią one zrutyinizowane, skostniałe sposoby działania, utrwalone w danej organizacji. Rytuał jest nośnikiem przekazu kulturowego, który ujawnia się przez symboliczne, powtarzalne zachowania ludzi [Pettigrew 1979]. Do najważniejszych zaliczyć można między innymi rytuały: inicjacji (sposoby traktowania nowych pracowników), przejścia (działania w sytuacji zmian ról), integracji (działania wzmacniające identyfikację pracowników z organizacją), degradacji (sposoby eksponowania utraty prestiżu). Rytuały pełnią ważne funkcje społeczne, ponieważ stanowią z jednej strony komunikaty, zaś z drugiej strony ustanawiają normy zachowań. Regulacja staje się bardzo ważnym aspektem, ponieważ wskazuje pracownikom sposoby „prawidłowego” działania, bez potrzeby refleksji i każdorazowego podejmowania decyzji. Zachowania organizacyjne niezgodne z rytuałem są źródłem konfuzji kulturowej i prowadzą do rozbicia rutyny organizacyjnej.

Stereotypy to „funkcjonujący w świadomości społecznej uproszczony i zabarwiony wartościująco obraz rzeczywistości” [Słownik Języka Polskie-

go 2012]. Działania społeczne są w dużej mierze realizowane właśnie dzięki stereotypom, ponieważ odpowiadają one elementarnej zasadzie ekonomiczności procesu podejmowania decyzji. Większa część percepcji i interpretacji człowieka dokonuje się poprzez zasymilowane stereotypy, których medium to właśnie kultura. Kultura jest nośnikiem stereotypów organizacyjnych, istnieją w niej proste, normatywne regulacje, odnoszące się do wszystkich elementów rzeczywistości społecznej. Są to właśnie stereotypowe odpowiedzi na pytania dotyczące tożsamości, relacji pracowniczych, współpracy z otoczeniem, które znajdują odzwierciedlenie w innych składnikach kultury organizacyjnej (opowieści, rytuały, język itd.) oraz całej organizacji (misja, wizja, cele strategiczne, struktura organizacyjna). Odchodząc od funkcjonalizmu, stereotypy w kulturze organizacyjnej można przyrównać do schematów zaproponowanych przez S.G. Harris. Definiuje on schematy jako struktury wiedzy, zaczerpnięte z doświadczenia i służące do działania w analogicznych sytuacjach. Harris opisuje kilka typów takich schematów zakorzenionych w kulturze organizacyjnej. Przykładowo „ja w organizacji” ustanawia relacje pomiędzy tożsamością jednostkową a zbiorową, zaś „osobowość w organizacji” integruje osobiste wyobrażenia i wspomnienia z oczekiwaniami wobec innych członków organizacji [Harris 1994, ss. 309–321].

Symbol to „rzecz, osoba, przedmiot itd. lub ich wizerunek, będące znakiem czegoś, kojarzące się z jakimś pojęciem i wywołujące w myśli pewne – zwłaszcza głębokie – treści” [Słownik Języka Polskiego 2012]. W odniesieniu do kultury organizacyjnej symbol jest znakiem stanowiącym odzwierciedlenie wartości kulturowych. W funkcjonalizmie dominuje zawężone rozumienie symbolu jako logo, znaku towarowego, kolorystyki. W interpretatywizmie zaś jest ono bardzo poszerzone, ponieważ właściwie wszystko w organizacji może mieć znaczenie symboliczne (słowa, wydarzenia, sytuacje, postacie itd.).

Zwyczaj, podobnie jak obyczaj, to „postępowanie, zachowywanie się, sposób robienia czegoś, utrwalony w danej społeczności, często tradycji”. W kulturze organizacyjnej zwyczaj i obyczaje są rodzajem powtarzalnych i spetryfikowanych praktyk społecznych, które są podobne do rytuałów, jednak różni je podtrzymywanie w świadomości zbiorowej, celowości danego działania społecznego. Przykładowo zwyczajem organizacyjnym może być „wspólna poranna kawa” pracowników. Ma ona aspekty rytualne, gdyż jest spetryfikowana, z drugiej jednak strony pracownicy mają prawidłowe rozpoznanie sensowności i celu tego działania. W przeciwieństwie do rytuału, zwyczaj przeważnie nie okazuje się tak skostniały i ma charakter bardziej zorientowany na jednostkę, co dobrze oddaje polski zwrot „mam taki zwyczaj”.

Bohaterowie, herosi organizacyjni to ważne postaci, które wywarły znaczące piętno na organizacji. Zawsze do bohaterów organizacyjnych zalicza się założycieli, których osobowość, idee i pomysły są przeważnie pierwotnym

źródłem kultury. Innymi bohaterami mogą być: zarządzający, menedżerowie, charyzmatyczni pracownicy. Narracje na temat bohaterów oraz stworzone przez nich zwyczaje i symbole mogą znacząco wpływać na kierunki rozwoju kultury organizacyjnej. W literaturze przedmiotu istnieje sporo publikacji na temat „osobowości organizacji” oraz problemu sprzężenia pomiędzy kulturą organizacyjną a ludźmi ją tworzącymi [Chatman, Barsade 1995, ss. 423–433, Manfred, Kets de Vries, Miller 1986, ss. 266–279].

Tabu to termin zaczerpnięty z psychologii głębi, a wcześniej z psychoanalizy Freuda oraz z antropologii kulturowej i oznaczający temat lub działanie społeczne, które jest z jednej strony skrywane i nieporuszane, zaś z drugiej ważne dla organizacji, a nawet uświęcone tradycją [Freud 1999]. Tabu leżą w kręgu zainteresowań zarówno funkcjonalistów [van Vianen, Fischer 2002], jak i przedstawicieli paradygmatów alternatywnych [Martin 1990, ss. 339–359]. Często są na przykład wykorzystywane w związku z problemami dyskryminacji i stygmatyzacji grup defaworyzowanych w organizacjach [Wilson 2000, ss. 274–303].

Wzorce kulturowe są najczęściej interpretowane przez pryzmat jednej z najpopularniejszych książek antropologicznych, tzn. „Wzory kultury” R. Benedict¹. W kulturze organizacyjnej będą to względnie utrwalone sposoby działania, wspólne członkom organizacji, stanowiące manifestację jej konfiguracji wartości. Wzorce kulturowe mogą dotyczyć wszelkich działań, a więc zarówno sposobów właściwego zachowania w organizacji, jak i odpowiednich sposobów komunikowania.

Artefakty to określenia zaczerpnięte z antropologii i archeologii, które – w odniesieniu do kultury organizacyjnej – oznaczają widoczne przejawy funkcjonowania kultury organizacyjnej w postaci: fizycznej (np. przestrzeń, budynki, architektura), behawioralnej (np. gesty powitania, komunikacja niewerbalna), językowej (np. konwencje językowe, tytułowanie w wypowiedziach) [Burszta 2008]. Określenie „artefakt” zostało spopularyzowane w odniesieniu do kultury organizacyjnej przez E. Scheina, ale niestety niesie ono dużą dozę wieloznaczności. Z jednej strony, tak jak w archeologii, jego rozumienie wydaje się zawężone do widocznych, w dużej mierze materialnych, przejawów kultury, z drugiej jednak, idąc za przykładem antropologii kulturowej, artefakt jest rozumiany jako wszelkiego rodzaju manifestacje podstawowych założeń i wartości kultury organizacyjnej.

Subkultury to znajdujące się wewnątrz kultury organizacyjnej grupy społeczne, które mogą budować swoją integrację na przeciwstawianiu się dominującej kulturze organizacyjnej (kontrkulturze) lub też na poszukiwaniu autonomii. Krystalizacja subkultur dokonuje się zazwyczaj wokół wartości, które nie

1 Chodzi o książkę *Wzory kultury*, wstęp F. Boas, wyd I: przedmowa do wyd. pol. A. Kłowska, Warszawa 1966, PWN, wyd II IV: Wyd. Muza 1999, 2002, 2008, s. 386.

są do końca spójne z kulturą całej organizacji [Hofstede 1998, ss. 1–12]. Przykładem mogą być subkultury profesjonalne w szpitalach; lekarzy, pielęgniarek, menedżerów i inne.

Elementy kultur organizacyjnych organizacji rodzinnych

Przeprowadzona analiza porównawcza 4 przypadków organizacji pozwala na identyfikację pewnych specyficznych cech kulturowych organizacji rodzinnych, które powinny być zgłębiane w badaniach prowadzonych na szerszą skalę:

- Wartości kulturowe przedsiębiorstw rodzinnych różni od nierodzinnych nacisk na zaspokajanie potrzeb rodziny założycielskiej. To wartość, która ma charakter nieoficjalny i nie znajduje odzwierciedlenia w misji ani w strategii, niemniej jednak jest kluczowa.
- Jednym z fundamentalnych założeń kulturowych, występujących *implicite* w organizacjach rodzinnych, jest równoważenie w przedsiębiorstwie interesów rodziny z interesami rozwoju biznesu.
- Normy społeczne badanych organizacji rodzinnych bazują na elementarnym rozróżnieniu „przynależność *versus* brak przynależności do rodziny”. Tylko kategoria „przynależność” przekłada się na normy całkowitej stabilności i pewności zatrudnienia oraz znacznych wpływów na decyzje, które zresztą w dużej mierze są poza formalizacją.
- Sposoby komunikowania, opowieści, narracje, mity oraz metafory są odbiciem rodzinnej struktury władzy i ważności struktury rodzinnej wewnątrz przedsiębiorstwa. Przykładowo opowieści, narracje i mity koncentrują się wokół wpływu więzi rodzinnej na zarządzanie. Metafory opisujące życie organizacji często stanowią transfer emocji rodzinnych na grunt logiki przedsiębiorstwa.
- Stereotypy organizacyjne badanych firm rodzinnych sankcjonują większe zaangażowanie, lojalność i pracowitość członków rodziny w porównaniu z pozostałymi pracownikami. Ma to uzasadnić, że pracownicy będący członkami rodziny mają „większą wartość” z punktu widzenia organizacji rodzinnej.
- Zwyczaje, obyczaje i rytuały rodzinne są związane z rozmywaniem granic oficjalnych organizacji z życiem rodziny założycielskiej. Przykłady obejmują na przykład uroczyste obchodzenie prywatnych rocznic tj. urodzin czy imienin przez założycieli biznesu.
- W symbolice badanych organizacji rodzinnych, obejmującej logo i nazewnictwo, nie znajdują cech rodzinności i w tym sensie nie różnią się one od organizacji nierodzinnych.
- Jednym z tabu w obu badanych firmach rodzinnych jest uprzywilejowanie rodziny oraz eksploatowanie organizacji ze strony członków rodziny.
- W obu badanych organizacjach rodzinnych kluczowymi bohaterami są założyciele biznesu, będący obecnymi zarządzającymi, którzy należą do ro-

- dziny założycielskiej. W porównywanych organizacjach nierodzinnych bohaterów organizacyjnych jest więcej i nie są nimi wyłącznie zarządzający.
- Wzorce oraz artefakty kulturowe badanych firm rodzinnych odzwierciedlają w niewielkim stopniu cechy „rodzinności”. Przykładowe artefakty związane z rodzinnością to fotografie członków rodziny, eksponowane w jednej z badanych organizacji.
 - W badanych organizacjach rodzinnych ujawnia się fundamentalny podział pomiędzy subkulturą rodzinną a subkulturą pozarodzinną, pomiędzy którymi występują znaczne różnice. Subkultura rodzinna jest silniej zintegrowana i całkowicie niesformalizowana.

Podsumowanie

Pilotażowe badania, przeprowadzone dla celów tego artykułu, wskazują, że kultury organizacyjne firm rodzinnych różnią się od nierodzinnych. Znalezione specyfikę takich elementów kulturowych jak: wartości, podstawowe założenia, systemy komunikacji, narracje, opowieści, mity, stereotypy, rytuały, tabu, bohaterowie oraz subkultury. Swoiste cechy tych elementów kulturowych biorą się właśnie z rodzinnego charakteru organizacji. Mają one jednak kluczowy wpływ na zarządzanie tego typu organizacjami. Oczywiście przeprowadzone badania mają charakter wstępny i dla ich potwierdzenia potrzebne są dalsze projekty badawcze, opierające się zarówno na metodyce jakościowej, jak i ilościowej.

Bibliografia

- Benedict R. (1966, 1999, 2002, 2008), *Wzory kultury*, wstęp F. Boas, PWN oraz Muza, Warszawa.
- Burszta W. J. (2008), *Antropologia kultury*, Zysk i ska., Warszawa.
- Chatman A.J., Barsade S.G. (1995), *Personality, Organizational Culture and Cooperation: Evidence from a Business Simulation*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 40, No. 3 (Sep.).
- Freud S. (1999), *Totem And Taboo, Some Points of Agreement between the Mental Lives of Savages and Neurotics*, Published: Routledge, 23rd June.
- Harris S.G. (1994), *Organizational Culture and Individual Sensemaking: A Schema-Based Perspective*, „Organization Science”, Vol. 5(3).
- Hofstede G. (1998), *Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach*, „Journal of Management Studies”, 35.
- Kłoskowska A. (2007), *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa.
- Manfred F., Kets de Vries R., Miller D. (1986), *Personality, Culture and Organization*, „The Academy of Management Review”, Vol. 11, No. 2 (Apr.).
- Martin J. (1990), *Deconstructing Organizational Taboos: The Suppression of Gender Conflict in Organizations*, „Organization Science”, November, vol. 1 no. 4.

Morgan G., *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1999.

Norenzayan A., Atran S., Faulkner J., Schaller M. (2006), *Memory and Mystery: The Cultural Selection of Minimally Counterintuitive Narratives*, "Cognitive Science", 30.

Pettigrew A.M. (1979), *On Studying Organizational Culture*, "Administrative Science Quarterly", No. 12.

Słownik Języka Polskiego (2012), PWN, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2003), *Czy rynek można postrzegać jako pole bitwy*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.

Van Vianen A.E.M., Fischer A.H. (2002), *Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology".

Wilson E. (2000), *Inclusion, exclusion and ambiguity – The role of organisational culture*, Personnel Review, Vol. 29, Issue 3.

Aída Alvarado Borrego¹

Universidad de Occidente, Sinaloa, México

Cultura organizacional de las cooperativas familiares: El caso del norte de Sinaloa, México

The organizational culture in family businesses: case study in northern Mexico

Abstract: The dimension of organizational culture plays an important role in social organizations, specifically in family cooperatives, which is the case study presented, so it is a broad discussion. Cooperatives contribute to local development and the common welfare of families. Therefore, the aim of this article is to identify the cultural characteristics of fishing cooperatives and tourism services that are shaped by family ties in a community. The reflections are based on the literature review and empirical findings of the investigation. The empirical results section of this paper presents the local perspective, ie. the opinions and experiences of families – cooperative partners operating in northern Mexico.

Key-words: organizations, organizational culture, family business.

Introducción

La cultura organizacional coadyuva al posicionamiento social, económico, político y cultural de una organización, pero también de una comunidad, enfatizando en los elementos y/o rasgos únicos que la hacen ser diferente de otra.

La cultura organizacional es un cumulo de políticas, normas, sentimientos y valores, que ejercen las personas de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, restaurantes, hospitales, escuelas o cualquier organización, es un término que debe tenerse en consideración.

¹ Posdoctorado en Ciencias Sociales, Doctora en Estudios Organizacionales, Profesora Investigadora en la Universidad de Occidente-México, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, integrante del Cuerpo Académico Consolidado „Análisis y Desarrollo Regional”. E-mail: aidaalvaradoborrego@prodigy.net.mx

La cooperativa, por ser un modelo de la economía solidaria y del desarrollo local, se eligieron como estudio de caso a las cooperativas de pesca y servicios turísticos, del Puerto de Topolobampo, Sinaloa, México, por varias razones: en primer lugar, porque las actividades que llevan a cabo son propias del lugar, en segundo lugar por los contactos ya establecidos con los representantes de dichas cooperativas para proporcionar la obtención de nuevos datos; y, en tercer lugar por atender desde la óptica de la cultura organizacional, a las empresas familiares de la región. Cuestionándonos ¿qué es una organización social?, ¿Cómo es considerada la cultura organizacional? ¿Cuáles son los rasgos de las cooperativas familiares?

El presente artículo tiene dos apartados; uno de revisión de la literatura, en donde se integran aspectos teóricos y conceptuales de las organizaciones, la cultura organizacional y las cooperativas familiares. El segundo apartado expone los resultados empíricos de la investigación y los hallazgos significativos del estudio de caso. La investigación se desarrolló mediante la metodología cualitativa, con la estrategia del estudio de caso en sociedades cooperativas pesqueras y turísticas, del norte del Estado de Sinaloa, realizando entrevistas semiestructuradas y abiertas, así como la observación y revisión de documentos.

De acuerdo a lo anterior, este artículo presenta resultados parciales de una investigación que aborda el caso de las organizaciones sociales estudiando a las cooperativas y comunidades rurales de Sinaloa, México y su impacto regional; desde la perspectiva de la cultura organizacional, identidad cultural y formas organizacionales con base en la filosofía cooperativista y la autogestión.

Revisión de la literatura

Las organizaciones son sociedades y pueden ser estudiadas como tales, “las organizaciones tienen todas las características de una sociedad humana, con su propia historia, sus valores específicos centrados sobre el trabajo y las relaciones interprofesionales y jerárquicas y en su inserción en una sociedad global ella misma es portadora de cultura... tanto al interior como en el exterior...” [Barba y Solís 1997, p. 203]; En las organizaciones, los seres humanos interactúan constantemente, se conocen y también se involucran en las necesidades de la propia organización requiere, llámese valores, ideología, procesos de trabajo, etc.

Al respecto, el mismo autor Montaño [2007, p. 18], menciona que la organización no sólo es un lugar de trabajo cuyo único destino sea hacerse eficaz y eficiente, sino un lugar donde se juegan diversas apuestas, tanto en el terreno social como personal. La organización, podríamos entonces pensar, es un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en el que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentros y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora, en la que, a veces sin saberlo, nos seguimos inventando como actores sociales.

Las organizaciones deben ser entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino por lo que se refiere a sus aspectos expresivos, ideacionales y simbólicos [Smircich 1983, p. 347–348].

Clegg y Hardy [1996] aportan a la definición mencionando que las organizaciones son sitios de acción social situada más o menos abiertas tanto a conocimientos explícitamente organizados y formales, como la mercadotecnia, la producción, etc., así también a prácticas organizacionales incrustadas en la amplia estructura social, tales como las de género, étnicas y otras relaciones culturales socialmente definidas, ellas mismas sujetos potenciales para conocimientos disciplinarios formalmente organizados, tales como la antropología, la sociología o, incluso, los estudios organizacionales.

Para hacer un estudio de cultura organizacional, Scott [1992], abarca tres perspectivas de las organizaciones. La primera definición es más apegada a una perspectiva de sistema racional, la segunda asociada a la perspectiva del sistema natural y la última con la perspectiva de sistemas abiertos. La perspectiva de sistema racional: afirma que las organizaciones son colectividades orientadas a la búsqueda relativa de objetivos específicos y relativamente muy formalizada exhibiendo las estructuras sociales. No sólo se centra en las características distintivas de las organizaciones, sino también en su estructura normativa. La perspectiva de sistemas naturales: visualiza a las organizaciones como colectividades cuyos participantes comparten un interés común en la supervivencia del sistema y que participan en actividades colectivas, informalmente estructuradas, para asegurar este fin. Hace hincapié en las características que comparten con todas las organizaciones de las colectividades y centra la atención en la estructura de comportamiento. La perspectiva de sistemas abiertos: describe a las organizaciones como sistemas interdependientes de las actividades de vinculación de las coaliciones cambiantes de los participantes, los sistemas se integran en dependencia o continuación de los intercambios y constituido por el entorno en que opera.

La cultura organizacional implica conocer las manifestaciones de un colectivo para determinar sus orígenes, manifestaciones, costumbres y otras variables que coadyuvan al entendimiento de las organizaciones.

Según Daft [2007], la cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización, mismo que se enseña a los nuevos miembros. Representa la parte no escrita pero percibida de la organización. Todos participan en la cultura, pero, por lo general, la cultura pasa desapercibida. Sólo cuando las organizaciones intentan implementar nuevas estrategias o programas contrarios a las normas y valores culturales básicos, la empresa se enfrenta cara a cara con el poder de la cultura.

La cultura expresa la totalidad de la vida social del hombre, y está sujeta a un proceso de evolución lineal, según etapas bien definidas y substancialmente

idénticas por las que tienen que pasar obligadamente todos los pueblos, aunque con ritmos y velocidades diferentes [Tylor, en Giménez 2002].

Al respecto, Schein [1985] señala que el concepto de cultura es útil para explicar algunos de los más incomprensibles e irracionales aspectos de los grupos y las organizaciones. Por su parte el enfoque del management comparativo, estudia las diferencias entre las prácticas del directivo y de los empleados, así como sus actitudes de diversos países, considerando a la cultura como un factor contextual, el cual es importado por los miembros de la organización [Smircich 1983]. d'Tribarne [2003], por su parte muestra la importancia de la cultura entendida como el contexto en donde las acciones organizacionales adquieren sentido.

Siendo las organizaciones sociales y su implicación en las comunidades; un mecanismo de ordenamiento, de identidad cultural y participación en el desarrollo de la localidad, sus actores sociales tienen necesidad de acceso a bienes, servicios, productos, etc., en lo individual y/o familiar por ejemplo: alimentos, trabajo, seguridad y bienestar, entre otros. La cooperación entre esos actores para obtener sus requerimientos, es fundamental ya que históricamente el trabajo en conjunto coadyuva a las prácticas culturales, sociales, políticas y económicas; así el sector de economía solidaria, de acuerdo con Pineda [1999], está formado por las empresas asociativas que en conjunto desarrollan actividades económicas y sociales en beneficio de sus miembros; se constituyen voluntaria y democráticamente y son organizadas, financiadas, administradas y controladas por sus propietarios, para cumplir con el objetivo de satisfacer las necesidades económicas, sociales, culturales, deportivas, de salud, recreacionales, etc., de su comunidad asociada.

En esta actividad de la economía solidaria, se encuentra una forma de organización a partir de la participación y unión voluntaria de sus miembros por organizarse y administrarse para atender aquello que contribuya a su bienestar social y común; esta forma de organización social es el sector cooperativo.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), menciona que una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios, generalmente en el contexto de la economía de mercado o la economía mixta, aunque las experiencias cooperativas se han dado también como parte complementaria de la economía planificada. Su intención es hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes haciendo uso de una empresa. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, etc.) de los socios, que conforman el objeto social o actividad cooperativizada de estas empresas, define una tipología muy variada de cooperativas [ACI 2013].

Por su parte la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) en México, dice que la sociedad cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios [LGSC 2012].

Por las actividades económicas que realizan las sociedades cooperativas, existen cooperativas artesanales, industriales, ecoturísticas, de ganaderos, vivienda, agrícolas, de alimentación, salud, servicios en general, forestales, etc. Estas cooperativas están organizadas por colonias, por personas que están en áreas cercanas al aprovechamiento de los recursos; los miembros de la cooperativa para este caso es un núcleo familiar. Entre las formas de cooperativa está la comunidad familiar, los grupos colectivos. Según Kelin [1997], la familia es considerada la institución social más importante, ya que en ella se forja nuestra personalidad y nuestro desarrollo individual.

La empresa familiar, nos confiere la posibilidad del trabajo conjunto, solidario y con los mismos objetivos y metas a lograr en común por el bienestar de los miembros. En esta reflexión Litz [1995], menciona que empresa familiar es cuando la prioridad y la dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o las relaciones intra organizacionales basadas en las relaciones familiares y existe intencionalidad hacia las relaciones intra organizacionales basadas en las relaciones de familia. Un concepto más acabado que guarda estrecha relación con este estudio, es el que proponen Sharma, Chrisman y Chua [1997], consideran a la empresa familiar como aquella dirigida de forma sostenible y, potencialmente, con simultaneidad de generación implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa mantenida por los miembros de la familia o un pequeño número de familias. Por su parte Astrachan, Klein y Smyrniotis [2002] interpretan que las tres dimensiones de influencia son el poder, la experiencia y a cultura. Por lo tanto las escalas permiten encontrar una medida de la influencia de la familia en la empresa.

Los hallazgos empíricos que se presentan en la siguiente sección son también para contribuir a la comprensión del estudio de la cultura organizacional en cooperativas familiares.

Hallazgos empíricos

Este apartado proporciona los hallazgos empíricos de la investigación cualitativa que se llevó a cabo en el Puerto de Topolobampo, México.

El trabajo cooperativo en el Puerto de Topolobampo es una tradición, enmarcada por las actividades de pesca y turismo particularmente, esto por su ubicación. Es un puerto comercial e industrial, se localiza en el estado de Sina-

loa, al noroeste del país, en la costa del Océano Pacífico, a sólo 322 kilómetros de la entrada al Golfo de California. Topolobampo está comunicado hacia el Norte con ciudades fronterizas importantes, como Nogales y Mexicali; hacia el sur con otras ciudades importantes de Sinaloa como Culiacán y Mazatlán. Además, tiene una posición privilegiada para el manejo de productos desde y hacia el oriente, con origen o destino a la región sur de los Estados Unidos de América, a través del ferrocarril. Por carretera, el puerto está conectado a todo el país. Esta localidad se sitúa en una de las regiones de mayor producción agrícola del país contando con el 33.6% de la superficie del Estado de Sinaloa para dicha actividad.

Durante la investigación de campo por las cooperativas pesqueras y de servicios turísticos del Puerto de Topolobampo, para conocer elementos de su cultura organizacional; se observó que todas tienen una constante y es, que las personas que se encuentran en los puestos directivos son elegidas por su propia cooperativa, es decir que el Presidente (líder) es nombrado por mayoría en la asamblea y esta misma figura decide el tiempo que permanece ahí, o bien atienden lo que la Ley General de Sociedades Cooperativas dice al respecto.

Los socios coincidieron en que el requisito principal de las personas que aspiren a ser Presidente de la cooperativa es que sea tratable, es decir que se pueda dialogar con él y que quiera hacer las cosas bien que se traduce en abastecerlos con lo necesario para realizar su trabajo, aquí todos tienen la posibilidad de ocupar un puesto en la directiva, solo que no todos tienen la inclinación y paciencia para llevarlo a cabo.

Por lo menos cada año realizan una asamblea general en la que todos los socios tienen el derecho de participar y si alguien tiene una inconformidad allí es el espacio idóneo para externarla. Una vez tomada la resolución es necesario que todos la respeten y si es lo contrario se convoca a una reunión extraordinaria y el socio que no se presenta queda bajo su responsabilidad, parte de la responsabilidad de ser socio es estar comprometido con las actividades y decisiones que realiza la sociedad cooperativa. Un detalle importante en estas juntas es que cuando se realiza muchos están en otro tema, y levantan la mano sin mucha reflexión. También tienen lo que ellos llaman juntas de escritorio en la que de manera coloquial los directivos discuten problemáticas internas.

Los directivos se cambian cada dos años, y se procura que todos los socios tengan por lo menos una vez el puesto, aunque no todos lo quieran y tengan las aptitudes.

La estructura de la cooperativa es de cuatro puestos, el presidente, el secretario, vocal financiero y el presidente de vigilancia, de manera general mencionan que conocen las funciones de esos puestos, el presidente se encarga de ir a los bancos, procura que no falte nada para hacer el trabajo y provee todo lo necesario; el secretario colabora con el presidente, el vocal financiero tiene la

responsabilidad de anotar todas las entradas y salidas, pagos, cuentas, deudas, que todo esté en orden y lleva una relación más estrecha con el contador, mientras que la persona de vigilancia se encarga de que siempre haya alguien para recibir el producto o prestar al servicio.

Dibujo 1. Estructura organizacional de la Sociedad Cooperativa en Topolobampo



Fuente: Elaboración propia, con base a investigación de campo.

La mayoría de los socios son nativos del Puerto, por lo que su relación se basa primordialmente en la amistad y el compañerismo, lo que también no excluye los conflictos personales. Son cooperativas familiares que tienen más de 30 años trabajando esta forma organizacional que heredaron de sus padres, quienes también estaban al frente de la cooperativas e incluso fungiendo como líder pesquero. La familia se integra a la cooperativa por parentesco y experiencia desde niños en el trabajo que implica una cooperativa, también se puede apreciar que además de la célula familiar, se han integrado a las cooperativas familiares políticos (yernos, suegros, sobrinos, etc.).

Para iniciar las labores, cada socio sale a la hora que considera adecuada, todo depende de cómo esté el tiempo (para la pesca y el turismo), salir a trabajar significa que traerás producto a la cooperativa y/o recurso generado por los servicios turísticos; y por lo tanto beneficiará a toda la cooperativa familiar.

Dentro de la cooperativa están los que les llaman los libres, que son personas que reciben el amparo de la cooperativa solo que no pertenecen a ella, son pescadores que ayudan a aumentar la producción. La desventaja es que no tienen protección ya que sus lanchas no quedan resguardadas por la cooperativa en el área de la bahía.

También hacen hincapié en apoyar a sus socios con gastos ajenos a la cooperativa, por ejemplo: se les acabó el gas, no tienen para pagar la luz, cubrir necesidades básicas. Las cooperativas contemplan estos apoyos especialmente si se trata de la salud o un fallecimiento, además algunas cuentan con soporte de becas de para la familia del socio.

La mayoría de los pescadores y prestadores de servicios turísticos comentan que nacieron y crecieron con el mar y representa su forma de vida, por lo que sería ir en contra de su naturaleza tratar de hacer otra actividad que no fueran esas, por lo general los socios cooperativistas mayoría no cuentan con estudios académicos elevados, sin embargo conocen y aman profundamente su trabajo y su Puerto que los mantiene activos, a través de sus recursos naturales.

Las sociedades cooperativas se rigen por sus propias leyes y estatutos, ya sean internos o externos, los miembros familiares que la conforman por lo general son personas que tienen un bajo nivel de estudio, sin embargo esto no implica que desconozcan o ignoren cuales son los principios por los que se rigen las sociedades cooperativas, su operación, funcionamiento y sobre todo lo que es el concepto de cooperativa, ya que para estas familias no es tan importante el tener un documento que les diga lo que se tiene que hacer, porque ellos se basan en el trabajo, la convivencia diaria con sus hijos, padres, hermanos, etc., la lealtad hacia su organización y sobre todo tienen un alto sentido de compromiso al contribuir para que todos lleguen a las metas que se tienen propuestas y mejorar su calidad de vida.

Con las entrevistas que se realizaron en las cooperativas pesqueras y turísticas del puerto de Topolobampo, los socios comentan estar de acuerdo en que éste modelo de organización es bastante benéfico para que ellos tengan un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades básicas ya que en los lugares donde viven el trabajo es muy escaso y en algunas comunidades aledañas no lo hay. Lo más significativo para ellos, es que se respete su esfuerzo y dedicación para conservar su fuente de trabajo y lograr mejores condiciones de vida a sus familias, desean tener un trabajo estable, seguro y contribuir a buscar un bien común para todos.

En cuanto a la capacitación, mencionan que los cursos teóricos no les impactan en el desarrollo de sus actividades, que requieren cursos prácticos, de tal forma que la Sindicatura de Topolobampo los apoya con cursos de inglés (para atención al turista), flora y fauna de la Bahía, etc. ya que ellos viven al día y la práctica es lo que les da el conocimiento para realizar la actividad a la que se dedican.

Todos los socios que consultamos viven en el Puerto, sus familias son de ahí e igualmente se dedicaban a la pesca o al turismo dentro del Puerto (las familias, que son igualmente organizaciones sociales, pasan a otro nivel de organización por tradición); los que están dentro de alguna cooperativa, tienen muchos años formando parte de esa organización o alguna otra muy similar, es decir, desde niños se han dedicado a la misma actividad, que pasa de manera hereditaria.

En ninguna sociedad cooperativa de las que se visitaron tienen por escrito algún reglamento, misión, visión o valores, pese a esto, las personas revelaron

que ellos saben a lo que van, lo que se debe y lo que no se debe hacer y que no lo necesitan tener por escrito porque la misma experiencia les ha marcado cómo hacer las cosas.

A parte de este tipo de sociedad cooperativa de pesca y servicios turísticos, deben sumarse otras acciones como las dirigidas a la agricultura familiar y a la ganadería, a fin de diversificar las actividades y favorecer el arraigo de los jóvenes en su localidad y en el ambiente familiar.

A continuación se muestran rasgos de la cultura organizacional del estudio de caso, a partir de los principios y valores cooperativos de acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Dibujo 2. Cultura organizacional

Cultura Organizacional	
Principios y Valores Cooperativos	Cooperativas familiares de Topolobampo
1. Membresía abierta y voluntaria	Adhesión de las familias y su generación, con espíritu de lealtad.
2. Control democrático de los miembros	Toman decisiones en la asamblea general (un miembro, un voto). Implicación de los socios en la administración.
3. La participación económica de los miembros	El capital obtenido, se reparte de manera justa y los excedentes se reinvierten en la cooperativa.
4. Autonomía e independencia	Mantienen sus formas de control y ayuda mutua con sus socios.
5. Educación, formación e información	Recibe capacitación en destrezas de pesca, y en atención y servicio a los turistas. Difunden los beneficios del cooperativismo.
6. Cooperación entre cooperativas	Trabajan de manera conjunta con las cooperativas de producción y de servicios (cooperativas integrales), coadyuvando en la localidad.
7. Compromiso con la comunidad	Respeto y conservación del medio ambiente, flora y fauna de la comunidad.

Fuente: elaboración propia, con datos de ACI e información de la investigación de campo.

A través de los principios y valores cooperativos de una organización, se develan cómo actúan los socios de las cooperativas, el compromiso que tienen con su comunidad, las relaciones socio-familiares que tiene establecidas y la

posición frente al trabajo colaborativo y los derechos y obligaciones que correspondan conforme a la LGSC vigente.

Conclusiones

- Las cooperativas familiares del Puerto de Topolobampo, comparten una cultura basada en el logro del bienestar colectivo (familia), por lo tanto poseen creencias, ideologías y valores comunes.
- La investigación reveló que la filosofía cooperativista es una de las principales áreas de preocupación entre los familiares, socios de cooperativas, para heredar a las futuras generaciones este modelo organizacional.
- El desarrollo de la cultura organizacional en las cooperativas, favorece el arraigo de los jóvenes en su localidad y en el ambiente familiar, coadyuvando a que se fortalezca su identidad cultural.
- El trabajo cooperativo familiar, impulsa valores personales y colectivos como la lealtad, el compromiso, el espíritu de servicio, la solidaridad, el apoyo mutuo, la honestidad, entre otros.
- La cultura organizacional expresa el sentimiento familiar de continuar unidos para mejorar sus condiciones de vida y permanecer en la búsqueda del bienestar común.
- La empresa familiar, impulsa a la economía social como un rasgo cultural por trabajar de manera conjunta, democrática y distribuirse los bienes de forma justa; permitiendo la continuidad de la empresa para la siguiente generación.

Bibliografía

Alianza Cooperativa Internacional (ACI), <http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos,2092>, Consultado el 21 de marzo de 2013.

Astrachan J., Klein S., Smyrniotis K. (2002), *The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving The Family Business Definition Problem*, "Family Business Review", Vol. 15, No. 1.

Barba Álvarez A., Solís Pérez P. (1997), *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*, México, D.F. Vertiente Editorial.

Clegg S.R., Hardy C. (1996), *Organizations, Organization and Organizing* [en:] S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord, *Handbook of Organizations Studies*, Sage, Londres.

Daft R. (2007), *Teoría y Diseño Organizacional*, Editorial Thompson, México, D.F.

Giménez G. (2002), *Prolegómenos. La cultura en la tradición filosófico-literaria y en el discurso social común, apuntes del seminario del Instituto de Investigaciones Sociales*, UNAM.

Kelin E., Gersick Et Al (1997), *Empresas Familiares. Generación a Generación*, McGraw Hill, México, D.F.

Kinicki A., Kreirner R. (2004). *Comportamiento organizacional*, Mc. Graw Hill. México.

La Ley General de Sociedades Cooperativas (2012), Editorial Librería ISEF, México, D.F.

- Litz R. (1995), *The Family Bussiness: Toward Definitional Clarity*, "Family Business Review", Vol. 8, No. 2.
- Montaño L. (2007), *El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez*, México: UAM-I/Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.
- Nkomo S.M., Taylor C. Jr. (1996), *Diverse identities in organizations* [en:] S. Clegg, C. Hardy, M.R. Nord (eds.), *Handbook or Organizations Studies*, Sage, London.
- Pineda S., Carlos J. (1999), *Las empresas de la economía solidaria en Iberoamérica*, Ed. McGraw Hill, México.
- Schein E. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view* (2a ed.), San Francisco, Jossey Bass.
- Scott W.R. (1992), *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, New Jersey.
- Sharma P., Chrisman J., Chua J. (1997), *Strategic Management of the Family Business; Past Research and Future Challenges*, "Family Business Review", Vol. 10, No. 1.
- Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly", 28 (3).
- Sociedad Cooperativa*, <http://www.aciamericas.coop/Definicion-de-Cooperativa>, Consultado el día 22 de marzo de 2013.



Katarzyna Łukasik

Politechnika Częstochowska

Kultura organizacyjna i jej wpływ na jakość funkcjonowania firm rodzinnych

The organizational culture and its impact on the quality of the functioning of family businesses

Abstract: For the assessment of the impact organizational cultures of family business on its quality performance, the study was conducted based on the literature and my own observations of this kind of business. The article is paying attention, among others, to the influence of the organizational culture on organizational standards, presenting the most important areas of its implications. Elements of the organizational culture were discussed, with pointing at her power, evolutionary possibilities and the substantial role as a tool in the process of organizational changes. Thorough analysis of the theme, makes it possible to prove the relationship between organizational culture and the creation of quality in the company.

Key-words: organizational culture, family owned, quality, impact, quality management, SME sector.

1. Wprowadzenie

Kultura organizacyjna wywiera silny wpływ na zachowania pracowników w organizacji. Jest odpowiedzialna za kształtowanie takich właściwości, jak: innowacyjność, podejmowanie ryzyka, nastawienie na ludzi i zespoły czy też realizację zadań i osiąganie wyników oraz tworzenie jakości w każdej organizacji [Kozusznik 2007, s. 221]. Kultura organizacji reprezentuje specyficzne idee oraz wartości, wspólne dla grupy osób pracujących w danej firmie rodzinnej, niezależnie od jej rozmiaru czy formy własności. Wartości te objawiają się poprzez symbole (np. marka, znak firmowy), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), hasła, rytuały i bohaterów firmy. Tak więc jest ona swego rodzaju zestawem cech, które pomagają pracownikom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, w jaki sposób pracuje i co uważa za istotne. Kultura to poję-

cie nieuprzedmiotowione, które wymyka się obiektywnemu wymiarowi czy obserwacji. Zazwyczaj wykształca się ona i rozwija w ciągu długiego okresu. Punktem wyjścia często jest założyciel organizacji, w przypadku firm rodzinnych to najczęściej senior rodu lub jego przodek. W miarę wzrostu organizacji, jej kultura ulega modyfikacjom, jest doskonalona, zarówno przez sukcesy firmy, jak i wspólne doświadczenia pracowników. Rozpatrując lub analizując jakiegokolwiek zmiany w funkcjonowaniu firm, również rodzinnych, nie można pominąć aspektu kulturowego, odpowiedzialnego za efektywne wdrożenie zmian w jakość działania ludzi w organizacji. Cel artykułu stanowi zatem prezentacja szeroko rozumianych relacji między kulturą organizacyjną firmy rodzinnej a jakością. Za metodę badawczą została przyjęta analiza literatury przedmiotu.

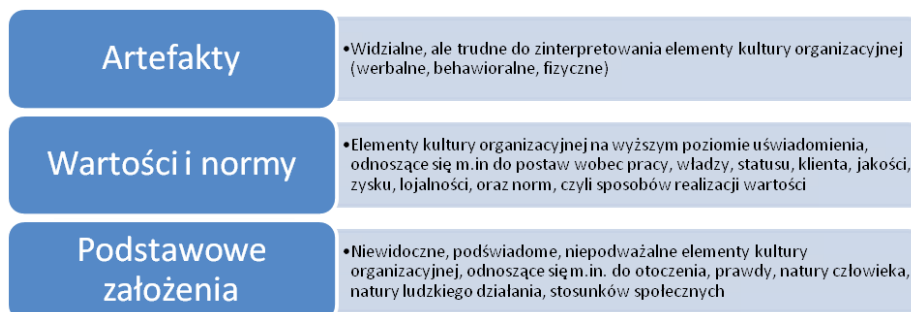
2. Implikacje wpływu kultury organizacyjnej na jakość

Definicja kultury organizacyjnej nie została jednoznacznie określona. Powstało ich wiele, różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia. Jak określa R. Griffin: „kultura organizacji jest to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne” [2005, s. 116]. Stworzona przez E.H. Scheina definicja brzmi: „kultura organizacyjna to wzór podzielanych podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpajane nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów” [Sikorski 2006, s. 3]. Zbiegień-Maciąg określa kulturę jako normy społeczne i systemy wartości, stymulujące sposób kierowania pracownikami, właściwy klimat organizacyjny, podzielane znaczenia i symbole, schematy poznawcze, wymogi czy zachowania [Kamińska 2012, s. 11]. Ponadto realizuje ona wiele funkcji, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które bardzo wnikliwie przedstawia Ł. Sułkowski. Niektóre z nich to [2002, ss. 40–42]: zrozumienie misji i strategii organizacji, identyfikacja podstawowych celów i założeń firmy, umożliwienie integracji wokół środków przyjętych dla realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania pracowników, umożliwienie stosowania jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów itp. W przypadku firm rodzinnych, kultura organizacyjna ma charakter hierarchiczny i kolektywistyczny, jest zatem skoncentrowana na władzy, a jednocześnie docenia wpływ wspólnoty rodzinnej na rozwój biznesu [Sułkowski 2005, s. 47].

Najważniejszymi składnikami kultury organizacyjnej, dostrzeganymi w każdym typie organizacji, są artefakty, założenia, wartości, normy, postawy, mity, rytuały, symbole oraz język. Zostały one w czytelny sposób przedstawione przez E. Scheina w postaci trzech poziomów (rys. 1): artefakty, wartości

i podstawowe założenia. W przypadku firm rodzinnych zdarza się, że wartości i normy nie mają formy zapisanej, ale mimo to stanowią ogólnie panujący kodeks, przestrzegany przez pracowników. Jest jednak warunek, „kodeks” ten będzie cieszył się ogólnym poszanowaniem, jeśli będzie w autentyczny sposób pielęgnowany i przekazywany przez pokolenia pracujące w firmie, a nie narzućany przez zewnętrzne firmy specjalistyczne, niemające pojęcia o specyficznym klimacie firmy rodzinnej.

Rys. 1. Trzy poziomy kultury organizacyjnej wg E. Scheina



Źródło: opracowanie na podstawie: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 67.

Najgłębszy ze wszystkich trzech poziomów, a zarazem najtrwalszy i najtrudniejszy do uchwycenia jest poziom założeń podstawowych. Założenia odnoszą się do natury człowieka, relacji międzyludzkich, dobra i zła, pojmowania prawdy, samej organizacji, natury otoczenia i relacji organizacji z otoczeniem, charakteru i motywacji działań ludzkich itp. Odzwierciedleniem czy też pochodną założeń są w dużej części normy i wartości obowiązujące w firmie – można dotrzeć do założeń kulturowych poprzez poznanie ich. Inaczej mówiąc, są one „wewnętrznyymi” abstrakcyjnymi aksjomatami.

Wybitna znawczyni strategii i jakości organizacyjnej, E. Skrzypek, wskazuje na najważniejsze ogniwo kultury organizacyjnej i jej jakości, jakim jest człowiek: „Budując kulturę jakości w przedsiębiorstwie należy traktować ludzi jako najcenniejsze aktywa. Przedsiębiorstwo ma szansę na osiągnięcie większej wiarygodności, jeśli będzie realistyczne w podejściu do pracowników” [2000, s. 116]. Oddziaływanie kultury organizacyjnej na pracę ludzi jest udowodnione przez dociekania wielu teoretyków oraz praktyków biznesu. Kultura ma tym większe znaczenie, im bardziej zróżnicowana kulturowo (narodowo, religijnie) jest organizacja. Kultura czy wielokulturowość odgrywa silną rolę w sposobie rozumienia pracy, jej tempa, koordynacji i integracji zadań, pracy w grupie, komplementarności, tworzeniu odpowiedniej jakości w organizacji. W przypadku firm rodzinnych, chociaż zjawisko wielokulturowości nie jest często

spotykane i tym samym problemy z nim związane występują rzadko, istnieje zupełnie inne podłoże wszelkich niepowodzeń. Są to mianowicie wszelkie koligacje rodzinne, sympatie i uprzedzenia, problemy spadkowe, majątkowe i sprawiedliwe nim gospodarowanie, czyli wszelkie te sytuacje, które mogą powodować psucie się atmosfery rodzinnej, ładu i porządku wewnątrzorganizacyjnego. Ma to zatem ogromny wpływ na kulturę i klimat organizacji i jej losy na rynku. Musimy pamiętać, że w tym przypadku firma staje się centrum życia rodzinnego, członkami rodziny targają często różnego rodzaju emocje, które przekładają się na ich sposób pracy i relacje z pracownikami. Ponadto dochodzą właśnie sami podwładni, których postrzeganie i ocena kolejnych członków rodziny, pracodawców, może znacznie od siebie odbiegać. Budowanie pozytywnego nastroju i utrzymanie go w firmie rodzinnej to nie lada wyzwanie dla przełożonych, które swój początek powinno mieć w wyraźnym określeniu hierarchii władzy. Wyraźne określenie zadań i obowiązków powinno prowadzić do wzajemnego poszanowania się członków rodziny oraz ich pracowników, co w konsekwencji będzie miało swoje odzwierciedlenie w jakości działania firmy rodzinnej i nie tylko.

Wracając do jakości wyrobów, usług czy ogólnie funkcjonowania przedsiębiorstwa, możemy mieć zatem nieodparte wrażenie, że kultura i jakość mają wiele ze sobą wspólnego, to znaczy wpływają bezpośrednio na jakość naszego życia. I tak np. zwracamy uwagę na [Łunarski 2008, s. 24]:

- Jakość kupowanych wyrobów i usług służących do zaspokojenia różnorodnych potrzeb,
- jakość otaczającego nas środowiska naturalnego, pod kątem zanieczyszczenia powietrza, wody, gleby, hałasów, wibracji, promieniowania itp.,
- jakość stanowisk pracy, pod kątem zapewnienia bezpieczeństwa osób, ergonomicznych warunków pracy, funkcjonalności wyposażenia, sprzyjającej zaangażowaniu organizacji, warunków socjalnych i interpersonalnych w pracy, stosowanych systemów motywacyjnych itp.,
- jakość otaczającego środowiska społecznego poza miejscem pracy (system prawny, system bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego państwa itp.).

Sposób odbierania przez człowieka w/w jakości wynika z norm, wartości, obyczajów i nawyków, wynoszonych w pierwszej kolejności z rodzinnego domu, później kształtowanych przez społeczeństwo, w tym przez środowisko pracy. Rozpatrując dowolne obiekty pod względem jakościowym, można wskazać na następujące czynniki, które odgrywają dużą rolę w postrzeganiu jakości [Łunarski 2008, s. 24]:

- czynniki psychologiczne – dobrze zorganizowane środowisko pracy i właściwie przygotowana i zorganizowana praca wywołują pozytywne odczucia, które powodują zadowolenie i sprzyjają bardziej pro jakościowemu nastawieniu do otoczenia i obiektów;

- etyczne i estetyczne normy i zasady – jeśli są one postrzegane przez człowieka, to swoją działalność prowadzi on w sposób twórczy, zwracając uwagę na jakość i piękno, starając się osiągnąć najlepsze warunki;
- czynniki socjalne – człowiek stara się tworzyć wokół siebie i żyć w otoczeniu sprzyjającym jego rozwojowi i twórczości, otoczenie to powinno charakteryzować się takimi cechami, jak: demokracja, humanizacja, życzliwość, wzajemne wspomaganie i in.;
- warunki technologiczne – są one uzależnione od jakości materiałów wykorzystywanych w pracy, jakości projektów technologii itp.; wynikiem takich warunków jest jakość produktów, procesów, usług.

W taki to oto sposób zaczynają zarysowywać się pierwsze związki między infrastrukturą techniczną organizacji, rozumianą też w ujęciu jakościowym, a infrastrukturą społeczną, odnoszącą się do kultury organizacyjnej.

2.1. Kultura organizacyjna i standardy

Analizując wpływ kultury organizacyjnej na jakość (szeroko rozumianą), trzeba zwrócić uwagę na przyswajanie standardów przez ludzi; jest to proces, który można porównać do programowania ich zachowań. Według J.M. Myszewskiego: „stanowią one ważny wątek w kształtowaniu kultury korporacyjnej. Na wzorce wyniesione z wychowania w środowisku rodzinnym, wpojone przez szkolny system wychowawczy, wyniesione ze środowiska rówieśników i z poprzednich miejsc pracy są „nadpisywane” – w podobny sposób, jak tworzy się zapis na taśmie magnetycznej – standardy obowiązujące w organizacji” [2009, ss. 94–95]. Jakość standardów nie pozostaje bez znaczenia dla zachowań ludzkich w organizacjach rodzinnych. Standardy wytyczają drogę do ukierunkowanego osiągnięcia celu; to, w jaki sposób i na jakim poziomie zostaną ustanowione, ma dalsze znaczenia dla wydajności pracy pracownika. Tak więc kultura standaryzuje zachowania ludzkie, zwiększając przewidywalność i zastępując doraźną kontrolę. Organizacje wysoko oceniane przez otoczenie, charakteryzują się wysokim stopniem kulturowo narzuconej standaryzacji i przewidywalności zachowań, podczas gdy organizacje o nieustabilizowanej i niskiej pozycji, charakteryzują się tymi cechami w znacznie mniejszym stopniu. Rezultatem źle sporządzonych standardów mogą być:

- zachęta do zachowań nieuczciwych np. chodzenia na skróty, jeśli opis metody lub całego przebiegu postępowania jest zbyt skomplikowany,
- stres i frustracja wywołujące bierność i apatię lub nadmierną pobudliwość i agresję – wywołane nieskutecznością stosowania metody,
- poczucie bezradności i bezużyteczności podejmowania decyzji, rozpraszania odpowiedzialności – spowodowane za dużym wyborem opcji działania.

Niepowodzeń związanych z niedoskonałością standardów może być wiele, od tych typowych, ingerujących w samą jakość usługi, produktu czy zarzą-

dzania, do tych mniej widocznych, ale równie ważnych tzn. zachwiania systemu wartości wymaganego przez organizację. Wobec tego typu sytuacji, często jedynym wyjściem dla respektowania ustanowionych standardów wydaje się wprowadzenie dodatkowych sankcji, nawet jeśli dotyczą one któregoś z członków rodziny.

Nie bez znaczenia dla utrzymania rozwoju kultury organizacyjnej oraz utrzymania jakości w firmierodzinnej, jak i każdej innej, ma osoba przywódcy. Oddziaływanie kierowników na zachowania oraz postawy pracowników w sferze rozwiązań organizacyjnych polega na dokonywaniu zmiany celów i norm organizacyjnych, aby przystosować organizację formalną do wzorów kulturowych akceptowanych w środowisku pracowniczym. Za stałe przyjmuje się motywy zachowań pracowniczych, związane z akceptacją określonych norm oraz wartości, dąży się do zmiany bodźców organizacyjnych. Senior, będący przywódcą firmy rodzinnej, kształtuje u jej członków odpowiednie normy zachowań, jest to konsekwencją sukcesji firmy na rynku. Sytuacja może ulegać komplikacji, jeśli młode pokolenie rodziny, pracujące w firmie, będzie chciało wprowadzać nowoczesne zmiany, a te nie spotkają się z aprobatą przywódcy. Kompromis w firmie rodzinnej bywa często o wiele trudniejszy niż ten, na którym się pracuje w firmach nierodzinnych.

Niemniej jednak, literatura zwraca dużą uwagę na cechy przywódcze, niezbędne do kształtowania kultury organizacyjnej, które mają również znaczenie w firmach rodzinnych. I tak, według E. Scheina, są nimi:

- intuicja oraz umiejętność dostrzegania problemów uwarunkowanych kulturowo,
- motywacja oraz umiejętność, niezbędne do rewidowania własnych stereotypów kulturowych,
- odporność emocjonalna, potrzebna do absorbowania lęku podwładnych w warunkach kryzysu dotychczasowych norm oraz wartości,
- zdolność do zmiany założeń kulturowych,
- umiejętność zaangażowania podwładnych w rozwiązywanie kulturowych dylematów.

Kształtowanie oczekiwanej kultury organizacyjnej jest więc w głównej mierze uzależnione od talentu kierowników, jak i zrozumienia przez nich realizowanych idei, w tym standardów i poszanowania tradycji sukcesji.

Niestety, często – mimo osiągniętego sukcesu na rynku, jak i wypracowania ładu i wewnętrznego klimatu firmy rodzinnej i strategii jakościowej – brakuje kontynuatora tych osiągnięć. Okazuje się, że młode pokolenie firm rodzinnych niechętnie przejmuje dziedzictwo firmy, obawiając się swojego słabego przygotowania do prowadzenia biznesu lub gwałtownego załamania rynku [Chudy 2012, s. 236].

3. Identyfikacja obszarów wpływu kultury organizacyjnej na zarządzanie jakością

Poszukując poziomu kultury organizacyjnej, na którym dochodzi do kształtowania się jakości i dalej szeroko rozumianego systemu zarządzania jakością – K. Bright i C. L. Cooper wskazują na poziom artefaktów i zasad zachowań. Oznacza to zatem, że większość doświadczonych firm potrafi kształtować jakość na najbardziej uświadomionych poziomach, tworząc odpowiednie wartości i normy. Tylko wybitnym i zaawansowanym firmom rodzinnym udaje się podejmować skuteczne próby oddziaływania na jakość, poprzez wybrane elementy trzeciego, nieuświadomionego poziomu [Wawak, <http://www.wawak.pl/pl/content/kultura-organizacyjna-jakosc>].

Opracowując systemy zarządzania jakością, nie możemy pominąć aspektu kulturowego. Po pierwsze, kultura organizacyjna będzie ulegała zmianom poprzez wdrażanie nowych metod pracy, projektowanie nowych celów, procedur, zasad działania, zmian struktury organizacyjnej, zadań i uprawnień pracowników, nie zapominając przy tym o dziedzictwie firmy rodzinnej. Będzie zatem ewoluowała pod wpływem zmian jakościowych. Po drugie, jeśli mamy do czynienia z elastyczną kulturą organizacyjną, to nie będzie stawiała ona dużych oporów podczas wdrażania systemu zarządzania jakością, a raczej wspierała i zachęcała do innowacyjności i lepszego zrozumienia koncepcji. Po trzecie, na etapie wdrożenia podejmowane są próby oddziaływania również na drugi poziom przez szkolenia, informowanie, nadzór, pomoc w stosowaniu nowych metod. Celem kultury organizacyjnej jest tutaj wypromowanie odpowiedniego nastawienia wśród pracowników, akceptacji nowych zasad np. zasady orientacji na klienta, stosowania i wykorzystywania analiz czy ciągłego doskonalenia, za narzędzia można przyjąć odwoływanie się do wcześniejszych dobrych praktyk i doświadczeń firmy, jak i innych organizacji z branży lub poza niej.

Dzięki dalszym udoskonaleniom pracowników, jak i całego systemu, organizacja jest w stanie wypracować wysoką pozycję kulturową, jakościową, tym samym konkurencyjną.

Według S. Wawaka kultura organizacyjna może wpływać na system zarządzania jakością w obszarze przywództwa, zaangażowania pracowników, odpowiedzialności za jakość, pracy grupowej i koordynacji, orientacji na klienta, benchmarkingu oraz ciągłego doskonalenia [<http://www.wawak.pl/pl/content/kultura-organizacyjna-jakosc>]. Tab.1. przedstawia przykładowe obszary wpływu kultury na SZJ.

Zakres wpływu kultury organizacyjnej na tak wiele aspektów działania firmy jest dość istotny i świadczy o silnej pozycji tego niematerialnego zasobu organizacyjnego w jej ogólnym funkcjonowaniu. Kultura firm rodzinnych, opierając się na wysokim zaangażowaniu i aktywnym uczestnictwie pracowni-

ków, oddziałuje na jej efektywność i wydajność. Ponadto dzięki jej obserwacji, postrzeganiu i przestrzeganiu przez personel, istnieje możliwość syntetycznego sklasyfikowania organizacji, np. jesteśmy w stanie określić, czy mamy do czynienia z: organizacją przedsiębiorczą czy konserwatywną (w zależności od stopnia akceptacji stanu istniejącego), czy zorientowaną na ład i porządek, czy wręcz odwrotnie: chaotyczną (w zależności od systemu klarowności systemu wartości), czy może zachowawczą lub twórczą (w zależności od skłonności do ryzyka) [Kamińska 2012, s. 11].

Tabela 1. Obszary wpływu kultury organizacyjnej na system zarządzania jakością

Obszar wpływu kultury org.	Zakres wpływu
przywództwo	– sposób kreowania wizji organizacji, - zakres uprawnomocnienia pracowników, - stosowanie partnerstwa i delegowania uprawnień, - struktura organizacyjna
zaangażowanie pracowników	– poziom wykorzystania uprawnień przez pracowników, - zainteresowanie pracą grupową
odpowiedzialność za jakość	– sposób i czas reakcji na niezgodności, - poziom decydowania o postępowaniu z niezgodnościami
praca grupowa i koordynacja	– zakres pracy grupowej, - poziom efektywności zespołów, - metody koordynacji pracy zespołów, - współpraca pomiędzy zespołami
orientacja na klienta	– zakres badań informacji zwrotnych od klienta, - szybkość reakcji na zmiany wymagań klienta, - poziom zadowolenia klienta z produktu i obsługi
benchmarking	– metody i zakres stosowania benchmarkingu, - poziom gotowości do wprowadzania zmian, - sposób podejmowania decyzji o zmianach, - czas i sposób wdrażania zmian

Obszar wpływu kultury org.	Zakres wpływu
ciągłe doskonalenie	– postrzeganie drobnych udoskonaleń przez pracowników i kierownictwo, - występowanie dążenia do stabilności i przewidywalności, - zainteresowanie pracowników doskonaleniem organizacji, - zdolność do szybkiej adaptacji do zmian

Źródło: S. Wawak, <http://www.wawak.pl/pl/content/kultura-organizacyjna-jakosc>, opracowanie na podstawie: J. Tata, S. Prasad 1998, ss. 705–708, odczyt: 05.03.2013.

4. Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest „naturalnym środowiskiem” funkcjonowania ludzi w firmie, często dostrzeganym w momencie pojawienia się konfliktów lub wprowadzania radykalnych zmian. Te dwie specyficzne sytuacje pokazują wówczas, jak silna (lub nie) jest kultura organizacyjna i w jakim stopniu organ społeczny organizacji okazuje się podatny na zmiany, także te jakościowe. Nie będą one miały sensu ani płynności, jeśli nie przekonamy do nich personelu – tylko zmieniając jego nastawienie, ukierunkowując na innowacyjność i konieczność, można liczyć na przychyłność i spontaniczność odbiorców. Dla firm rodzinnych, ceniących i bazujących na wypracowanej przez lata sukcesji, jest to dość trudne zadanie, wymagające zmiany nastawienia, pewnych ustępstw, inwestycji w nowoczesność i innowację i wyzbycia się niektórych przestarzałych norm i zasad.

Badacze kultury organizacyjnej poruszają często temat zarządzania kulturą, owe zarządzanie ma charakter bardziej symboliczny, tzn. nie polegający bezpośrednio „dotykaniu”. Przejawia się raczej wspomnianym już oddziaływaniem na ludzi, kierowaniem i instruowaniem, a także narzucaniem pewnego sposobu pracy i reguł z nią związanych. Kultura ewoluuje wraz z wszelkimi procesami i zmianami. Można ją badać metodami jakościowymi i ilościowymi, chociaż te drugie są nadal kontrowersyjne, ze względu na jej ukryty poziom (założeń podstawowych), ale i tak najważniejsze wydaje się uwzględnienie humanistycznego podejścia do pracy. Przyzwoite traktowanie człowieka, jego poglądów, odmienności, różnego tempa i sposobności przyswajania zmian oraz zgłaszania potrzeb, stanowi priorytet w jakimkolwiek działaniu, mającym na celu wprowadzenie innowacji.

Kultura organizacyjna przenika przez wszystkie procesy firmy rodzinnej, w znaczeniu jakościowym będzie przyczyniała się do tworzenia wartości dodanej, wysokiej klasy i prowadziła do budowania długoterminowej satysfakcji i lojalności klienta.

Bibliografia

- Chudy K. (2012), *Spółecznie odpowiedzialny przedsiębiorca atrybutem współczesnego przedsiębiorstwa – przykład firmy rodzinne* [w:] *Firmy rodzinne – współczesne wyzwania przedsiębiorczości rodzinnej. Kierunki i strategie rozwoju*, red. Ł. Sułkowski, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIII, Zeszyt 7, wyd. SAN, Łódź.
- Griffin R.W. (2005), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.
- Kamińska B. (2012), *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
- Kamińska B. (2012), *Rola kultury organizacyjnej w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, nr 2 [za:] M. Gableta, E. Karamalla (1999), *Firma z charakterem. Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw*, „Personel”, nr 4.
- Kozusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Łunarski J. (2008), *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Myszeński J.M. (2009), *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Sułkowski Ł. (2002), *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (red.) (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Toruń.
- Wawak S. (1998), <http://www.wawak.pl/pl/content/kultura-organizacyjna-jakosc> [w:] J. Tata, S. Prasad.

Agnieszka Wróblewska-Kazakin

Politechnika Częstochowska

Kultura organizacyjna zorientowana na pracownika jako wyznacznik przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych

Organizational culture orientated on employee as determinant of competitive superiority of family business

Abstract: Presenting meaning of the organizational culture from a point of view of the personnel management in family corporations is a purpose of the article, since the specificity of these companies is postponing also to peculiar relations with employees. This specificity many times is pointing at the majority of family business in building positive relations with customers which are coming back in order to buy the product with contentment and with satisfaction. And exactly an employee is an indirect link between the entrepreneur and the customer.

Key-words: organizational culture, family business, human resource management.

1. Wstęp

Słowo „kultura” ma wiele znaczeń. Wywodzi się z języka łacińskiego i oznacza uprawianie ziemi. W znaczeniu *sensu stricto* pojęcie to w większości języków zachodnich jest tożsame z cywilizacją lub pewnym wyrafinowaniem intelektualnym, którego przejawem są m.in. wykształcenie, sztuka i literatura. W znaczeniu *sensu largo* obejmuje natomiast nie tylko działania wysublimowane, lecz także całą sferę zwykłych, codziennych zachowań, takich jak sposób porozumiewania się, okazywania uczuć, reagowania w kontaktach z innymi. W dalszej części artykułu pojęcie „kultury” używane będzie w szerokim tego słowa znaczeniu.

Kultura to zjawisko społeczne, ponieważ przynajmniej do pewnego stopnia, jest wspólna ludziom żyjącym w danym środowisku społecznym. Kultury się uczymy, nie nabywamy jej z chwilą narodzin. Nie jest więc ona tożsama z naturą ludzką ani z osobowością człowieka [Hofstede 2007, s. 17].

Jak wskazują Geert i Gert Jan Hofstede [2007, ss. 23–24], każdy z nas przynależy do różnych poziomów kultur, takich jak: kultura narodowa, kultura związana z przynależnością do grupy regionalnej, etnicznej, religijnej czy językowej, kultura związana z przynależnością do danej płci, kultura pokoleniowa, kultura klasy społecznej, czy wreszcie kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna związana jest z rolą i stanowiskiem, jakie zajmujemy w miejscu pracy. Ma ona istotny wpływ na satysfakcję z pracy i produktywność pracowników. Stanowi też wartość przedsiębiorstwa, która wpływa na zwiększenie lojalności klientów i wzrost konkurencyjności firmy.

2. Kultura organizacyjna a dystans władzy

Pojęcie „dystans władzy”, wprowadzone przez Mauka Muldera [1976] określa emocjonalną przestrzeń, oddzielającą podwładnych od przełożonych. W organizacjach o dużym dystansie władzy przełożony i podwładny z założenia uznają siebie za nierównych. W tego typu przedsiębiorstwach rola podwładnych sprowadza się do wykonywania poleceń przełożonych. Płace są znacznie zróżnicowane i zależą od miejsca zajmowanego w hierarchii. Pracownicy niewykwalifikowani, wykonujący pracę manualną, mają dużo niższy status niż pracownicy administracyjni.

W przedsiębiorstwach o małym dystansie władzy przełożeni i podwładni uznają siebie za równych sobie, a występująca hierarchiczna struktura organizacyjna oznacza jedynie ich odmienne role i stanowiska dla realizacji wspólnego celu, jakim jest zadowolenie klienta. Zróżnicowanie płac w tego typu przedsiębiorstwach jest dużo mniejsze niż w organizacjach o dużym dystansie władzy. Podwładni mają łatwy dostęp do swoich przełożonych i okazują im szacunek nie z racji zajmowanych stanowisk, ale ze względu na ich wiedzę i demokratyczne traktowanie innych [por. Hofstede 2007, ss. 68–69]. Wydaje się dość oczywiste, że pierwsza z przedstawionych sytuacji sprawdza się zwłaszcza w dużych korporacjach, podczas gdy sytuacja druga, dotycząca organizacji o małym dystansie władzy będzie bliższa atmosferze, jaka często występuje w firmach rodzinnych.

Wynika to z tego, że w większości firm rodzinnych dominuje paternalistyczny styl zarządzania. Relacje szef – rodzina zatrudniona w firmie, przenoszone są na relacje szef – pracownicy spoza rodziny. Często przyjazna atmosfera jest dla podwładnych nie mniej istotna, jak ich zarobki. Pracownicy często postrzegają firmę rodzinną jako atrakcyjne miejsce pracy, zapewniające dobre zarobki, świadczenia, a przede wszystkim większą stabilność zatrudnienia niż w dużych korporacjach. Pracownicy firm rodzinnych nie są anonimowi. Właściciel niejednokrotnie zna sytuację rodzinną swoich podwładnych. Z problemami prywatnymi pracownicy też zazwyczaj zwracają się o pomoc bezpośrednio do szefa. Mają bowiem przekonanie, że szef weźmie pod uwagę

ich problemy osobiste, a z drugiej strony firma też czuje się odpowiedzialna za zapewnienie załodze godziwych warunków pracy. Często spotkać się można z sytuacją, że szef – właściciel codziennie rano przechadza się po fabryce i wita się z każdym napotkanym pracownikiem. Ta życzliwość właściciela przenosi się na relacje pomiędzy pracownikami a ich bezpośrednimi przełożonymi. Kierownicy czy menedżerowie nie powinni więc wywyższać się ponad innych, powinni być sprawiedliwi i łatwo dostępni dla pracowników. Ważną rolę w firmach rodzinnych odgrywają struktury nieformalne. Wzajemna przyjaźń, lojalność i życzliwa współpraca pomiędzy pracownikami pozwalają bowiem uniknąć konfliktów i bezpośrednich konfrontacji, a także zatuszować ewentualne błędy współpracowników. Narzekania pracowników nigdy nie dotyczą wprost innych pracowników, a umiejętność dostosowania się i wtopienia się w grupę jest przez nich lepiej postrzegana niż jakość wykonywanej pracy [Hofstede 2007, ss. 294–295].

Teorię dystansu władzy odnieść można do kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. W firmach o małym dystansie władzy na pewno będziemy mieli do czynienia z kulturą organizacyjną zorientowaną na pracownika. Firma rodzinna może więc stać się potężną marką, gdy będzie wśród pracowników propagować takie wartości, jak zaufanie, prawość czy uczciwość. We współczesnych organizacjach odchodzi się bowiem od wiary w skuteczność metody kija i marchewki, a kultura organizacyjna coraz częściej sprowadza się do stosowania nowych mechanizmów motywacyjnych, odnoszących się bardziej do pobudek godnościowych, a nie materialnych. Dzisiejszy system motywacyjny powinien zatem sprowadzać się nie tylko do udzielenia premii czy prowizji, ale opierać się na stworzeniu zgranego zespołu, scalonego misją przedsiębiorstwa, pracującego z poczuciem własnej wartości i godności. Pracownik musi odczuwać, że jest potrzebny firmie, że jego zaangażowanie jest doceniane przez właściciela i przekłada się na rozwój całej organizacji. W tym kontekście motywację pracownika mogą pobudzać poniekąd Systemy Zarządzania Jakością wdrażane w przedsiębiorstwach, które dają możliwość każdemu pracownikowi zaangażowania się w doskonalenie jakości funkcjonowania całej organizacji, a co za tym idzie, we wzrost satysfakcji i zadowolenia klientów. Jakość oferowanych produktów czy usług będzie zawsze zadowalająca, gdy satysfakcja klienta będzie wpływać z kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa.

3. Znaczenie kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych

Peters i Waterman [1982, ss. 75–76] pisali, że „silna i spójna kultura jest niezbędną cechą każdego bez wyjątku przedsiębiorstwa *doskonałego*. Co więcej, im silniejsza i bardziej prorynkowa jest to kultura, tym mniej potrzebne są tam statuty, siatki organizacyjne, szczegółowe procedury i przepisy. Dzięki przejrzystemu określeniu wartości przewodnich firmy, wszyscy, niezależnie od zajmowanego stanowiska, wiedzą dokładnie, czego się od nich oczekuje”.

Kultura organizacyjna w szerokim tego słowa znaczeniu jest częścią składową kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa, obejmującego wszystko, co wspiera produktywność pracowników. Obok kultury organizacyjnej są to m.in. bazy danych, systemy informatyczne, prawa autorskie czy prawa wynikające z ochrony własności przemysłowej [Król 2006, s. 97]. Z kolei kapitał strukturalny wraz z kapitałem ludzkim tworzą kapitał intelektualny [Edvinsson, Malone, ss. 17, 39–40]. Kultura organizacyjna obejmuje zespół reguł, będących niepisanym prawem, które przekazywane są pracownikom jako właściwy sposób myślenia, odczuwania oraz postępowania [Schneider 2000, s. 151].

Kultura organizacyjna danej firmy może być ukierunkowana na klienta i na pracownika. Kultura organizacyjna zorientowana na klienta stanowi dziś podstawę funkcjonowania większości przedsiębiorstw i nie budzi to żadnych wątpliwości. Proces jej tworzenia rozpoczyna się często już w chwili określania misji firmy, w której często satysfakcja, zaspokojenie potrzeb i lojalność klienta stawiane są na pierwszym miejscu. Należy jednak pamiętać, że tworzenie kultury organizacyjnej ukierunkowanej na klienta nie jest możliwe bez istnienia kultury organizacyjnej zorientowanej na pracownika. Innymi słowy, nie jest możliwe utrzymanie lojalnych klientów, gdy w firmie nie ma lojalnych pracowników [Reichheld, Teal 2007, s. 25].

Spośród cech charakterystycznych firm rodzinnych, obok takich, jak: współzależność rodziny i biznesu, korzystanie z rodzinnych zasobów zarówno finansowych i osobowych, jak i intelektualnych i czasowych, stosowanie metod i strategii zarządzania opartych na doświadczeniu i intuicji założycieli, utożsamianie historii rodziny z historią firmy, wymienia się równolegle rodzinną kulturę organizacyjną, która stanowi dla przedsiębiorstwa równorzędną wartość z osiągnięciem zysku. Rodzinne biznesy nie są bowiem firmami najbogatszymi, a zysk służy przede wszystkim temu, aby firma rodzinna przetrwała pokolenia i mogła się stabilnie rozwijać.

W związku z powyższym, do pozytywnych cech wyróżniających firmy rodzinne zaliczyć można następujące [Jeżak i inni 2004, s. 25]:

- członkowie rodziny, wspólnie pracujący, troszczą się o siebie nawzajem oraz o innych pracowników bardziej niż w firmach nierodzinnych,
- pracownicy są często bardziej sumienni, pilni i oddani, pracując w firmie rodzinnej,
- właściciele firm rodzinnych są bardziej dostępni dla swoich podwładnych,
- w przedsiębiorstwach rodzinnych przywiązuje się większą wagę do tradycji i odpowiedzialności.

Wymienione cechy wyróżniają firmy rodzinne spośród innych typów organizacji z punktu widzenia zaangażowania pracowników, co pozwala określić je jako determinanty przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw rodzinnych.

Dziś marka „firma rodzinna” budzi pozytywne odczucia. Zauważyć też można, że w gospodarce polskiej zyskuje coraz większy poklask, gdyż koja-

rzona jest ze stabilizacją i rozwagą w dążeniu do osiągnięcia celu, który ma przecież charakter długoterminowy, bo zmierza do przekazania firmy kolejnym pokoleniom. W wielu czasopismach, nie tylko popularno-naukowych, pojawiają się coraz częściej artykuły poświęcone historii firm rodzinnych i ich przyszłym sukcesorom, którzy w najbliższych latach przejmą władzę i własność rodzinnego biznesu. Nie jest to moda, ale konieczność, gdyż większość firm rodzinnych w Polsce powstała na początku lat 90., a ich pierwsi właściciele wkraczają obecnie w wiek emerytalny. Ci przedsiębiorcy, którzy przetrwali światowy kryzys lat 2008–2009, mogą być teraz dumni. To poczucie dumy przejmują też pracownicy, którzy zaczynają utożsamiać się z firmą, a zatrudnienie w firmie rodzinnej nie wywołuje u nich wstydu.

Czas wielkich korporacji się skończył. Potencjalni pracownicy coraz częściej wolą znaleźć w miejscu pracy poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa, niż w drodze do kariery uczestniczyć w wyścigu szczurów. Chociaż firma rodzinna nie daje takich możliwości awansu, jak firma korporacyjna, to pracownik nie staje się w niej anonimowy, a jego zaangażowanie nie jest określone tylko poprzez czynniki mierzalne, jak liczba pozyskanych klientów czy wielkość przychodów ze sprzedaży.

4. Kultura organizacyjna zorientowana na pracownika w firmach rodzinnych

Uwzględniając specyfikę przedsiębiorstw rodzinnych, należy zauważyć, że odpowiednio dobrany i skuteczny personel jest często podstawowym zasobem wpływającym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej firmy na rynku. Celem zarządzania zasobami ludzkimi w firmach rodzinnych powinno być zatem wspieranie przedsiębiorstwa w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej poprzez odpowiedni dobór pracowników. Jak wskazuje M. Zieliński [2011, s. 128], pozyskiwanie personelu jest bowiem jednym z działań zmierzających do wzrostu wartości kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa, powodującego jednocześnie wzrost wartości kapitału intelektualnego i wzrost wartości przedsiębiorstwa jako całości. Zasadniczym elementem umożliwiającym uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej firm rodzinnych może więc stać się właściwa polityka doboru pracowników, których hierarchia wartości jest tożsama z systemem wartości przedsiębiorstwa rodzinnego. Sprzyja temu rodzinna kultura organizacyjna, w której wartości uznawane w rodzinie przenoszone są na grunt przedsiębiorstwa. Powinna się ona opierać na partnerstwie i wzajemnym zaufaniu pomiędzy pracownikami a właścicielami. Jak wskazuje A. Blikle, w rodzinnej firmie W.L. Gore and Associates, znanej głównie z produkcji tkaniny Gore-Tex, kultura opiera się na czterech fundamentach: sprawiedliwości, swobodzie, zaangażowaniu i podejmowaniu rozważnego ryzyka. Pracownik powinien być nie tylko akceptowany, ale też doceniany przez zwierzchników, mieć poczucie stabilizacji i zadowolenia z wykonywanej pracy oraz być dumny, że jest

zatrudniony w firmie rodzinnej. Życzliwa, przyjazna, „domowa” atmosfera, która często towarzyszy prowadzeniu działalności w firmach rodzinnych, służy większemu zaangażowaniu pracowników, a ich lojalność wobec firmy przekłada się na pozytywne relacje z klientami. Klient, który regularnie obsługiwany jest przez danego pracownika, zaczyna na nim polegać i ufać mu w chwili, gdy ma dylemat odnośnie wyboru odpowiedniego produktu czy usługi. Kiedy więc pracownicy ci odchodzą, wraz z nimi często odchodzą lojalni wobec nich klienci [Pawłowska, Witkowska, Nieżurawski 2010, s. 155].

Zaufanie klienta do pracownika, a przez to do przedsiębiorstwa, jest obecnie koniecznym warunkiem uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Tworzenie przyjaznej, życzliwej atmosfery w miejscu pracy staje się więc atutem firm rodzinnych, dzięki temu klienci wracają, bo nawet w oczekiwaniu chociażby na wydanie towaru czy wykonanie usługi odczuwają tę rodzinność, a sami czują się wówczas bardziej swobodnie.

Zaufanie, jako niematerialny zasób organizacji, mający pozytywny wpływ na zatrudnionych, jest czynnikiem niezbędnym do tworzenia kultury organizacyjnej [Ławrynowicz 2010, s. 59]. Zaufanie to więc podstawa interakcji, stanowi cenny, wartościowy zasób, umiejscowiony w stosunkach organizacyjnych i międzyludzkich [Bugdol 2010, s. 12]. Badania polskich przedsiębiorstw pokazują, że firmy o wyższym stopniu zaufania pracowników do przełożonych osiągają lepsze efekty ekonomiczne, wyższy poziom zysku oraz charakteryzują się większą elastycznością [Juchnowicz 2007, s. 28]. Z kolei pracownicy, obdarzający swoich pracodawców zaufaniem, podejmują działania spójne z wizją czy misją przedsiębiorstwa, liczą się z opinią jej liderów i są skłonni do większych poświęceń [Grudzewski, Hejduk 2007, s. 12].

Jak wynika z powyższego, zaufanie pracownika do firmy wiąże się z jego większym zaangażowaniem, gotowością do zwiększonego wysiłku, pozytywnym nastawieniem do pracy, zwiększoną dyspozycyjnością, aktywnością oraz lojalnością. Są to na pewno wartości, na których firma może budować swoją przewagę konkurencyjną. Zatem właściciele firm rodzinnych, którzy nie zawsze mają możliwość rozwoju technologicznego i wprowadzania pewnych innowacyjnych rozwiązań, mogą tworzyć i rozwijać swój potencjał poprzez odpowiednio dobrany personel, który jest w stanie w dużym stopniu zaspokoić potrzeby współczesnego klienta. Bowiem jakość obsługi odbiorców jest dziś tak samo ważna jak jakość produktu czy świadczonej usługi.

W kulturze zaufania, która może stać się atutem firm rodzinnych, ludzie doskonale radzą sobie w sytuacjach braku pewności czy braku uporządkowania. Natomiast w kulturze nieufności koniecznym stają się pewne formalne rozwiązania, środki prawne i odgórne procedury postępowania. W firmach rodzinnych, nawet jeśli takie procedury występują, chociażby wynikające z wdrożonych procesów Systemu Zarządzania Jakością, to mają one służyć

pracownikom, ułatwiać im ich własną pracę oraz pracę innych, a nie stanowić bariery w samodoskonaleniu i podnoszeniu kwalifikacji. Stanowić to powinno podstawę dla wzajemnego zrozumienia, zarówno pomiędzy podwładnymi i przełożonymi, jak i pomiędzy współpracownikami. Służy temu skuteczna komunikacja, ponieważ sprawny przepływ informacji skutkuje szybszym i trafniejszym podejmowaniem decyzji. Staje się więc atutem firm rodzinnych w kształtowaniu pozycji na rynku, gdyż samo dotarcie do szefa nie nastręcza zbyt wielu problemów. Wiele więc zależy od samego właściciela, który ma podstawowy wpływ na kulturę organizacyjną w swojej firmie. Jeśli jest ona zorientowana na pracownika, to możliwość nieprzetrwania firmy pod pieczę sukcesorów będzie budziła mniejszą obawę.

Zakończenie

Kultura organizacyjna firm rodzinnych, oparta na więziach i wartościach rodzinnych, jest czynnikiem sprzyjającym uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. A ogniwem scalającym przedsiębiorcę z klientem staje się zaangażowany, lojalny i utożsamiający się z firmą pracownik. Podstawowym elementem kultury organizacyjnej firm rodzinnych jest wzajemne zaufanie pracowników i przełożonych, które w systemie motywacyjnym stawiane bywa równoległe z wysokością płac. Zaufanie pracowników do przełożonych przekłada się na większe zaangażowanie w świadczoną pracę i daje poczucie stabilizacji i bezpieczeństwa. Z kolei zaufanie przełożonych do podwładnych pozwala na delegowanie uprawnień, co sprzyja podnoszeniu ich kwalifikacji, prowadzi do lepszego wykorzystania ich wiedzy i umiejętności. A przecież, jak słusznie zauważa J. Stredwick [2009], „doświadczeni przedsiębiorcy wiedzą, że firma jest tak dobra, jak ludzie, którzy ją tworzą”.

Bibliografia

- Bugdol M. (2010), *Zaufanie jako element systemu wartości organizacyjnych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2007), *Zaufanie w kreowaniu strategii przedsiębiorstwa*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
- Hofstede G., Hofstede G.J. (2007), *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Juchnowicz M., *Zaufanie organizacyjne*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie”, nr 2.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.
- Ławrynowicz M. (2010), *Zaufanie w polskich firmach*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 5.
- Mulder M. (1976), *Reduction of power differences in practice: The power distance reduction*

theory and its applications [w:] G. Hofstede, M.S. Kassem (red.), *European Contributions to Organization Theory*, Van Gorcum, Assen, Neth.

Pawłowska B., Witkowska J., Nieżurawski L. (2010), *Nowoczesne koncepcje strategii orientacji na klienta*, PWN, Warszawa.

Peters T.J., Waterman R.H. (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, Harper&Row, New York.

Reichheld F.F., Teal T. (2007), *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa Twojej firmy*, Helion, Gliwice.

Schneider W. (2000), *Kundenzufriedenheit. Strategie, Messung, Management*, VerlagModerne Industrie, Landsberg.

Stredwick J. (2009), *Zarządzanie pracownikami w małej firmie*, OnePressSmallBusiness, Helion, Gliwice.

Zieliński M. (2011), *Pozyskiwanie personelu a kapitał intelektualny przedsiębiorstwa*, „Organizacja i zarządzanie”, Nr 2(14).

IX. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych



Magdalena Rybicka

Vistula University in Warsaw

Katarzyna Magdalena Orzechowska

Vistula University in Warsaw

Family businesses in Poland and staffing problems

Abstract: A person is the main enabler of each and every business entity on the market. Company owners need to take special care of their staff, so that the company makes a profit. Thus, both motivating employees and resolving conflicts are crucial in this respect. At present, company functioning is often compared to a human body where a manager plays the role of the heart. It is the manager who makes decisions and who integrates staff into one strategy. If any element of the human resources policy in a company fails, it may lead to a demise of the company. This short passage gives some hints on how to avoid the most common mistakes in HR.

Key-words: humanresources, personnel, mutigenerationalworkplace, intergenerational cooperation.

Introduction

Family businesses were the subject of research by scientists from different fields all over the world in the 20th century. In Poland, however, the idea of family businesses is quite new, as in the communist era there was no or hardly any space on the market for such companies to exist. It is only the 1990's that brought the heyday of private enterprise. In recent years, therefore, a lot of research and studies have been done and published on the subject in Poland. Family businesses have become one of the most crucial elements of the economy and as a result they support it as well as provide workplaces for many people. Economic and political factors have also influenced the development of private sector. Laws that not only enable but also facilitate such business venture have been established. Another milestone in the growth of private enterprise was Poland's admission to the European Union and introducing special programmes helping small businesses.

Family businesses are important in the economic growth because they support developing economic talents in following generations, build responsibility in success and provide long-term orientation in company's activity, with the company being autonomic at the same time [Surdej, Wach 2010, p. 16].

Important is the state's role in supporting family businesses. The potential benefits of government support for small businesses include:

- improved viability and reduced incidence of failure;
- lower social and economic costs of failure;
- greater small business confidence;
- appropriate risk-taking, including a greater willingness to innovate;
- faster growth;
- increased profitability;
- higher levels of export to interstate and international markets;
- increased employment;
- higher business sale values, resulting in wealth creation and intergenerational transfers.

Regardless of the size of a business, an effective management system is always needed in the company. And management in both small businesses and big corporations is simply an information-and-decision process, which facilitates completing tasks with the help of people. The process binds the two aspects together:

- task completion – management is a purposeful activity oriented towards particular achievements;
- help of people – reaching a goal is always dependent on the skills, willingness and commitment of particular employees and worker groups.

So, if one asks a question: what makes a family business function long and effectively on the market, the answer can be only one – a person. And this is a manager; whose skills and qualifications enable him or her to manage the staff efficiently and effectively. The aim of this writing is to explain how to reduce personnel problems in family businesses.

The role of a person in the process of working

When we consider the role of a person in the process of work, firstly, it is important to think in general about what is work and why people need it in their lives. Work is a person's intentional activity to satisfy human needs. Nowadays, people get a salary for their work and they spend it firstly on things that are necessary in life (so called basics) and secondarily on luxury goods. Thus, in general, work ensures existence for people – for some it is a basis that they need to live and exist, for others it is a source of luxury, prestige or respect. Additionally, in a philosophical aspect, work is also a means of expressing oneself and leaving a mark on the world. According to literature, work is a kind of

activity that differentiates people from animals and a purposeful action leading to create material and/or cultural goods. Consequently, throughout the years, the notion of work has gained a philosophical meaning and become a motto and a symbol of the survival of mankind.

The human being is creative by nature and cannot be just a passive observer of the world, but must be emotionally, mentally and physically active. This is why work, which, if ideal, can be described as a free and creative activity, is one of the factors determining happiness. The process of working involves not only physical strength but also the mind, feelings and emotions. Moreover, it lets a worker express their personality and boosts their initiative, which makes them happy and satisfied, or frustrated and depressed if the worker is unable to make any changes. Maslow distinguished self-actualization as an inseparable part of human existence in his hierarchy of needs. This need manifests itself in the desire to make use of one's skills to accomplish everything that one can to become the most that one can be. If not satisfied, the need may cause frustration.

Both physical and mental work form opinions and attitudes in people towards their activities, co-workers, inferiors and superiors as well as the tasks that they do for their employer. These attitudes are not always positive, however. An employee's obligation is to make use of the working time most effectively and if it is fulfilled, it should be, in turn, appreciated and praised by the employer. Moreover, currently desirable features for a worker include:

- being conscientious,
- being accurate,
- being polite,
- being obedient (in carrying out tasks),
- being prepared to work flexible hours (working overtime frequently),
- being persistent and decisive,
- being creative,
- pleasing appearance,
- high intelligence and qualifications.

It is an ideal situation when an employer is able to appreciate all the above-mentioned qualities in their workers and at the same time encourage further self-development in them. Competitive salary is unquestionably one of the most motivating factors. A kind of circle process takes place in this respect, as the employer guides the employee to the desired behaviour and when the employee wins the approval, he or she may get a promotion or a better-paid position and this, in turn, boosts further effort in him or her. Participating in creative activities helps to make proper use of workers' skills and interests as each worker's action should be adjusted to their abilities and properly guided and appreciated.

Each and every human being is characterized by their personality which is a set of distinctive features and qualities. In psychological literature, many different definitions of personality can be found, for example:

- a set of relatively constant features, which are characteristic for an individual, determine their actions and allow to distinguish them from others,
- a set of inner predispositions, influencing the way an individual adapts to their environment,
- a set of psychological mechanics (e.g. identity, mentality, needs, attitudes, intelligence), which are considered to be responsible for enabling an individual to direct their life and organizing one's behaviour in relatively constant way. [Słownik encyklopedyczny (*Encyclopaedic Dictionary*). Edukacja Obywatelska 1999].

Human behaviour is determined by external factors (physical and social environment) as well as one's personality. The latest studies into human personality indicate that biophysical features and external influence are a basis of character, but they do not determine it, however, because it is human's activity which has the greatest impact on forming personality. Thus, if human's activity has the greatest impact on forming personality, family business owners should know how to influence this activity.

The employer should realize and know about his or her workers' periodical needs for better planning, organizing activities and economizing work. All these needs set an objective for a person and are called motives. If the management knows their workers' motives, they can influence their workers by encouraging them to carry out tasks in a better way. The commitment to work is affected by two types of motives, i.e.:

- direct motives,
- indirect motives.

The direct motives are the factors which are perceived subjectively and stimulate people to work because of the value that their work itself has for them; whereas, the indirect motives stimulate to work by additional benefits (e.g. competitive salary, promotion, pleasant atmosphere in the workplace).

The influencing factors can be also divided into the motives connected with a career and the motives connected with a workplace. The former group would consist of all aspects that affect a person's attitude to their professional life (e.g. the upbringing, the family, the environment a person is in, etc.). The latter group would comprise the organization of work, especially the record of work, the pay system and the atmosphere in the workplace.

Besides the motives, the employer should also take into account his or her workers' beliefs and attitudes. Realizing life necessities is associated with emotional tensions and dynamic trends which also determine one's behaviour and, what is more, people's beliefs and attitudes are formed by means of the-

se trends. Beliefs can be described as certain views, opinions and judgments which represent not only intellectual content but also some emotions. Without the emotions, they would be merely pieces of information. Beliefs also influence people's actions as they are strictly connected with various emotions. Approval, satisfaction, a sense of security, a feeling of solidarity or hostility towards certain ideas give a positive value to actions consistent with the beliefs and a negative one to those inconsistent with them. The possibility of forming positive and constant beliefs in the employees is an important issue as an employee who is satisfied is also an effective one.

Human resource policy

By human resource policy (HR policy) we mean procedures and habits, concerning dealing with employees. It is one of the most important elements of corporate strategy. Various definitions of human resource policy are to be found in the relevant literature. According to Amstrong, HR policy is a coherent and homogenous strategy, a way of managing the most important element of an organization, which contributes to accomplishing the goals and reinforcing competitive advantage of a company by means of personal and collective effort. On the other hand, Listwan uses the term 'personnel administration' and associates it with a personnel function. In his view, it is a set of activities, connected with employees, which lead to accomplishing the goals of an organization together with satisfying employees' needs. The author perceives these activities as a part company management. His association of personnel function with management function means that personnel administration is a part of basic managerial duties and it is justified by the goals of a company. Moreover, Griffin states that human resources management is a kind of activity which is focused on attracting, developing and maintaining efficiency of workers in an organization. All the above-mentioned definitions indicate that a success of a company often depends on carefully selected staffing. Human resource policy should help workers satisfy their needs and ambitions as well as realize the goals of a company at the same time.

Basic elements of human resource policy:

- planning staffing demand,
- creating employment database,
- in-house and external employee sourcing,
- skills improvement system,
- employee assessment,
- salary policy,
- employment level and structure,
- staff integration,
- motivation system,
- organizational regulations.

All these elements are closely related to each other and create an inseparable structure. Family business owners should consider external employee sourcing as such workers are often better trained than family members. In addition, they may also be more motivated to work as they do not mix family conflicts with their job.

The level of employment is also a problematic issue in companies. The key factors influencing it can be objective and subjective ones. They include the following:

- objective factors:
 - employees' retiring,
 - employees' death,
 - employees' sickness,
 - elimination of a position;
- subjective factors:
 - employees' change of employer,
 - deallocation,
 - termination of contract,
 - expiration of contract.

The objective factors result from natural processes and are clear. However, as far as the subjective factors are concerned, the issue seems more complicated. Obviously, an employer sometimes dismisses a worker due to professional negligence and this is natural. A problem may arise, though, when an employee transfers to a rival company. In order to avoid such transfers, non-compete agreements are frequently signed. Additionally, there are also sometimes cases of employees being seduced by a profit who steal customer databases or sell confidential data.

Preventing staff turnover is an important process in each and every company. The responsibilities of family business owners in this respect include:

- taking care of working conditions,
- creating motivational salary system,
- creating opportunities for the employees to develop,
- integrating family employees with those from external sourcing.

These methods are applied in particular to experienced workers who would be difficult to substitute.

Being aware of their advantages and personnel problems, family businesses cannot neglect adopting a proper human resource policy. This policy would be a strategy to provide conditions for a company to exist and develop and a plan on how to accomplish long-term goals of the company. But the policy also has to enable the staff to self-develop, which is a beneficial factor for an employer too. Creating a virtuous circle for workers in a small company is possible and it affects business development and transformations in the company in a positive way. Following latest trends, a company becomes competitive on the

market and at the same time prevents workers' migration. The measures that a company may take to encourage its staff to improve their performance include: traditional training programmes, focusing on educating particular employees, teams and the whole organization or promoting and supporting self-development. Although human resources development is mainly to the advantage of a company, it should also be adjusted to workers' personal needs and ambitions. The main elements of human resources development are learning, education, development and training.

The process of work in family business is different from the one in big corporations. A family business employee is not anonymous and their scope of duties is closely related to his or her co-workers' responsibilities. As a result, family business owners should make use of this advantage. As they know their workers' family situations or hobbies, they can easily motivate and/or influence their staff. Family businesses are also more convenient workplaces since the working hours and the form of work can be more flexible. Besides, the employers should observe their staff intently to be able to react to conflicts or frustrations quickly and properly. What is more, they also ought to attach a lot of importance to employing new workers from external sources (from outside a family), so that the working environment will not be perceived as closed.

Company multigenerational – succession – problems

Poland has some form of multi-generational, which occurs in succession but the centuries old traditional is little. The problems, which usually occur during the transmission of company management, are:

The younger generation has to shadow their well-known parent and prepare for leadership out in full view of the public. Often these high-visibility owners want to keep succession planning private and away from the media. This can actually hinder the success of a succession plan, by not allowing the younger generation to gain recognition.

The younger generation has to be visible and assume some significant responsibilities to show they are competent to take over.

Often the owner has a very charismatic personality and attracts customers and employees through personal relationships. The younger generation has to learn these traits and develop these relationships while not overshadowing the owner.

- High-profile leaders are more reluctant to prepare the next generation for succession. They often want to stay on longer, because of the ego factor. They aren't in it for the work or the money, but rather the recognition.
- The younger generation has to shadow their well-known parent and prepare for leadership out in full view of the public. Often these high-visibility owners want to keep succession planning private and away from the media. This can actually hinder the success of a succession plan, by not allowing

the younger generation to gain recognition.

- The younger generation has to be visible and assume some significant responsibilities to show they are competent to take over.

Many family business grapple with the problem of employment of the next generation. Here, however, not only the typical HR problems arise, but also influenced by family ties of blood.

Resume

It is important in each company that its members of staff are selected according to both their personality and mental skills. In some systems of work, mental processes are more important, in others, it will be the personality of an employee that plays a crucial role. Moreover, knowing the personality of a worker, an employer gains more diagnostic information and additional data for an assessment of the worker. Undoubtedly, work has a great influence on personality development as it forms various attitudes and makes a person more sensitive or insensitive towards some issues. It all depends on what kind of work a person does and whether it is relevant to the person's predisposition.

It is important to answer the following questions when we are planning human resource policy in a family business as they may help avoid typical mistakes:

- What kind of workers do we want a career plan for?
- How do we cope with rising ambitions of family members in relation to external workers (from outside the family)?
- How do we fairly reward our employees?
- How do we facilitate staff integration and create a family atmosphere for everyone?

Bibliography

- Armstrong M. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Bryczkowska K., Olszewska M., Mączyńska M. (red.) (2012), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie, Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Warszawa.
- Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Listwan T. (2009), *Zarządzanie kadrami*, C.H.Beck, Warszawa.
- Rothwell W.J. (2010), *Effective succession planning*, AMACOM, New York.
- Smolski R. (red.) (1999), *Słownik encyklopedyczny Edukacja Obywatelska*, Wrocław.
- Stoner J.A.F, Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Wyrwicka M. (2000), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Poznań.

Izabela Kołodziejczyk-Olczak¹

Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie wiekiem w sektorze MSP jako wyzwanie

Age management in SME sector as a challenge

Abstract: The article presents the special characteristics of age management as an HRM area in small and medium-sized enterprises (SMEs) in the light of a number of emerging challenges. It starts with an attempt at defining challenges, age management and presenting its components, based on Polish and foreign literature. This review of theoretical materials and survey results is followed by the presentation of the selected results of an employer survey conducted under the project “Equalisation of opportunities in the labour market for people aged 50+”. The survey results are juxtaposed with those generated by other research projects.

Key-words: age management, SME sector, survey, HRM area.

Wstęp

Współczesne organizacje muszą sprostać licznym wyzwaniom pojawiającym się w otoczeniu. Dotyczy to również, a może nawet przede wszystkim, małych i średnich przedsiębiorstw. Kreując model biznesowy, dobierając praktyki zarządzania, mogą one wykorzystać ogromny potencjał i kompetencje starszych pracowników, opierając się niesprzyjającym trendom demograficznym. Systemowo zagrożenia te obejmuje zarządzanie wiekiem, stosunkowo nowy, podlegający ewolucji, obszar zarządzania zasobami ludzkimi. Działające w globalnym, zmiennym i konkurencyjnym środowisku firmy mogą sięgać po instrumenty zarządzania wiekiem i promować postawę sprzyjającą zatrudnianiu dojrzałych pracowników.

¹ Dr Izabela Kołodziejczyk-Olczak, adiunkt, Katedra Pracy i Polityki Społecznej, Instytut Ekonomik Stosowanych, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki, olczak@uni.lodz.pl

1. Wyzwania dla firm w otoczeniu

Dokonująca się obecnie transformacja gospodarki prawdopodobnie zmienia istotę firmy i sposób tworzenia przez nią wartości. Następuje to w wyniku „cyfryzacji, wszechobecnej komunikowalności i globalizacji”. Jako jej filary autorzy prezentują spostrzeżenia, że:

- wartość jest oparta na wyjątkowych, spersonalizowanych doświadczeniach konsumentów, dlatego firmy muszą nauczyć się koncentrowania wysiłków na pojedynczym konsumencie. Uwaga będzie się skupiała na centralnej pozycji jednostki;
- żadna firma nie jest tak wielka pod względem zasięgu i rozmiarów, aby zadowolić pojedynczego konsumenta w danym czasie. Uwaga firm powinna być zogniskowana na dostępie do zasobów, a nie własności zasobów (dostęp do ekosystemu) [Prahalad, Krishnan 2010, s. 15].

W nowych organizacjach jednym z najważniejszych, jeśli nie najważniejszym zasobem, są pracownicy. A. Poczowski sugeruje, że chcąc sprostać wyzwaniom, trzeba sięgać po czynniki takie jak: tempo działania, elastyczność, zdolność szybkiego uczenia się, wysokie kompetencje pracowników. Autor grupuje stojące przed firmami wyzwania w trzech obszarach: nowej gospodarce, nowej organizacji i nowych pracownikach.

Wspomnianemu powyżej indywidualnemu podejściu do klienta, wymuszonemu przez globalizację i informatyzację, towarzyszy wzrost zatrudnienia w usługach. Swobodny przepływ ludzi między krajami i kontynentami intensyfikuje migracje, a konkutowanie przez firmy na rynkach globalnych przynosi różnorodność kulturową wielu organizacji. Te opierają się głównie na intelekcie i wiedzy, a więc coraz częściej w zarządzaniu stosują kompleksowe podejście – oparte na kompetencjach. W walce konkurencyjnej podnoszą efektywność gospodarowania, uelastyczniając stosunki pracy, opierając się na przywództwie transformacyjnym i płaskich strukturach organizacyjnych. Takie uwarunkowania generują konieczność opracowywania i wdrażania nowych systemów zarządzania zasobami ludzkimi. Mogą być one wsparciem albo ograniczeniem dla „nowych” pracowników, którzy zdani są na niepewność zatrudnienia, permanentny stres, nowy model kariery, opartej na wiedzy i kompetencjach, coraz częściej związanych z pracą zespołową. W zmieniających się, wymagających zaangażowania i ciągłego uczenia się realiach, pracownikom trudno zbudować równowagę między pracą a życiem prywatnym [2007, s. 38 i nast.].

Kapitał ludzki małych i średnich organizacji, w tym dojrzałych pracowników, jest wkomponowany w te zmiany.

2. Specyfika zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach

Zakłada się, że małe i średnie przedsiębiorstwa pełnią ważną rolę w gospodarce i na całym świecie traktowane są jako motor zmian, źródło innowacji [Piecuch

2010, s. 16]. Safin, wymieniając efekty uzyskiwane przez firmy z sektora MSP, wśród różnorodnych efektów² wskazuje na efekt zatrudnienia, polegający na tworzeniu nowych miejsc pracy i ich utrzymaniu. Firmy te mają też znaczny udział w kształceniu kadr i szkoleniach [Safin 2008, s.50]. To przesądza o ich znaczącej roli w gospodarce.

Dzięki mikro, małym i średnim firmom dostrzegana jest rola technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, przy czym, mimo iż stają się one coraz bardziej powszechne, to istnieje zróżnicowanie w stopniu ich wykorzystywania, na niekorzyść mikropodmiotów [Arendt 2007, s. 301]. Może to hamować wychodzenie z wykluczenia cyfrowego starszych pracowników.

Król zauważa, że w Polsce małe i średnie przedsiębiorstwa bywają uważane „za przedsiębiorstwa gorszej kategorii, a zatrudnienie w nich – wynik konieczności” [Król 2007, s. 9]. A przecież mogą one mieć wyższość nad firmami dużymi, z uwagi na następujące okoliczności:

- szybka reakcja na zmieniające się wymagania rynku,
- niezbiurokratyzowane struktury zarządzania,
- wykorzystanie okazji gospodarczych przez przedsiębiorczych kierowników, umiających wykorzystać przewagę konkurencyjną na rynku,
- racjonalny przepływ informacji wewnątrz firmy w celu najlepszego dostosowania do zmian i wymagań zewnętrznych,
- lepsze wykorzystanie specjalistów o szerszym zakresie wiedzy, którzy dobrze znają się nie tylko na nowoczesnych technologiach, ale także na rynku i konkurentach,
- otwarcie na szybkie wykorzystanie innowacji, które mogą być łatwiej weryfikowane przez potrzeby rynkowe,
- łatwe wchodzenie w układy kooperacyjne, dzięki szybkiemu organizowaniu nowych miejsc pracy, częstemu wykorzystywaniu pracy nakładczej,
- wykorzystywanie uprzywilejowanych warunków do uzyskiwania środków finansowych ze źródeł specjalnie uruchamianych w celu wspierania gospodarki lokalnej [Strużycki 2002, ss. 20–21].

W procesie akumulacji kapitału ludzkiego uczestniczą dwie strony: człowiek i firma. Pracownicy mogą zwiększyć kompetencje, doksztalając się poza firmą lub rozwijając doświadczenie wewnątrz niej. Firmy, pragnące zwiększyć wartość poprzez wzrost kapitału ludzkiego pracowników, mogą zastosować różne strategie – zapewnić wytwarzanie go w firmie lub nabyć na rynku. Kapitał tworzony w firmie dzięki doświadczeniu, powiększa również kapitał indywidualny pracownika i jego wartość na rynku pracy. Może on być zainteresowany odejściem ze „swym oryginalnym kapitałem” [H. Król 2007, s. 19]. Ponadto

² Efekt postępu technicznego (innowacyjnego), ekologiczny, makroekonomiczny, stabilizacyjny, regionalnej decentralizacji, mobilizacji kapitałów, transformacyjny.

„tylko pracownicy będący kapitałem ludzkim, obdarzeni są wewnętrzną mocą wytwarzania wartości” [Król 2007, s. 19].

Ten zarys pozwala nakreślić kluczowe komponenty zarządzania małą i średnią firmą w kontekście zarządzania wiekiem.

Rysunek 1. Kluczowe komponenty zarządzania w organizacjach MSP

R

Y ELASTYCZNOŚĆ (struktury organizacyjne, informacja)

N ZARZĄDZANIE WIEDZĄ I INNOWACJE (szkolenia, transfer wiedzy)

E ZAPEWNIENIE FINANSOWANIA (uprzywilejowane finansowanie)

K

Źródło: opracowanie własne.

T. Kawka stawia tezę, że stosowane w firmach rozwiązania, są i powinny być w warstwie funkcjonalnej zbliżone do rozwiązań w dużych organizacjach, ale odmienne w warstwie narzędziowej i podmiotowej. Podstawowe założenia i postulaty mają zbliżony charakter [2010, s. 160]. Zwłaszcza, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie są jednowymiarowe, nie zawsze można przyjąć, że „więcej znaczy lepiej” [Fabi, Raymond, Lacoursière 2007, s. 36].

3. Zarządzanie wiekiem i jego komponenty

Termin zarządzanie wiekiem pojawił się na świecie około dwudziestu lat temu, a w Polsce kilka lat wstecz. Najczęściej obszar ten przyporządkowywany jest do zarządzania zasobami ludzkimi, ale zdarza się, że bywa łączony z zarządzaniem strategicznym czy zarządzaniem różnorodnością. Zarządzanie to polega na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach, dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [Litwiński, Sztanderska 2010a, s. 3].

U. Sztanderska i J. Litwiński [2010b] twierdzą, że zarządzanie wiekiem polega na realizacji różnorodnych działań, mających na celu zwiększenie wydajności pracy osób starszych, a w konsekwencji również ich zatrudnialności. Wachlarz tych działań jest bardzo szeroki – mogą dotyczyć różnych faz zatrudnienia (od rekrutacji po odejście z pracy), mogą dotyczyć samego pracownika (jego zdolności fizycznych i mentalnych do wykonywania pracy), ale również otoczenia pracownika, które jest kształtowane przez pracodawcę np. organizacji pracy. Również jako obszar zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzanie wiekiem określają B. Urbaniak i I. Wieczorek [2007, s. 11], R. Jaros, P. Krajewski, M. Mackiewicz [2010, s. 48] oraz T. Schimanek [2010, s. 48]. Instrumenty zarządzania wiekiem zwalczają bariery wiekowe i/lub promują różnorodność wiekową, pomagają stworzyć środowisko, w którym poszczególni pracownicy są w stanie osiągnąć swój potencjał, nie będąc w niekorzystnej sytuacji ze względu na wiek [Naegele, Walker 2006, s. 3].

Walka ze starzeniem się społeczeństwa, depopulacją miast, brakiem pracowników o odpowiednich kompetencjach, możliwa jest przy współlistnieniu warunków i chęci pracowników do pozostawania w zatrudnieniu już po osiągnięciu wieku emerytalnego. Będzie musiało to nastąpić w sytuacji pewności osiągnięcia celów strategicznych organizacji. Zarządzanie wiekiem zostało utworzone w celu opisanego strumienia interwencji i strategii opracowanych dla tego celu:

- Zarządzanie wiekiem wymaga multidyscyplinarnego podejścia, czerpiąc z demografii, uczenia się i rozwoju, ochrony zdrowia, bezpieczeństwa i higieny pracy, projektowania pracy, ergonomii, planowania kariery i wielu innych dyscyplin.
- Zarządzanie wiekiem skupia się na całym życiu zawodowym, nie tylko na starszych pracownikach [Managing the Ageing Workforce... 2007, s. 5].

Termin „zarządzanie wiekiem” może odnosić się do różnych wymiarów zarządzania zasobami ludzkimi w ramach organizacji, z wyraźnym naciskiem na starzenie się [Walker 1997], a także, szerzej i bardziej ogólnie – do zarządzania starzejącą się siłą roboczą poprzez politykę lub rokowania zbiorowe [Walker 2005, s. 685]. Może być prezentowany w ujęciu strategicznym, osadzonym w świadomości wyzwań pojawiających się w otoczeniu [patrz: rysunek 1, s. 66 - *przypis red.*].

Strategiczne podejście do zarządzania wiekiem wymaga raczej modułu zbliżonego do ośmiu wizji Illmarinena (dobra znajomość struktur wiekowych, uczciwe postawy wobec życia, zarządzanie rozumiejące indywidualność i różnorodność, operacyjne strategie zarządzania wiekiem, umiejętność pracy, motywacja i chęć kontynuowania pracy, wysoki poziom kompetencji, dobre środowisko i organizacja pracy, dostatnie życie), gdzie prezentacja zagadnienia następuje w kompleksowym ujęciu korzyści, przyporządkowana jest kreowaniu wartości dla organizacji. Wydaje się bowiem konieczne przekonanie właścicieli i zarządzających, że obszar zarządzania wiekiem jest we współczesnych organizacjach niezbędny oraz przynosi niewspółmiernie większe korzyści niż ponoszone nakłady. W organizacji powinna być wytworzona przyjazna „atmosfera” a także filozofia poparcia i akceptacji wszystkich interesariuszy. Wymaga to w dużej mierze strategicznego podejścia i sytuacyjnego doboru instrumentów zarządzania wiekiem.

Ważnym obszarem proaktywnych strategii zarządzania wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach jest zagadnienie równowagi między pracą a życiem prywatnym. Programy *Work Life Balance* (WLB) są formą pozwalającą na łagodzenie konfliktów pomiędzy pracą zawodową a obowiązkami rodzinnymi. W ich skład wchodzi szereg działań edukacyjnych, doradczych i wspierających, podejmowanych przez pracodawców na rzecz pracowników. Z punktu widzenia pracodawców programy pozwalają na pozyskanie pracowników, zatrzyma-

nie ich w firmie, lepsze motywowanie do pracy oraz na powrót do niej po ewentualnej przerwie, spowodowanej macierzyństwem lub innymi obowiązkami rodzinnymi [Rogozińska-Pawełczyk, Kołodziejczyk-Olczak 2008, s. 142].

Rysunek 1. Efektywne zarządzanie wiekiem jako rezultat



Źródło: opracowanie na podstawie J. Ilmarinen, *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2005, s. 235.

4. Zarządzanie wiekiem w małych i średnich firmach w świetle badań

Badacze akcentują, że w chwili obecnej nie można mówić o głęboko zakorzenionych i kompleksowych systemach zarządzania wiekiem w firmach funkcjonujących w Polsce. Na obecnym etapie, za system zarządzania wiekiem można uznać wdrożenie 2–3 wzajemnie wzmacniających się działań, sporadycznie

działania przybierają charakter systemowy lub quasi-systemowy [Kwiatkiewicz 2010, s. 3]. Niewiele jest badań dotyczących zarządzania wiekiem w organizacjach, a tym bardziej postępowań badawczych uwzględniających specyfikę małych firm.

Podkreśla się, że generalnie stan wiedzy na temat zasobów ludzkich w MSP jest bardzo skromny [Szmidt 2007, s. 3]. Z badań wynika, że zarządzanie zasobami ludzkimi w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce ma swoją specyfikę i różni się od zarządzania zasobami ludzkimi w dużych firmach. Jednocześnie tę specyfikę można uznać za zasadną [Król (red.) 2007, s. 24]. Dominują stosunkowo proste metody i narzędzia, można stwierdzić że zauważalna staje się tendencja do wzbogacania metod i narzędzi ZZL. Wielu właścicieli deklaruje uznawanie ludzi za najważniejszy zasób firmy, czyli kapitał, ale za deklaracją nie pojawiają się działania ją potwierdzające [Król (red.) 2007, s. 26].

Badania zarządzania wiekiem w łódzkim wskazały z kolei, że pracownicy 45 + zatrudniani są częściej w małych i średnich przedsiębiorstwach, natomiast ich udział w zatrudnieniu jest znacznie niższy w przypadku mikroprzedsiębiorstw. Pracownicy ci zajmują często stanowiska kierownicze, odpowiadające ich kwalifikacjom. Jednak mając do wyboru pracownika bez większego doświadczenia, pracodawcy wybierają osoby młode, z uwagi na możliwość ich ukształtowania stosownie do potrzeb organizacji [Wiktorowicz, Kołodziejczyk-Olczak, Wieczorek 2010, s. 107].

Badanie³, odbyte w ramach projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”⁴ zademonstrowało, że polscy pracodawcy⁵ prezentują proefektywnościowe podejście do zarządzania. Dla 96% pracodawców liczą się efekty i nie zwracają oni w ogóle uwagi na wiek pracowników. Dostrzegają przy tym kompetencje pracowników, przynoszące indywidualne efekty, które są nagradzane (73% pracodawców) oraz potrzebę międzypokoleniowego transferu doświadczeń, realizowanego za pomocą kariery i zarządzania wiedzą (63% pracodawców). Szczegółowo wyniki prezentuje tabela 1.

³ Autorka opracowania jest kierownikiem ds. koordynacji działań UŁ w tym projekcie.

⁴ Ze względu na rozmiar opracowania przedstawia się wybrane wyniki badań.

⁵ Próba pracodawców była **reprezentatywna** ze względu na wielkość zatrudnienia oraz formę własności danej instytucji / firmy: publiczna lub niepubliczna. Metodą zastosowaną w przypadku badania pracodawców był **telefoniczny wywiad wspomagany komputerowo (CATI)**. Ta metoda badania ilościowego (CATI) bazuje na założeniu dostarczania informacji w takim zakresie, aby zgromadzone dane pozwalały stwierdzić, jakie są rozkłady odpowiedzi na poszczególne pytania i jakie są zależności pomiędzy tymi odpowiedziami. Pozwala także na uzyskanie wieloczynnikowych charakterystyk statystycznych, co umożliwia wyjaśnienie określonych problemów i dalsze analizy. Telefoniczny sposób prowadzenia rozmowy umożliwia wielokrotny „powrót” do tego samego respondenta lub tej samej instytucji.

Jak widać, ani planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, ani organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku, ani też awanse oparte na starszeństwie nie znajdują uznania wśród pracodawców – zaledwie kilkanaście procent organizacji oświadcza, że je stosuje.

Analiza deklarowanych obszarów zarządzania wiekiem nie różnicuje się istotnie statystycznie pod względem rozmiaru firmy, co pokazuje przyjęty w poniższej tabeli podział uwzględniający liczbę zatrudnionych.

Tabela 1. Stosowane przez pracodawców narzędzia zarządzania wiekiem ze względu na liczbę zatrudnionych (N = 1011)

Wyszczególnienie	Ogółem	Liczba zatrudnionych			
		do 9	10-49	50-249	250 i więcej
Planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (p = 0,724)	12,6	12,8	7,4	9,7	16,8
Dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku (p = 0,928)	16,5	16,6	14,4	12,4	17,9
Organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku (p = 0,802)	14,2	14,5	8,5	9,9	9,1
Wynagradzanie za kompetencje (p = 0,660)	70,8	71,2	64,3	66,0	67,3
Wynagradzanie za indywidualne efekty pracy (p = 0,913)	73,5	73,4	75,1	73,5	81,0
Dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników (p = 0,866)	64,8	65,0	61,9	61,9	65,7
Kierowanie karierą pracowników tak aby umożliwić wymianę doświadczeń pracowników w różnym wieku (p = 0,875)	66,5	66,4	69,4	65,5	77,7
Metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń np. mentoring, coaching (p = 0,981)	43,8	43,8	42,2	40,4	56,7
Pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo (p = 0,170)	60,0	59,2	72,9	79,9	87,5
Zarządzanie wiedzą (p = 0,822)	63,8	64,0	59,7	61,2	67,7
Awanse oparte na starszeństwie (p = 0,976)	14,6	14,7	14,2	14,3	12,6
Dodatki stażowe do wynagrodzeń (p = 0,393)	26,6	26,1	36,8	39,8	46,4
Nie zwracamy uwagi na wiek - liczą się efekty pracy (p = 0,940)	96,0	96,0	95,6	94,3	94,9

Źródło: ilościowe badanie CATI pracodawców. Projekt *Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+*, marzec–maj 2012.

Generalnie można dostrzec rzadsze posługiwanie się poszczególnymi narzędziami zarządzania wiekiem w firmach małych i średnich, w porównaniu do wskazań uśrednionych dla całej populacji i zdecydowanie niższe niż w firmach zatrudniających powyżej 250 pracowników. Dotyczy to w szczególności następujących obszarów: planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, dobór form zatrudnienia z uwzględnieniem wieku, organizacja czasu pracy z uwzględnieniem wieku, wynagradzanie za kompetencje, dobór zadań z uwzględnieniem zdolności psychofizycznych pracowników, metody szkoleń zawierające wymianę doświadczeń, zarządzanie wiedzą, awanse oparte na starszeństwie, proefektywnościowe podejście do zasobów pracy.

Warto chyba podkreślić, iż niektóre praktyki zarządzania wiekiem, małe i średnie firmy stosują częściej niż wszyscy pracodawcy. Małe organizacje zauważają użyteczność stosowania wynagradzania za indywidualne efekty pracy (75,1% wobec 73,5% w przedsiębiorstwach ogółem) oraz kierowanie karierą z uwzględnieniem transferu doświadczeń (69,4% wobec 66,5% ogółem). Obie kategorie firm wyraźnie oceniają pracę w zróżnicowanych wiekowo zespołach oraz dodatki stażowe do wynagrodzeń (świadczące o tradycyjnym podejściu do wynagradzania pracowników) jako przydatne rozwiązania.

Podsumowanie

Pojawiające się w otoczeniu wyzwania powodują, że małe i średnie organizacje muszą być niezwykle elastyczne, a spośród wielu zasobów, najistotniejsze z punktu widzenia ich konkurencyjności są zasoby ludzkie [Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, Karpacz 2010]. Ich wpływ na efektywność i wygrywanie walki konkurencyjnej jest ogromny [Piecuch 2010, s. 26]. Jak widać, autorzy są zgodni, że zasoby ludzkie są kluczowe dla sektora MSP, co potwierdzają wyniki badań. R. Lisowska przywołuje badania Lewiatana z 2008 roku, w których przedsiębiorcy określali bariery rozwoju, a wśród nich brak możliwości wprowadzenia elastycznych form zatrudnienia, brak wykwalifikowanych pracowników [Lisowska 2010, s. 200]. M. Sidor-Rządkowska wskazuje na bariery związane z kierowaniem ludźmi [2004, s. 7] oraz potrzeby wdrażania strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi w MSP [2004, ss. 23–30]. Zatem kwestie klasyfikowane do zarządzania wiekiem postrzegane są przez przedsiębiorców jako istotne bariery działalności.

Wyniki badań odnoszą się także do skromnych praktyk stosowanych w MSP. Procesy zarządzania wiedzą występowały w firmach MSP „w formie szczątkowej”, zauważono brak dbałości o dotychczasową wiedzę, jak i pozyskiwanie wiedzy nowej za sprawą systemów „miękkich”, tj. motywowania i szkolenia oraz „twardych” – informatycznego wsparcia zarządzania [Stańczyk-Hugiet 2007, s. 124]. Badania projektu „Wyrównywanie szans na rynku pracy dla osób 50+” pokazały, że w małych i średnich przedsiębiorstwach ist-

nieje mniejsze zainteresowanie wdrażaniem zarządzania wiekiem, niż w organizacjach dużych. Jest to prawdopodobnie w dużej mierze konsekwencją stosowania uproszczonego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi. Istnieje możliwość doskonalenia, wzbogacania i rozwijania procesu, w szczególności poprzez:

- promocję roli i znaczenia zarządzania wiekiem we współczesnych organizacjach i ich „zaszczepianie” w świadomości menedżerów, a zwłaszcza właścicieli firm. Dziać się to może na tle ewolucji zarządzania strategicznego i rozwoju zarządzania różnorodnością;
- rekomendowanie projektów finansowanych przez Unię Europejską jako źródła zdobycia środków na realizację projektów, dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania wiekiem, a w dłuższej perspektywie także przedsięwzięć dotyczących rozwoju firmy. Można łączyć to ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i kreowaniem zrównoważonego rozwoju, a specyficzne cechy małego przedsiębiorstwa niewątpliwie sprzyjają skierowaniu uwagi właścicieli – menedżerów na działania społecznie odpowiedzialne, realizowanie zachowań z uwzględnieniem wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy [Sokołowska 2010, s. 277].

Można również lansować potencjalne korzyści ze stosowania zarządzania wiekiem w małych i średnich organizacjach w perspektywie konieczności przekazania biznesu. Sukcesja wymaga zwiększenia aktywności przedsiębiorców w tej sferze. Wielu przedsiębiorców, zwłaszcza wywodzących się z firm rodzinnych, deklaruje chęć przekazania firmy potomkom, ale nie ma sprecyzowanego planu sukcesji [Sułkowski, Marjański 2009, s. 45]. Udana przygotowanie następcy i przeprowadzenie procesu sukcesji może korzystać z zarządzania wiekiem, pożytkując transfer doświadczeń i wiedzy między pracownikami w różnym wieku.

Wobec skromniejszych budżetów na szkolenia, wykorzystanie pracowników w dojrzałym wieku jako mentorów i coachów [Kołodziejczyk-Olczak 2007, s. 64], może być interesujące dla MSP. Wymaga jednak dodatkowych nakładów i czasu na przygotowanie dydaktyczne pełniących takie role.

Ważką rolę w zarządzaniu wiekiem odgrywa samozatrudnienie starszych pracowników, najlepszy sposób na podtrzymanie aktywności osób dojrzałych na rynku pracy [Lewis, Walker 2011, s. 149], skądinąd doskonale wpisujące się w dyskusję o konieczności ekspansji MSP.

W Polsce prezentuje się dość często dobre praktyki zarządzania. Praktyki dotyczące MSP mogą być użyteczne, ale tylko wówczas, gdy są transferowalne do firm reprezentujących ten specyficzny sektor. Jednak zanim dojdzie do doskonalenia funkcji i instrumentów zarządzania wiekiem, niezbędna jest świadomość zagrożeń i konieczności podjęcia kroków przeciwdziałających wyzwaniom, nie tylko u menedżerów, właścicieli, ale też wśród szerokiego grona pracowników.

Bibliografia

- Arendt Ł. (2007), *Kapitał ludzki wobec technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach* [w:] E. Kryńska (red.), *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, IPiSS, Warszawa.
- Fabi B., Raymond L., Lacoursière R. (2007), *HRM Practice Clusters in Relation to Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SMEs*, "Journal of Small Business and Entrepreneurship", 20, no. 1.
- Ilmarinen J. (2005), *Towards a longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, www.eurofound.eu.int.
- Jaros R., Krajewski P., Mackiewicz M. (red.) (2010), *Osoby po 45. roku życia na rynku pracy Lubelszczyzny*, Fundacja CBOS, Warszawa.
- Kawka T. (2010), *System motywowania kadr menedżerskich* [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- Kołodziejczyk-Olczak I. (2007), *Kompetencje job-coachów w ocenie własnej oraz beneficjentów projektu „Sojusz dla pracy”* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy po 45 roku życia wobec barier na rynku pracy*, Wydawnictwo Elipsa, Warszawa.
- Król H. (red.) (2007), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kwiatkiewicz A. (2010), *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*, PARP, Warszawa.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, Office for Official Publications of the European Communities.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J. (2010) [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- Managing the Ageing Workforce. An introductory guide to age management for HR Professionals* (2007), TAEN – The Age and Employment Network.
- Lewis K., Walker E. A. (2011), *Self-employment: Policy panacea for an ageing population?*, "Small Enterprise Research", 2011.
- Lisowska R. (2010), *Analiza warunków ograniczających rozwój małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010a), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010b), *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*, PARP, Warszawa.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Prahalad K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwa Profesjonalne PWN, Warszawa.
- Piecuch T. (2010), *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- Rogozińska-Pawelczyk A., Kołodziejczyk-Olczak I. (2008), *Godzenie życia osobistego z pracą zawodową w firmach z sektora MŚP* [w:] C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca – życie – rodzina*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Safin K. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Strużycki M. (red.) (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa, za: Król H. (red.) (2007), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Schimanek T. (2010), *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.
- Sidor-Rządkowska M. (2004), *Zarządzanie personelem w małej firmie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sokołowska A. (2010), *Uwarunkowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa* [w:] M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo CH Beck, Warszawa.
- Szmidt Cz. (2007), *Wstęp* za Król Henryk (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E. (2007), *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Urbaniak B., Wieczorek I. (2007), *Zarządzanie wiekiem* [w:] B. Urbaniak (red.), *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa.
- Walker A. (1997), *Combating Age Barriers in Employment – A European Research Report*, European Foundation Dublin.
- Walker A. (2005), *The Emergence of Age Management in Europe*, International “Journal of Organizational Behavior”, Volume 10 (1).
- Wiktorowicz J., Kołodziejczyk-Olczak I., Wieczorek I. (2010), *Fachowcy 45+. Raport z badania potrzeb pracodawców wobec pracowników w wieku 45+ w województwie łódzkim*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Maria Pawlak

Spółeczna Akademia Nauk

Przywództwo a firmy rodzinne w Polsce

Leadership and family businesses in Poland

Abstract: Family businesses, which are the largest group of economic entities in Poland, have become an object of research also due to the variety of roles of the owner, resulting from his / her method of doing business. The vast majority of decisions are made by the managing person. The founders of family businesses use a paternalistic pattern of management, characterised by one-person, charismatic and power-oriented management. This model of leadership dominates among Polish entrepreneurs. However, strongly paternalistic management, which constitutes the strength and success at the stage of company formation, becomes a detrimental factor at the other stage of business development. Leadership elements such as visions, inspirations and passions undoubtedly affect the driving force behind the company's success. The author presents a typology of leadership in Polish family businesses.

Key-words: leader, charisma, management, family business, owner, leadership.

Wstęp

Teoretyk przywództwa Warren Bennis stwierdził, że w większości organizacji w nadmiernym stopniu występuje kierowanie, w niedostatecznym zaś przywództwo [Stoner 2011, s. 454].

W poszukiwaniu wymienionych cech przywódczych, badacze porównywali właściwości osobiste wybranych osób, wyszukiwali zachowania cechujące skutecznych przywódców, podejmowali próby wyróżnienia w każdej sytuacji tych, które wpływają na skuteczność określonego stylu przywództwa. Odpowiednie kierowanie firmą jest niezbędne do tworzenia zmian. „Im zaś lepiej jest działanie przystosowane do okoliczności i w ogóle do wszystkiego, cokolwiek w sądzie prawdziwym stwierdzić można, tym bardziej jest ono racjonalne” [Pszczółowski 1982, s. 202]. Przedsiębiorstwa rodzinne powstały i rozwijały się od małych organizacji, były zarządzane przez jednego przedsiębiorcę. Zarządzający podejmował decyzje jednoosobowo, narzucał je pracownikom,

uwzględniając interes przedsiębiorstwa i personelu. Wiele badań potwierdza, że założyciele biznesów rodzinnych stosują charyzmatyczny, hierarchiczny i zorientowany na władzę styl zarządzania. Właściciel – zarządzający staje się ostateczną instancją decyzyjną w każdej sprawie, dotyczącej rozwoju przedsiębiorstwa, a także zapewnienia dostatku rodzinie i pracownikom.

Rola przywódcy

Prawdziwe, szerokie i skuteczne zarządzanie jest twórczością. H. Fayol wymienia przewodzenie jako trzecią podstawową funkcję zarządzania, której zadaniem jest skłonienie członków organizacji do wspólnego działania, prowadzącego do osiągnięcia celów [Griffin 2004, s. 11]. Przewodzenie wiąże się przede wszystkim z motywowaniem pracowników i kierowaniem zespołem na rzecz interesów organizacji. Jest to najważniejszy i najbardziej ambitny rodzaj działalności kierowniczej w przedsiębiorstwie. Badania naukowe nad przywództwem były prowadzone w kierunku analizy cech, zachowań przywódczych i sytuacji, w których przywódcy działają.

Dokonując przeglądu teorii przywództwa, należy przedstawić cztery ważne wnioski:

1. przywództwo wiąże się z innymi ludźmi podwładnymi lub zwolennikami,
2. przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy między przywódcą i członkami grupy,
3. aspektem przywództwa jest umiejętność korzystania z rozmaitych postaci władzy do wywierania wpływu na zachowania stronników,
4. zdarza się, że rozumienie terminu „przywództwo” ma związek z wartościami i stanowi połączenie trzech powyższych punktów [Stoner 2011, ss. 453–454]. Większość badań nad cechami przywódczymi dowiodła, że ludzie, którzy stają się przywódcami, nie mają cech wyróżniających ich specjalnie spośród innych. Badacze behawioralni, którzy poszukiwali zachowań cechujących skutecznych przywódców, skupili swoją uwagę na funkcjach przywódczych i na stylach przewodzenia. Aby grupa mogła efektywnie działać, przywódca powinien rozwiązywać problemy i podtrzymywać trwałość grupy. Stąd określenie przywódcy” zorientowanego na zadania” i „zorientowanego na pracowników”, jest to tak zwana dwuwymiarowa natura przywództwa. Z badań przeprowadzonych na Uniwersytecie Michigan wynikało, że najefektywniejsze grupy robocze miały przywódców zorientowanych raczej na pracowników niż na produkcję, że najskuteczniejsi przywódcy wspierali swoich pracowników i skłaniali się ku grupowemu podejmowaniu decyzji [Stoner 2011, s. 461].

R. Likert badał tylko zachowania ekstremalne i opowiedział się za przechodzeniem przywódcy od zachowania skoncentrowanego na zadaniach do tego skoncentrowanego na pracowniku. R. Blake i A. Adams McCanse opra-

cowali „siatkę przywództwa”, służącą do pomiaru względnej troski kierownika o ludzi i o produkcję. Badacze przedstawili silne argumenty, potwierdzające największą skuteczność dla kierowania zespołowego (demokratycznego), którymi są: wysoka efektywność, ograniczenie nieobecności w pracy i fluktuacji, większe zadowolenie pracowników. Badając cechy i zachowania przywódcze, naukowcy zauważyli, że skuteczne przywództwo zależy od wielu zmiennych. Jeżeli kierownicy są elastyczni w swoim stylu zarządzania lub potrafią zmienić styl, stają się skuteczniejsi w rozmaitych sytuacjach przywódczych.

J. Kouzes i B. Posner wyodrębnili pięć zasad praktycznych i dziesięć zachowań doskonałego przywódcy:

1. kwestionuje proces (poszukuje okazji, eksperymentuje i podejmuje ryzyko),
2. inspiruje wspólną wizją (widzi przyszłość, motywuje innych),
3. umożliwia innym działanie (zachęca do współpracy, umacnia innych),
4. wyznacza drogę (daje przykład, planuje małe zwycięstwa),
5. zagrzewa innych (wyraża uznanie za indywidualny wkład, celebrytuje osiągnięcia).

Obaj naukowcy twierdzili, że większość ludzi może się tych zasad nauczyć i zachowywać zgodnie z nimi.

Najnowsze badania skupiają się na przywódcach wywierających duży wpływ na organizacje, są oni określani jako przywódcy charyzmatyczni i transformacyjni. M. Weber wyróżnił trzy typy prawomocnego panowania:

1. panowanie legalne, w którym organa zarządzające stanowią reguły, według których przebiegają relacje władzy. Przełożony to typ urzędnika, fachowca, działającego w oparciu o formalny zakres kompetencji,
2. panowanie tradycyjne, którego typem jest władza patriarchalna *sensu stricto*,
3. panowanie charyzmatyczne – związane z relacją społeczną przywódcy i zwolennika. Przywódca charyzmatyczny tworzy i wciela swoją wizję, ale nie muszą być one spójne z motywami i interesami jego zwolenników [Sułkowski 2001, s. 193]. R. House jest twórcą teorii, zgodnie z którą charyzmatyczny przywódca przekazuje swoim zwolennikom wizję, czyli wyznacza cel na wysokim poziomie, który zdobywa ich zaangażowanie i energię.

Indywidualną cechą tego typu przywódcy jest charyzma, którą definiuje się jako „szczególne właściwości przypisywane jednostce, budzące i utrzymujące jej autorytet u innych” [Zgółkowska 1995, s. 288].

Większość dzisiejszych specjalistów uznaje trzy elementy przywództwa charyzmatycznego:

1. przywódca musi umieć przedstawić wizję przyszłości, mieć duże oczekiwania i modelować zachowania, które mogłyby sprostać tym oczekiwaniom,
2. musi umieć dodawać energii innym, wykazując osobisty zapał, poczucie bezpieczeństwa i przedstawiając wzorce sukcesu,
3. charyzmatyczny przywódca zwiększa możliwości innych, poprzez udziela-

nie im wsparcia, wczuwanie się w ich sytuację i pokładanie w nich zaufania [Griffin 2004, s. 577].

Przywódca musi wykorzystywać własną wizję i energię do inspirowania podwładnych. Przywódcy charyzmatyczni dysponują ogromnymi możliwościami wpływu na zmiany w organizacji, potrafią oddziaływać na zachowania innych, bez potrzeby unikania się do użycia siły.

W koncepcji przywództwa B. Bass przedstawia dwa rodzaje zachowań: transakcyjne i transformacyjne.

1. Przywódcy transakcyjni ustalają, co jest potrzebne podwładnym do osiągnięcia celów, klasyfikują te potrzeby i pomagają podwładnym w zdobyciu wiary, że są w stanie osiągnąć te cele.
2. Przywódcy transformacyjni, dzięki własnej wizji i energii inspirowają zwolenników oraz wywierają duży wpływ na swoją organizację [Stoner 2011, s. 474].

Przywódca inspirowuje pracowników do lepszej pracy, koncentruje się na wyzwoleniu energii ludzi do osiągania celów. Z pewnością do elementów dobrego przywództwa należałoby zakwalifikować takie oto zachowania osób, postrzeganych jako przywódcy: tworzenie wizji, bycie ekspertem, zaufanie do pracowników, zachęcenie ich do różnicy zadań i do upraszczania spraw, składanie do podejmowania ryzyka.

G. Pinchot wyróżnia trzy etapy rozwoju organizacji, które wiążą się z innym podejściem do przywództwa:

- I etap: organizacja hierarchiczna, przywództwo skupione na delegowaniu zadań,
- II etap: organizacja – wspólnota, podstawowym instrumentem działania są wizja i wartości organizacyjne,
- III etap: organizacja – ciało gospodarcze.

Badacz przyjmuje założenie, że współczesny rozwój gospodarczy prowadzi do decentralizacji organizacji, zmniejszenia się jej rozmiarów. Podkreśla znaczenie spontanicznie tworzonego w organizacji przywództwa i sugeruje pozostawienie zespołom swobody w doborze celów i metod ich osiągania [Sułkowski 2001, s. 200].

Firmy rodzinne

Z formalnoprawnego punktu widzenia, założycielem przedsiębiorstwa może zostać w zasadzie każdy, z zachowaniem warunków określonych przepisami prawa. Pewnym ograniczeniem są niezbędne do zorganizowania przedsiębiorstwa zasoby finansowe. Ograniczeniem rzeczywistym są kreacyjne zdolności założyciela biznesu – intelektualne, psychiczne, menedżerskie. Dlatego wśród cech osobowych niezbędnych do tego, aby założyć (z powodzeniem) przedsiębiorstwo, wymienia się przede wszystkim: kreację, wizjonerstwo i wytrwałość w dążeniu do celu [Safin 2007, s. 126]. W polskiej przedsiębiorczości domi-

nuje model zarządzania bezpośredniego. Aż 75% osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą zarządza swoimi firmami „jednoosobowo”, 21% zarządza samodzielnie, korzystając z pomocy rodziny, 2% zarządza za pośrednictwem innego członka rodziny, 1% za pośrednictwem zatrudnionego menedżera [Kowalewska 2009, s. 31]. Dominujący wpływ właściciela (założyciela) na zarządzanie firmą potwierdza fakt, że aż w 94% odpowiedzi osobą zarządzającą jest właściciel. Zdefiniowanie pojęcia „przedsiębiorstwo rodzinne” nie jest jednoznaczne. Najczęściej wskazuje się na kryteria związane: z rodzinną strukturą własności, ze sprawowaniem kontroli strategicznej przez rodzinę, z udziałem członków rodziny w zarządzaniu i z zaangażowaniem więcej niż jednego pokolenia w jej funkcjonowanie. Najszerza definicja podnosi rangę rodziny w decyzjach strategicznych i w kontroli przedsiębiorstwa. Węższe określenia pojęcia „firma rodzinna” akcentują istnienie kontroli własnościowej członków rodziny. Wąskie definicje, poza opisywanymi kryteriami, podkreślają konieczność bezpośredniego zaangażowania rodziny w zarządzanie, a także wielopokoleniowy charakter przedsiębiorstwa. Należy zauważyć istotność takich kryteriów kwalifikowania podmiotu gospodarczego do grupy rodzinnych, jak własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesja rodzinna [Sułkowski 2010, s. 12].

Własność i zarządzanie w polskich firmach rodzinnych skupione są w rękach założyciela lub założyciela z udziałem członków rodziny. Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżnia międzypokoleniowy transfer władzy i własności. Osoba właściciela decyduje o sposobie prowadzenia biznesu. Klasyfikację mikroprzedsiębiorców ze względu na realizowane role w firmie przedstawił Ł. Sułkowski.

Tab.1. Klasyfikacja mikroprzedsiębiorców

Realizowana rola	Perspektywa rozwoju	Charakterystyka rozwoju	Udział w %
Rzemieślnika	Operatywna	Skupia się na wynagrodzeniu uzyskiwanym z wykonywaniem przez siebie pracy fizycznej	30
Klasycznego przedsiębiorcy	Taktyczna	Koncentruje się maksymalizowaniu dochodów	50
Menedżera	Strategiczna	Nastawiony na doskonalenie zarządzania przedsiębiorstwem	15
Eksperta	Realizacja wizji	Prowadzi własną działalność gospodarczą w wolnym zawodzie	5

Źródło: opracowanie na podstawie Ł. Sułkowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce, Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2006, nr 1, s. 36.

W przedsiębiorstwach rodzinnych postawa właściciela koncentruje się przede wszystkim (50%) na maksymalizowaniu dochodów firmy, istotna jest także postawa skupiania na wynagrodzeniu z osobistej pracy firmy fizycznej (30%). Z badań przeprowadzonych w latach 2004–2005 w ramach projektu „Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce” wynika, że w naszym kraju występuje styl kierowania zbliżony do paternalizmu (32,5%), który odznacza się „ojcowskim” życzliwym autokratyzmem. Drugim jest styl autokratyczny (22,5%) i równolegle styl partycypacyjny (demokratyczny), w którym uczestniczą członkowie rodziny [Sułkowski 2005, s. 31]. Właściciel jest przekonany o tym, że sam posiada dużą i wystarczającą wiedzę na temat zarządzania przedsiębiorstwem.

Wzrost firmy jest wynikiem oddziaływania dwóch środowisk: zewnętrznego i wewnętrznego. Strategia: „produkt – rynek” odzwierciedla pozycję firmy w środowisku zewnętrznym. Elementem środowiska wewnętrznego, będącym determinantem wzrostu działalności firmy, jest między innymi osoba przedsiębiorcy jako przywódcy (lidera); tutaj duże znaczenie mają: predyspozycje operacyjne, kierownicze i strategiczne, stawiane sobie i firmie [Śnierzyński 2010, s. 241]. Podstawowym celem założyciela biznesu, mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne, jest rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom. W firmach rodzinnych pozycja właściciela i jego dążenie do stabilizacji są silne. Autorytarny i konsultatywny tryb sprawowania władzy, poza początkowym okresem w działalności firmy, stają się przeszkodą w jej rozwijaniu.

L.E Greiner jest autorem koncepcji, według której rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się przeważnie w kilku etapach. Każdy z nich zawiera stosunkowo spokojny okres wzrostu, kończący się kryzysem zarządzania oraz zmianą. Realizowanie trudnych zadań organizacyjnych odbywa się dzięki: współpracy, wysokim kompetencjom, dobremu zarządzaniu oraz zaufaniu pracowników.

K. Safin wyróżnia cztery etapy w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego.

1. faza pierwsza rozpoczęcia działalności – powstanie małej organizacji, którą kieruje najczęściej jeden właściciel,
2. faza wzrostu – nie jest możliwe jednoosobowe zarządzanie, przedsiębiorca z roli lidera przechodzi do zadań organizatora,
3. faza dojrzałości – charakteryzująca się koniecznością dostosowywania do zmieniającego się stale otoczenia,
4. faza schyłku lub wejścia w nowy cykl życia, w którym firma potrzebuje połączenia cech przedsiębiorcy z fazy pierwszej (siły, żywiołowości i kreatywności) z umiejętnościami profesjonalnego kierowania (fachowości, dyscypliny i zorganizowania [Safin 2007, ss. 123–137].

Sukces biznesu rodzinnego zależy od wiedzy, umiejętności i postawy zarządzającego.

Przedsiębiorca jest najczęściej postrzegany jako osoba, która nie tylko dąży do osiągnięcia zysku, lecz także kieruje się motywami, takimi jak: pragnienie niezależności oraz chęć urzeczywistnienia swoich wizji. Nowoczesny przedsiębiorca musi przewodzić swoim pracownikom oraz dostrzegać ich wiedzę i umiejętności, które mogą przyczynić się do odniesienia sukcesu. Jeśli przedsiębiorca będzie opierał swoją władzę na kompetencjach formalnych, wówczas będzie to tylko administrowanie lub nadzór. Kiedy jego władza będzie opierała się na kompetencjach materialnych, będzie tylko osobą zarządzającą. W przypadku sprawowania władzy opartej na kompetencjach intelektualnych, na autorytecie osobistym – staje się przywódcą. Tworzy wizje zmiany i rozwoju, motywuje i inspirowanie ludzi, komunikuje się z pracownikami i otoczeniem. Jako osoba zajmująca najwyższą pozycję w organizacji, ma największy wpływ na wyznaczenie jej celów, na wskazywanie sposobów ich realizacji, najsilniej wpływa na pracowników, skłaniając ich do zachowań zgodnych z jego oczekiwaniami, ma władzę w pewnym sensie o charakterze polubownym, opartą na osobistej sympatii, na osobistej znajomości rzeczy.

W przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce współistnieją ze sobą różne wzory kierowania ludźmi, w których szczególnie istotnymi są:

1. kierowanie właścicielskie, nierozdzielnie związane z osobą właściciela, mające charakter silnie indywidualistyczny i autorytarny,
2. kierowanie paternalistyczne, podobne do właścicielskiego, lecz ze względu na więzy rodzinne lub towarzyskie ma częściej charakter kolektywistyczny,
3. kierowanie charyzmatyczne silnie indywidualistyczne, autorytarne, wynikające z postrzegania właściciela jako osoby obdarzonej wybitnymi umiejętnościami.

Kierowanie charyzmatyczne skupia się na sferze decyzji strategicznych, w przeciwieństwie do kierowania właścicielskiego i paternalistycznego. Zapożyczenie na charyzmatyczny wzór kierowania powinno wzrastać w przedsiębiorstwach rodzinnych, zważywszy na trudności gospodarcze w Polsce. Kierowanie charyzmatyczne koncentruje się na: tworzeniu i przekazywaniu podwładnym koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa, wzmacnianiu zaangażowania i wpajaniu pracownikom celów organizacji, inspirowaniu działań pracowników, twórczym i konsekwentnym realizowaniu sformułowanych celów organizacji [Sułkowski 2001, s. 206].

Zakończenie

Przywództwo to proces społeczny, którego znaczenie trudno przecenić, gdyż jest niezbędne do tworzenia zmian. Przywódcą staje się osoba, która: zajmuje najwyższą pozycję w firmie, ma największy wpływ na wyznaczanie celów, kształtuje otoczenie według własnych zamierzeń, osiąga wpływy częściej od innych.

Firmy rodzinne w Polsce, w obecnej sytuacji gospodarczej, potrzebują właściciela o cechach i zachowaniach przywódcy. Przywódca prezentuje się bowiem jako osoba dysponująca odpowiednimi kompetencjami, wyrażająca i propagująca cele, stawiająca wysokie wymagania podwładnym, których potrafi dowartościować. Zwolennicy ufają przywódcy i akceptują jego ideologię, identyfikują się z nim i realizują wspólne cele. Panowanie charyzmatyczne pozwoli rozwijać się i przetrwać firmom rodzinnym, znajdującym się w trudnej sytuacji, jest niezbędne do dokonywania w nich procesu zmian, do zbudowania nowej jakości relacji oraz wspólnego działania właściciela (zarządzającego) i pracowników.

Bibliografia

- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kowalewska A., Sułkowski Ł., Szut J. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP Pentor, Warszawa.
- Pszczółowski T. (1982), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, AE im. O.Langeego, Wrocław.
- Stoner J. (2011), *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2001), *Role przywódcy a wzory kierowania*, Acta Universitatis Lodzensis, „Folia Sociologia”, 29.
- Sułkowski Ł. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, nr 1, IPiSS.
- Sułkowski Ł. (2010), *Problemy zarządzania*, vol. 8, nr 4 (30), „Przedsiębiorczość rodzinna”, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Śnierzyński M. (2010), *Profesjonalizacja zarządzania w małym przedsiębiorstwie rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XI, z. 8.
- Zgółkowa H. (red.) (1995), *Praktyczny słownik współczesnej polszczyzny*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań.

Joanna Sadkowska

Uniwersytet Gdański

Justyna Kosecka

Osobowość a budowanie zespołów projektowych

Personality types in the process of building project teams in family businesses

Abstract: Success of a project is determined by a number of different factors, human resources being one of them. This paper concentrates on the aspect of optimum selection of members for a project team and distribution of tasks among them. The major question addressed in the paper is the relation between personality type and the tasks particular team members are expected to complete. A thesis has been proposed that distributing the tasks which are coherent with personality type may increase probability of project success.

Key-words: project team, personality type, building project team, project success, roles in a project team.

1. Wstęp

W okresie coraz bardziej dynamicznych zmian, zachodzących zarówno w samych przedsiębiorstwach, jak i w ich otoczeniu, kadry zarządzające poszukują narzędzi, pozwalających na wykonywanie określonych zadań z maksymalną skutecznością. Zdaniem C.K. Prahalad i V. Ramaswamy, menedżerowie doświadczają coraz większej presji związanej z koniecznością tworzenia przez nich wartości [Prahalad, Ramaswamy 2005, s. 26]. Do zbioru narzędzi, które pozwalają na zwiększenie efektywności działalności przedsiębiorstw i organizacji, a tym samym mogą przyczyniać się do zwiększenia jej wartości, zalicza się zarządzanie projektami. Poprzez odpowiednią kompilację i zarządzanie zadaniami oraz szeroko rozumianymi zasobami, realizuje się przyjęte założenia. W osiąganiu celów szczególne znaczenie należy przypisać czynnikowi, jakim jest kapitał ludzki [Łosiewicz 2009]. W przypadku projektów, to właśnie

skuteczność pracy osób, zgrupowanych w zespołach projektowych, determinuje w wysokim stopniu prawdopodobieństwo zakończenia projektu zgodnie z założonym: zakresem, czasem oraz budżetem. Znaczenie powyższego czynnika należy ocenić jako kluczowe, niezależnie do wielkości przedsiębiorstwa czy rodzaju prowadzonej działalności. Co więcej, wydaje się, iż rola ta wzrasta w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, będących wielokrotnie podmiotami małymi lub mikro, o ograniczonych, w porównaniu do firm średnich i dużych, źródłach generowania przewagi konkurencyjnej.

W niniejszym artykule skoncentrowano się na zagadnieniu optymalnego doboru członków do zespołu projektowego i rozdziału zadań pomiędzy nimi. Postawiono tezę badawczą, zgodnie z którą przydział zadań członkom zespołu projektowego z uwzględnieniem zdiagnozowanego typu osobowości tej osoby pozwoli na maksymalną skuteczność jej pracy, a tym samym zwiększy szansę na sukces danego projektu.

2. Zespoły projektowe i ich rola w kształtowaniu wyniku projektu

Zespół projektowy, charakterystyczny dla każdego projektu niezależnie od przyjętej metodyki¹ zarządzania tymże projektem, charakteryzuje określona specyfika działania, która jest związana między innymi z [Stabryła 2006, ss. 74–75; Chrościcki 2001, s. 2]:

1. powołaniem go na ściśle określony czas,
2. przyjęciem pewnych zasad działania, które obejmują: sformułowane cele, funkcje, odpowiedzialność, uprawnienia oraz wyróżnione zasoby i instrukcje,
3. stanowieniem przez niego określonej „struktury” w ramach organizacji, w której dany projekt jest realizowany i z jego multidyscyplinarnym charakterem, związanym z uczestnictwem w nim osób o różnorodnych specjalnościach,
4. składaniem okresowych sprawozdań z osiągniętych wyników.

Analizując informacje przedstawione powyżej, warto zwrócić uwagę na fakt, iż takie cechy zespołu determinują jednocześnie w znaczącym stopniu nie tylko specyfikę jego pracy przy projekcie, ale również konieczność dobrania odpowiedniego stylu kierowania zespołem. Jako uwarunkowania takiej konieczności należy wskazać między innymi okres, na jaki dany zespół został powołany, a także sposób jego wyodrębnienia w strukturze przedsiębiorstwa: funkcjonalnej, projektowej lub macierzowej. Przykład takiej klasyfikacji ujęto w tabeli 1.

¹ Project Management Institute, International Project Management Association, Prince 2.

Tabela 1. Fazy przekształceń zespołu projektowego

Formuła zespołu	Specyfika pracy
Zespół nieukształtowany (faza formowania)	– niepewność celów – większość decyzji podejmuje kierownik
Zespół eksperymentujący (faza sztormowania)	– otwarte podejście do problemów – zespół dokonuje introspekcji – uważne słuchanie
Zespół konsolidujący się (faza normowania)	– ustalanie relacji interpersonalnych na podstawie współpracy – uzgodnione cele i jasne zadania – wdrażanie procedur i wspólne rozwiązywanie problemów
Zespół dojrzały (faza wydajności)	– otwarte wyrażanie opinii – szeroki wachlarz opcji rozwiązań – metodyczne sposoby pracy – elastyczni członkowie – uznanie i szacunek dla jednostkowego wkładu – wspólne poczucie odpowiedzialności

Źródło: opracowanie na podstawie Kozusznik 2005, s. 25.

Skuteczność kierowania zespołem projektowym, uwzględniająca poszczególne fazy jego „cyklu życia”, jest w znacznym stopniu związana z umiejętnością doboru i zastosowania odpowiedniego stylu kierowania. W literaturze prezentowane są bogate klasyfikacje stylów kierowania, między innymi autorstwa R. Likert i R. Lippitt i R.K. White [por. Kozusznik 2005, s. 70], dla których podstawą jest sposób współpracy z zespołem oraz towarzyszący mu poziom delegowania uprawnień. Zadaniem najtrudniejszym dla kierownika projektu staje się z pewnością dobór stylu kierowania do fazy rozwoju, w której aktualnie dany zespół się znajduje [por. także Wysocki, McGary 2005, ss. 232–233].

3. Role przyjmowane przez członków zespołu

Istota pracy zespołu projektowego jest ściśle związana z rolami przyjmowanymi na siebie przez jego poszczególnych członków. Według M. Belbina, każdy z członków zespołu wciela się jednocześnie w dwie role. Pierwsza wiąże się z zakresem obowiązków wykonywanych w przedsiębiorstwie przez danego pracownika. Druga, równie ważna, lecz mniej oczywista, jest związana z zadaniami, które dany człowiek realizuje podczas współpracy, która ma na celu osiągnięcie wspólnych wyników [Ryan Rosemary 2010, s.61]. W literaturze

wyróżniono w tym zakresie kilka ciekawych typologii. S. Snedaker wyróżniła dla porównania cztery kategorie: ludzi czynu, osobowości interaktywne, graczy zespołowych oraz analityków [Snedaker, Hoenig 2007, ss. 126–132], których cechy charakterystyczne zestawiono w poniższej tabeli.

Tabela 2. Mocne i słabe strony wybranych ról w zespole projektowym

Rola	Potencjalnie mocne strony	Potencjalnie słabe strony
Człowiek czynu	– nastawiony na działanie – lubi wyzwania, niejasności – szybko decyduje – naturalny przywódca – łatwo osiąga autorytet – nie narzuca swoich poglądów	– nieostrożny – nieplanujący – egocentryczny – zdeorientowany – nie kompletuje wiedzy przed podjęciem działań – łamie zasady, kwestionuje władzę – szybko się nudzi
Osobowość interaktywna	– tworzy pozytywną atmosferę – motywuje współpracowników – optymistą – dobrze czuje się w grupie – zrozumiale prezentuje swoje pomysły	– mało działa, dużo mówi – marnotrawi czas – ma nierealistyczne pomysły – egocentryczny – łatwo rezygnuje bez uczucia uznania – spóźnialski – łatwo się rozprasza
Gracz zespołowy	– pomocny, słuchacz – stały i przewidywalny w działaniu – harmonijny i stabilny – rozwija wyspecjalizowane umiejętności – szczery	– brakuje mu asertywności – nie lubi zmian – nie radzi sobie z nietypowymi sytuacjami – ma problem z konfliktami – traci motywację przy braku akceptacji działania
Analityk	– myśli analitycznie i logicznie – dokładny i szczegółowy – krytycznie analizuje zadania – dyplomatyczny	– unika konfliktów przez zgadzanie się na wszystko – traci czas na zbyt dokładną analizę – paraliżuje go niezdolność do działania

Źródło: opracowanie na podstawie Snedaker, Hoenig 2007, ss. 128–132.

Analizując informacje z tabeli 2., warto dokonać swojego rodzaju nałożenia ról, wyodrębnionych przez cytowanych autorów, na role zespołowe, usystema-

tyzowane przez kolejnego autora M. Belbina (roślina, zaradny poszukiwacz, koordynator, animator, obserwator, pracownik zespołowy, realizator, finalizator, specjalista) [podaję za: Jay 1998, s. 3]. To co zwraca uwagę w przedstawionych klasyfikacjach, to fakt, iż o ile role wyodrębnione przez M. Belbina bazują w większym stopniu na fazie pracy, w której aktualnie znajduje się zespół projektowy, to pierwsza klasyfikacja (S. Snedaker) oparta jest na cechach osobowościowych danego człowieka. Jeśli weźmie się pod uwagę cechy charakterystyczne pracy zespołu, wydaje się, iż systematyka ta w pełniejszy sposób pozwala na realizację postawionych przed zespołem celów [Por. także Robbins, DeCenzo 2002, s. 413].

4. Typ osobowości a efektywność pracy w zespole projektowym

Efektywność pracy zespołu projektowego jest, tak jak zostało to już zasygnalizowane, uwarunkowana oddziaływaniem szerokiego zbioru czynników. To, co zasługuje na podkreślenie, to fakt, iż większość z nich ma charakter psychospołeczny, związany między innymi z umiejętnościami i kwalifikacjami kierownika zespołu i jego członków. Kolejną determinantę, której znaczenia dla finalnego wyniku projektu nie sposób pominąć, stanowi kwestia osobowości poszczególnych osób wchodzących w skład zespołu projektowego. Ze względu na niematerialny i trudno mierzalny charakter pojęcia, jakim jest osobowość, w literaturze, pomimo bardzo dogłębnego zbadania tego pojęcia, występuje relatywnie duża różnorodność definicji. W najprostszym ujęciu osobowość określa charakterystyczne cechy człowieka, które pozwalają na jednoznaczne wywnioskowanie zachowań danej osoby [Cakrt 1996, s. 29]. Dla porównania, osobowość scharakteryzował szerzej S. Maddi, określając ją stabilnym zbiorem własności i skłonności, które decydują o cechach wspólnych oraz indywidualnych w myśleniu, emocjach i czynach ludzi [Maddi 1980, s. 20].

Z kolei ciesząca się dużą popularnością typologia MBTI została opracowana na podstawie teorii osobowości C. Junga i wyróżnia szesnaście typów osobowości. MBTI jest narzędziem służącym diagnozowaniu osobowości za pomocą parametrów, na które składają się cztery przeciwstawne pary: 1. introwersja (I) – ekstrawersja (E); 2. doznawanie (D) – intuicja (N); 3. myślenie (M) – uczucia (U); 4. ocenianie (O) – percepcja (P). Z kolei zestaw szesnastu typów osobowości jest zbiorem kombinacji przedstawionych parametrów (tabela 3).

Tabela 3. Wybrane typy osobowości identyfikowane w zespole projektowym

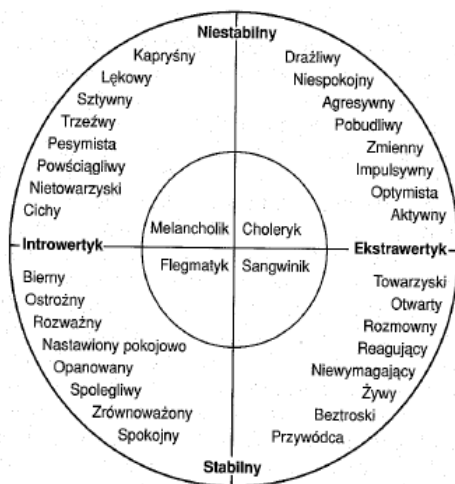
	Typy doznaniowe	Typy intuicyjne
Ekstrawertycy	EDMP	ENUP
	EDUP	ENMP
	EDMO	ENUO
	EDUO	ENMO

Introwertycy	IDMO	INUO
	IDUO	INMO
	IDMP	INUP
	IDUP	INMP

Źródło: Opracowanie na podstawie Hall, Lindzey, Campbell 2006, ss. 132–133.

Przedstawiona w powyższej tabeli koncepcja typów osobowości bazuje na najbardziej powszechnej klasyfikacji, jaką jest podział na: ekstrawertyków lubiących świat zewnętrzny, ludzi i przedmioty i introwertyków cechujących się ukierunkowaniem do świata wewnętrznego. Powyższa systematyka może zostać uzupełniona o podział temperamentów Hipokratesa-Galena, wyróżniający cztery rodzaje osobowości, którymi są: choleryk, sangwinik, melancholik, flegmatyk. Uwzględniając powyższe typy osobowości, warto przyrzeć się koncepcji zaproponowanej przez H. Eysencka, który przyjął trzy główne założenia: 1. ujmowania zachowania w kategoriach cech, 2. łączenia się ze sobą cech i tworzenia typów, 3. odmienności wynikających z różnic genetycznych, biochemicznych oraz neurologicznych [Eysenck, Eysenck 1985, s. 50]. W cytowanej koncepcji przyjęto dwa wymiary oceny osobowości. Pierwszy obejmował introwertyzm – ekstrawertyzm, które oznaczały poziom otwarcia na świat zewnętrzny i kontakty z ludźmi. Drugi wymiar to neurotyzm – stabilność, który określa stopień emocjonalności. Na tej zasadzie H. Eysenck opracował model czterech osobowości, zaprezentowany na rysunku 1.

Rysunek 1. Zależności między czterema rodzajami osobowości



Źródło: Eysenck, Eysenck 1985, s. 50.

Analiza wybranych klasyfikacji typów osobowości wskazuje na ich różnorodność i złożoność. Fakt rozbudowywania kolejnych teorii osobowości to w znaczącym stopniu wynikowa rozwoju badań nad psychiką człowieka oraz konieczności uwzględnienia celów, które jest on w stanie sobie świadomie wytyczać. W kolejnej części artykułu przedstawiono wyniki pierwszego etapu pilotażowego badania, mającego na celu przeanalizowanie, czy występuje zależność pomiędzy typem osobowości, reprezentowanym przez daną osobę a rolą przyjmowaną w zespole projektowym².

Dla celów niniejszego artykułu uwzględniono podział na: 1. cztery typy osobowości (choleryk, flegmatyk, sangwinik, melancholik) oraz 2. cztery wymiary (introwertyzm, ekstrawertyzm, stabilność, neurotyzm). Zaproponowana klasyfikacja została oparta na podziale autorstwa H. Eysencka'a. Przychylono się również do tezy, zgodnie z którą w wielu przypadkach nie można jednoznacznie przydzielić człowieka do jednego typu osobowości. Możliwe jest jedynie określenie, w jakim stopniu każdy z typów reprezentuje badany człowiek. Dla celów badania przeprowadzonych w niniejszej pracy, badana osoba została przydzielona do określonej kategorii na podstawie cech przeważających w jej osobowości w przeważającej części. Równolegle do rodzaju osobowości, wyodrębniono 6 ról przyjmowanych w zespole projektowym (tabela 4).

Tabela 4. Charakterystyka wybranych ról zespołowych

Rola	Charakterystyka
Twórca	Lubi samodzielną pracę i jest indywidualistą. Dzięki swojej wiedzy i wyobraźni podsuwa wiele ciekawych i innowacyjnych pomysłów.
Analityk	Szczegółowo analizuje wszystkie rozwiązania i wysuwa konstruktywną krytykę.
Człowiek czynu	Szybko przechodzi do działania. Priorytet stanowi dla niego cel działania i to na nim skupia swoją uwagę, odsuwając sprzeczki na dalszy plan.
Gracz zespołowy	Lubi dyskuse i stwarza ku nim okazje. Integruje zespół, wysłucha wszystkich i doradzi w miarę możliwości. Jest łagodny i wrażliwy. Można na nim polegać.
Organizator	Lubi pracować i podejmuje się wykonania zadania bez względu na swoje upodobania. Posiada zdolności organizatorskie i lubi trzymać się planu.
Koordynator	Spokojny i opanowany. Podtrzymuje uwagę zespołu na wspólnym celu. Integruje zespół, dostrzega cechy innych i może trafnie przydzielać im obowiązki. Często staje się liderem zespołu.

Źródło: opracowanie na podstawie Snedaker, Hoenig 2007, ss. 126–132; Jay 1998, ss. 3–16; Robbins, DeCenzo 2002, s. 413].

² Dotyczy to zadań, które osoba ta wykonywałaby najchętniej i w których czułaby się najlepiej w zespole projektowym. Powyższe eliminuje zatem sytuacje, w której występuje odgórne przydzielenie osób do wykonywania określonych zadań.

Na podstawie przeprowadzonych rozważań można sformułować stwierdzenie, iż właściwe dopasowanie roli w zespole do typu osobowości jest jednym z kluczowych czynników, maksymalizujących efektywność pracy zespołowej. Propozycję takiego połączenia zaproponowano w kolejnej tabeli.

Tabela 5. Typ osobowości a optymalna rola w zespole

Osobowość	Predestynowanie do roli w zespole
Choleryk	człowiek czynu, twórca
Flegmatyk	analityk, gracz zespołowy
Sangwinik	twórca, człowiek czynu, gracz zespołowy, organizator
Melancholik	gracz zespołowy, analityk

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie zaproponowanych klasyfikacji opracowano kwestionariusz ankiety, zorientowany na zbadanie dwóch głównych obszarów dotyczących: 1. roli, którą dana osoba najchętniej przyjąłaby podczas pracy w zespole oraz 2. typu osobowości reprezentowanego przez poszczególnych respondentów. W pierwszej części respondent wybiera dwie spośród sześciu odpowiedzi³. W drugim etapie osoba badana wybiera jedną cechę, która, według niej, najtrafniej ją charakteryzuje. Badaniem pilotażowym objęto 100 osób – studentów wydziału zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. W badaniu wzięło udział 68% kobiet i 32% mężczyzn, gdzie 43% to osoby pracujące, podczas gdy 57% badanych osób nie pracowało. 46% ankietowanych posiadało doświadczenie zawodowe do 1 roku, 27% od 2 do 3 lat, podobnie 27% powyżej 3 lat. Spośród badanych zidentyfikowano następujące typy osobowości: choleryk 21%, flegmatyk 33%, melancholik 23%, sangwinik 23%. Wśród ankietowanych osób zidentyfikowano również przedstawicieli wszystkich sześciu rodzajów ról zespołowych: analityk 12%, człowiek czynu 16%, gracz zespołowy 24%, koordynator 9%, organizator 28%, twórca 11%. Najwięcej respondentów dokonało samoidentyfikacji jako potencjalni organizatorzy w zespołach projektowych. Taki wynik może do pewnego stopnia wynikać ze specyfiki kierunku, na którym osoby te studiują. Z kolei najmniej badanych odnalazło się w rolach twórcy i koordynatora, co prawdopodobnie jest konsekwencją niewielkiego doświadczenia zawodowego i czasu trwania aktywności zawodowej. Przeprowadzone analizy pozwoliły na wyróżnienie zależności występujących między potencjalnymi rolami zespołowymi a typami osobowości, co ujęto w tabeli 6.

³ 1 – oznacza odpowiedź najtrafniej opisującą jego zachowania w pracy zespołowej, a 2 – odpowiedź opcjonalną. W celu identyfikacji roli zespołowej, do której dana osoba jest szczególnie predestynowana zastosowano następującą punktację: 2 punkty dla odpowiedzi oznaczonej jako pierwsza oraz 1 punkt dla odpowiedzi oznaczonej jako druga. Na podstawie analizy punktacji, przy pomocy klucza rozwiązań, wyodrębnia się rolę z najwyższym wynikiem, którą najprawdopodobniej przyjmie respondent podczas pracy zespołowej (przy założeniu, iż to osoba ta będzie mogła dokonać wyboru).

Tabela 6. Role w zespole projektowym preferowane przez poszczególne typy osobowości

Typ osobowości	Rola w zespole, %					
	analityk	gracz zespołowy	organizator	człowiek czynu	koordynator	twórca
choleryk	14	14	14	19	29	10
flegmatyk	21	21	46	6	3	3
melancholik	14	26	31	13	4	22
sangwinik	4	35	13	31	4	13

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

W analizie informacji z tabeli 6. uwagę zwraca fakt, iż rola organizatora najczęściej wybierana była przez typ flegmatyka, podobnie jak rola analityka. Natomiast naturalnym wydaje się, iż sangwinicy (35%) chętnie przyjęliby rolę gracza zespołowego oraz człowieka czynu (31%). Podobnie, 29% choleryków odnalazło się w pełnieniu funkcji koordynatora, co wydaje się zbieżne z ich cechami osobowościowymi. Warto także zauważyć, iż większość przebadanych kobiet określiła siebie jako flegmatyka, najbardziej preferowanymi rolami były rola gracza zespołowego lub organizatora, najmniej zaś koordynatora. Można wnioskować, że zgodnie z istniejącym stereotypem, kobiety decydują się na obowiązki opiekunek i planistek, a rolę przywódczą pozostawiają mężczyznom. Wśród mężczyzn również zaobserwowano przewagę flegmatyków. Natomiast wyróżnienie roli było utrudnione ze względu na bardzo wyrównane wyniki w poszczególnych kategoriach. Na podstawie przeprowadzonych rozważań, w kolejnej tabeli zestawiono uzyskane wyniki z założeniami przyjętymi przed badaniem.

Tabela 7. Osobowość a wybór roli w zespole projektowym

Osobowość	Predestynowanie do roli w zespole – założenie przed badaniem	Najczęściej występująca osobowość – wynik badania
Choleryk	człowiek czynu, twórca	koordynator
Flegmatyk	analityk, gracz zespołowy	analityk, organizator
Sangwinik	twórca, człowiek czynu, gracz zespołowy, organizator	człowiek czynu gracz zespołowy
Melancholik	gracz zespołowy, analityk	twórca

Źródło: opracowanie na podstawie przeprowadzonego badania.

Analiza informacji z powyższej tabeli oraz wyników przeprowadzonego badania pilotażowego pozwala zauważyć pewne prawidłowości⁴, zgodnie z któ-

⁴ Uzyskane wyniki będą przedmiotem weryfikacji w kolejnych etapach badań prowadzonych na reprezentatywnej próbie badawczej.

rymi sangwinicy najchętniej odnaleźliby się w pracy zespołowej, w roli gracza zespołowego lub człowieka czynu. Równie naturalne wydaje się dopasowanie roli analityka do osobowości flegmatyka, podobnie jak koordynatora do osobowości choleryka – aczkolwiek przyjęte tu założenie było odmienne. Równoległe należy podkreślić, iż przy realizacji projektów, w większości przypadków, następuje sformalizowane przydzielenie osób do wykonywanych zadań, co jest konsekwencją między innymi rodzaju struktury, przykładowo liniowej czy macierzowej. A zatem w powyższych sytuacjach dopasowanie takie nie może mieć miejsca. Z drugiej strony, biorąc pod uwagę rosnącą liczbę organizacji o strukturze projektowej, warto zwrócić uwagę, iż osadzenie poszczególnych członków zespołu we właściwych rolach (w oparciu na zdiagnozowaniu ich typów osobowości, co da wiedzę dotyczącą zadań, do których wykazują oni szczególne predyspozycje) może w znaczący sposób wpłynąć na efektywność pracy zespołu, a tym samym wynik finalny projektu. Kluczowym wydaje się więc poszukiwanie narzędzi, które pozwolą kierownikowi projektu na szybkość, a jednocześnie wiarygodną diagnostykę typu osobowości, reprezentowanego przez poszczególnych członków zespołu wraz z wypracowaniem przyzwolenia w organizacji na taki sposób budowania zespołu projektowego.

Bibliografia

- Cakrt M. (1996), *Kto jest kim. Typy osobowości dla menedżerów*, Helion, Gliwice.
- Chrościcki Z. (2001), *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Eysenck H.J., Eysenck M.W. (1985), *Personality and individual differences: A natural approach*, Plenum Press, New York.
- Hall C.S., Lindzey G., Campbell C.S. (2006), *Teorie osobowości*, PWN, Warszawa.
- Jay R. (1998), *Kierowanie zespołem*, Galaktyka, Łódź.
- Kożusznik B. (2005), *Kierowanie zespołem pracowniczym*, PWE, Warszawa.
- Łosiewicz M. (2009), *Wiedza i kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw w skali regionu*, Wyd. Uniw. Gdańskiego, Gdańsk.
- Maddi S. R. (1980), *Personality theories: A comparative analysis*, Homewood, Dorsey.
- Prahalad C.K., Ramasvamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji – współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A. (2002), *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Ryan Rosemary C.K. (2010), *Rozwój zdolności przywódczych*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Snedaker S., Hoenig N. (2007), *Zarządzanie projektami IT w małym palcu*, Helion, Gliwice.
- Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa.
- Wysocki R., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, OnePress, Gliwice.

Halina Sobocka-Szczapa

Spółeczna Akademia Nauk

Wykluczenie cyfrowe a problemy kadrowe firm

Digital divide out but personnel problems of companies

Abstract: Comprehending digital ruling out derives from English (digital divide) and is spelling „digital ruling out” or „digital division”. Due to multidimensional character of this phenomenon, triggered both through the diversity put towards the information technology and telecommunications, as well as possibilities of the access to the information (at using the Internet) and the ability didn’t also manage to draw using from ICT, so far up of one definition of this concept.

Adopting especially a latter aspect, influencing the scale of appearing of the phenomenon of digital ruling out for the base, we would like to watch him in the context of functioning of companies, including family corporations. It is an essential research hypothesis which can influence the legitimacy of taking such issues, that family corporations, on account of appearing of excluding each other digital amongst employees, as well as in the possibility of the ICT absorption, can come across different crash barriers, influencing the effectiveness of functioning of such subjects. Therefore there is a presentation of findings, enabling the assessment of the impact of the phenomenon of digital ruling out to functioning’s of family corporations, as well as making the attempt to verify problems, with which they can have for making in the pursued personnel politics in order to draw up above all.

Key-words: digital ruling out, information technologies, personnel management, business entities.

Wprowadzenie

Pojęcie wykluczenia cyfrowego pochodzi z języka angielskiego (*digital divide*) i oznacza „wykluczenie cyfrowe” lub „podział cyfrowy”. Z uwagi na wielowymiarowy charakter tego zjawiska, wywołwanego zarówno przez zróżnicowanie postaw wobec technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, jak i możliwości dostępu do informacji (przy wykorzystaniu Internetu), a także

umiejętności korzystania z ICT¹, jak dotychczas nie udało się opracować jednej definicji tego pojęcia. Powodem tego może być również intensywny rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, z którym mamy do czynienia raczej od niedawna. Dodatkowym czynnikiem jest także zapewne to, że wykluczenie cyfrowe może przynosić zmiany we wszystkich aspektach życia społecznego.

Przyjmując za podstawę zwłaszcza ten ostatni aspekt, wpływający na skalę występowania zjawiska wykluczenia cyfrowego, chcielibyśmy przyjrzeć się mu w kontekście funkcjonowania firm, w tym także firm rodzinnych. Podstawową hipotezą badawczą, która może wpływać na zasadność podejmowania takiej problematyki jest to, że firmy – również rodzinne – ze względu na pojawianie się wykluczenia cyfrowego wśród pracowników, jak również w możliwości absorpcji ICT, mogą napotykać na różne bariery, wpływające na efektywność funkcjonowania takich podmiotów. W związku z tym celem opracowania jest przede wszystkim prezentacja wyników badań², umożliwiających ocenę wpływu zjawiska wykluczenia cyfrowego na działania firm rodzinnych, jak również dokonanie próby zweryfikowania trudności, z jakimi mogą mieć one do czynienia w prowadzonej polityce kadrowej.

1. Pojęcie wykluczenia cyfrowego

Potocznie wykluczenie cyfrowe rozumiane jest jako podział społeczeństwa na dwie grupy: osoby posiadające dostęp do Internetu i innych nowoczesnych form komunikacji i tych, którzy takiego dostępu nie mają³. Z punktu widzenia firm rodzinnych problem ten dotyczy przede wszystkim pracowników, których poziom wykluczenia cyfrowego może być uzależniony od rodzaju i jakości wyposażenia technicznego podmiotów gospodarczych. Ten sposób postrzegania zjawiska *digital divide* wydaje się jednak dalece uproszczony. Nie można bowiem mówić o nim – jak uważają niektórzy badacze – bez uwzględnienia uwarunkowań społecznych, ekonomicznych czy technologicznych [Gunkel 2003]. Z czasem dostrzeżono również, iż wykorzystywanie i pozyskiwanie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych jest wysoce uzależnione

¹ ICT – (ang. *Information and Communication Technologies*) – technologie informacyjne i telekomunikacyjne. Jest to termin stosowany do określania: wiedzy i umiejętności, związanych z obsługą aplikacji informatycznych, sprzętu komputerowego i telekomunikacyjnego, klasyfikacji grupy technologii zaliczanych do obszaru informatyki i telekomunikacji, jak również nazwa sektora przedsiębiorstw, dostarczających rozwiązania z tego obszaru. ICT jest pojęciem szerszym od IT (ang. *Information Technology*) – technologii informacyjnej.

² Badania takie zostały przeprowadzone przez Instytut Pracy i Spraw Socjalnych [Kryńska, Arendt (red.) 2010, Sobocka-Szczapa (red.) 2011, Kryńska (red.), 2007].

³ Por. http://pl.wikipedia.org/wiki/Wykluczenie_cyfrowe.

od poglądów poszczególnych jednostek, ich postawy, hierarchii potrzeb oraz wcześniejszych doświadczeń, związanych z posługiwaniem się nimi⁴.

Obecnie istnieje wiele definicji, uwzględniających różne aspekty zjawiska wykluczenia cyfrowego. Ł. Arendt dzieli je na trzy grupy [Arendt 2009, s. 70]:

- definicje nawiązujące do determinizmu technologicznego, koncentrującego się na aspektach materialnych i zerojedynkowego rozumienia pojęcia „dostęp”⁵,
- definicje, których autorzy zwracają uwagę na znaczenie zakresu, w jakim nowoczesne technologie informacyjne i telekomunikacyjne są wykorzystywane oraz na wynikające stąd nierówności w dostępie i osiąganiu korzyści z ich użytkowania⁶,
- definicje, których autorzy traktują problem wykluczenia cyfrowego w sposób kompleksowy, gdzie dostęp uzależniony jest od istnienia potrzebnej infrastruktury, czyli posiadania sprzętu komputerowego z podłączeniem do sieci globalnej oraz czynników ekonomicznych, kulturowych i organizacyjnych, a także poziomu posiadanych kompetencji⁷.

Jak widać, zdefiniowanie pojęcia wykluczenie cyfrowe nie jest zadaniem łatwym. Dlatego też, w niniejszym opracowaniu posłużymy się definicją, sformułowaną na potrzeby projektu „Wykluczenie cyfrowe w Polsce”, zrealizowanego przez ekspertów z Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych, a sfinansowanego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Pod pojęciem wykluczenie cyfrowe będziemy rozumieli nierówności w różnych płaszczyznach dostępu do komputera i Internetu oraz wykorzystania możliwości technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych dla celów osobistych i zawodowych, warunkowane poziomem umiejętności informacyjnych jednostki i/lub organizacji [Arendt 2010b, s. 28]. O istotnym znaczeniu konieczności uwzględnienia takich czynników w ocenie zjawiska wykluczenia cyfrowego dla polityki personalnej firm rodzinnych może również świadczyć stanowisko, jakie w tej kwestii ma OECD. Dla tej organizacji wykluczenie cyfrowe oznacza różnicę pomiędzy jednostkami, gospodarstwami domowymi, gospodarczymi i geograficznymi regionami, występującą na różnych poziomach społeczno-ekonomicznych, w odniesieniu

⁴ Na ten temat pisali między innymi: J. Van Dijk [2005], S. Hangladarom [2004], S. Martin [2003] itp.

⁵ Ta grupa definicji odzwierciedla potoczne pojęcie wykluczenia cyfrowego.

⁶ Zaliczyć do nich można definicję R. Rice’a, dla którego istotne jest zróżnicowanie w dostępie i wykorzystaniu Internetu w przekroju płci, dochodu, rasy i miejsca zamieszkania [Rice 2002, s. 106].

⁷ Do tej grupy zaliczana jest definicja M. Castellsa, który uważa, że wykluczenie cyfrowe jest podziałem przebiegającym pomiędzy osobami, przedsiębiorstwami, instytucjami, regionami i społeczeństwami dysponującymi materialnymi i kulturowymi warunkami do funkcjonowania w cyfrowym świecie, a mimo to nie będącymi w stanie dostosować się do szybkiego tempa zachodzących zmian [Castells 2002, s. 270].

do uzyskania dostępu do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych oraz wykorzystania Internetu do szeroko pojętej działalności [Understanding 2001, s. 5].

Przyjrzyjmy się zatem, czy i w jakim stopniu zjawisko wykluczenia cyfrowego dotyczy polskich firm, w tym także firm rodzinnych.

2. Wykluczenia cyfrowe w polskich firmach

Oceniając zjawisko wykluczenia cyfrowego, w przeprowadzonych badaniach wzięto pod uwagę różne aspekty technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, z którymi mamy do czynienia w podmiotach gospodarczych. Było to: wyposażenie w komputery, dostęp do Internetu, sposoby wykorzystania oprogramowania komputerowego i dostępu do Internetu, jak również tworzenie stron WWW.

Z przeprowadzonych w całej Polsce wyników badań wynika, że pracodawcy chętnie wprowadzają i wykorzystują różnego rodzaju rozwiązania z zakresu ICT [Poliwczak 2010]. Tym niemniej skłonność ta jest uzależniona przede wszystkim od rodzaju prowadzonej działalności i związanych z tym potrzeb firmy. Można zatem uznać, że wykluczenie cyfrowe w różny sposób wpływa na politykę kadrową przedsiębiorstw i zależy od tego, czy dostęp do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych jest warunkiem *sine quanon* działań przez nie prowadzonych. Okazuje się w związku z tym, że najliczniej w komputery wyposażone są przedsiębiorstwa z sekcji „działalność finansowa i ubezpieczeniowa”, „informacja i komunikacja”, „naprawa i konserwacja komputerów”, „nauka i technika” [Wykorzystanie, 2010, s. 28]. W niemal 70% takich firm każdy pracownik dysponował przynajmniej jednym komputerem. Generalnie jednak w ponad 80% firm występują komputery, przy czym prawie wszystkie posiadają podłączenie do Internetu. Równocześnie w niemal połowie podmiotów gospodarczych liczba komputerów była taka sama, jak liczba pracowników, a w pozostałych – jeden komputer przypadał na dwie osoby. Z tego wynika, że zaledwie co piąte przedsiębiorstwo w ogóle nie korzysta z komputerów i Internetu⁸. Zmiennymi, które najbardziej różnicowały stopień wyposażenia w komputery były: lokalizacja, wielkość przedsiębiorstwa, obszar działalności, pozycja firmy na rynku, a także wspomniany już rodzaj działalności. Dużą rolę w tym przypadku odgrywa bliskość ośrodka miejskiego, jak również lokalizacja firmy w samym mieście, ponieważ na terenach wiejskich firm, które korzystały z komputerów i Internetu, było znacznie mniej.

Istotną determinantą wykluczenia cyfrowego, które obserwowane jest w firmach rodzinnych wydaje się także wielkość firmy. Im ona większa, tym częściej

⁸ Zaprezentowane wyniki dotyczyły wprawdzie województwa mazowieckiego, tym niemniej można przyjąć, że sytuacja przedstawiała się podobnie w całym kraju [Samoraj-Charitonow, Mirosław 2011].

mamy do czynienia z korzystaniem z urządzeń ICT. Z uwagi na to, że wśród ogółu przedsiębiorstw, działających na terenie Polski, firmy rodzinne stanowią około 1/3, a ich struktura według liczby zatrudnionych jest zbliżona do tej, która dotyczy wszystkich podmiotów gospodarczych, można przyjąć, że tego rodzaju uwarunkowanie może mieć istotne znaczenie dla kwestii wykluczenia cyfrowego. Można w związku z tym domniemywać, że bardziej narażone na wykluczenie cyfrowe – niezależnie od rodzaju firmy – są te mniejsze, w których pracuje ograniczona liczba pracowników. Wnioski te znajdują potwierdzenie w innych badaniach, prowadzonych między innymi przez GUS czy Instytut Pracy i Spraw Socjalnych [Wykorzystanie, 2010, ss. 18–19, Arendt 2010a, ss. 85–88], w których to właśnie wielkość podmiotu wyraźnie różnicuje posiadanie komputerów.

Ważnym czynnikiem występowania wykluczenia cyfrowego w firmach jest też wykształcenie kadry menedżerskiej. Im jest ono wyższe, tym skłonność do wykorzystywania komputerów w działalności firm jest większa, chociaż parametr ten nie różnicuje populacji firm w sposób zasadniczy.

Przy znacznym nasyceniu nowymi technologiami ICT w przedsiębiorstwie, istotne staje się zatrudnienie osoby lub grupy osób, które będą odpowiedzialne za sprawne funkcjonowanie użytkowanego sprzętu informatycznego, programów komputerowych oraz za właściwe ich wykorzystanie. Pojawia się w związku z tym potrzeba przeprowadzania prawidłowego naboru kadr, które będą zajmowały się sprzętem ICT, jak również w sposób efektywny wykorzystywały ten sprzęt w realizacji zadań firmy. Jak wynika z badań, poziom kompetencji informatycznych, jaki reprezentują pracownicy polskich firm, jest dość niski. Tylko nieco więcej niż co trzeci pracownik charakteryzuje się poziomem wyższym od średniego, zaś prawie 60% spośród nich prezentuje poziom niższy od przeciętnego dla całej populacji zatrudnionych [Daniłowicz, Szymczak 2010, s. 145 i nast.]. Może to świadczyć o istotnych, z punktu widzenia pracodawców, brakach umiejętności zarówno zawodowych, jak i ponadzawodowych⁹, którymi charakteryzują się pracownicy. Sytuacja taka może być powodem występowania problemów kadrowych w podmiotach gospodarczych, ponieważ trudności ze znalezieniem adekwatnych do oczekiwań pracodawców pracowników, potrafiących korzystać z urządzeń informacyjnych i telekomunikacyjnych, mogą skutkować zatrudnianiem tych, którzy w przyszłości wymagać będą dodatkowych nakładów finansowych, pozwalających na przystosowanie ich kwalifikacji do pracy wykonywanej na wskazanym przez przedsiębiorcę stanowisku. Konsekwencją takiego *status quo* jest niezadowolenie pracodawców i negatywna ocena zarówno systemu kształcenia, jak i realizowanej przez państwo aktywnej polityki rynku pracy.

⁹ Umiejętności zawodowe – w przypadku branż o charakterze informatycznym, umiejętności ponadzawodowe – przypadku wszystkich pozostałych branż.

Wskazane czynniki wpływać mogą na rozszerzanie się zjawiska wykluczenia cyfrowego w polskich firmach, w tym także w firmach rodzinnych. Tym bardziej okazuje się to ważne, że tylko w niektórych firmach mamy do czynienia z wydzielaniem komórek IT, odpowiedzialnych za działanie urządzeń ICT, jak również wpływających na kształtowanie przez nie polityki informacyjnej i telekomunikacyjnej. W świetle przeprowadzonych badań, z sytuacją taką mieliśmy do czynienia zaledwie w co dwudziestej firmie, przy czym były to z reguły firmy większe. Z uwagi na to, że firmy rodzinne – to z reguły firmy małe [Kowalewska i inni 2009], działania takie mogą mieć charakter sporadyczny. Tym niemniej w takim przypadku pewne znaczenie może mieć korzystanie z doświadczenia członków rodziny w zakresie techniki komputerowej, które także w populacji ogólnej podmiotów gospodarczych miało dość istotne znaczenie, ponieważ ponad 1/3 deklaracji dotyczyło właśnie takiego sposobu postępowania. Podobnie ocenić można korzystanie w tej dziedzinie z usług firm zewnętrznych, co preferowane jest przez ponad 1/3 podmiotów, przy czym – ze względu na kosztowność takiego postępowania – dotyczy to także zazwyczaj firm większych, charakteryzujących się dobrą kondycją ekonomiczną.

Wskazane powyżej uwarunkowania, zarówno wdrażania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych przez polskie przedsiębiorstwa, jak i mogących z nich wynikać trudności, związane z doбором adekwatnej do potrzeb kadry pracowniczej, nie znajdują jednak odzwierciedlenia w opiniach samych pracodawców. Zdecydowana bowiem większość ocenia wykorzystanie urządzeń ICT jako prawidłowe, zgodne z zadaniami realizowanymi przez firmę. Pogląd ten miał charakter niezależny od wielkości firmy, przy czym w całości dotyczył jednoosobowych podmiotów gospodarczych.

3. Bariery determinujące wykluczenie cyfrowe

W teorii wyróżnia się cztery główne rodzaje barier implementowania technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w praktyce gospodarczej. Są to: bariera mentalna, bariera materialna, bariera umiejętności oraz bariera „wykorzystania” ICT [Arendt 2010b, s. 30 i nast.]. Wymiar mentalny wykluczenia cyfrowego charakteryzuje brak jakiegokolwiek doświadczenia z ICT, wynikający z braku zainteresowania, obawy przed używaniem komputera, nieatrakcyjności nowej technologii dla pewnych grup społecznych. Wymiar materialny rozumiany jest jako brak komputera i dostępu do Internetu, wynikający z ograniczeń finansowych. Wymiar umiejętności to „brak umiejętności obsługi komputera spowodowany zbyt małym stopniem „przyjazności dla użytkownika” (*userfriendliness*) aplikacji ICT, brakiem odpowiedniej edukacji bądź wsparcia otoczenia” [Arendt 2009, ss. 74–75]. Wymiar „wykorzystania” rozumiany jest jako brak możliwości wykorzystania potencjału technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.

Wskazane powyżej bariery, jak również częste ich kumulatywne występowanie, są jednymi z głównych przyczyn występującej na rynkach pracy nierównowagi, powodując niedopasowanie struktury podaży pracy i popytu na nią, zwłaszcza ze względu na zawód, kwalifikacje i wykształcenie. Występująca w długim okresie nadwyżka nisko kwalifikowanych zasobów pracy, o raczej niewielkich szansach na jej podjęcie, której towarzyszy deficyt kadr o wysokich umiejętnościach informatycznych, może w sposób istotny powiększać te dysproporcje, ponieważ równocześnie obserwuje się zjawisko zmniejszania zapotrzebowania na osoby stosunkowo dobrze wykształcone, ale posiadające braki w tego rodzaju kwalifikacjach. Dysproporcje w dostępie do technologii oraz brak świadomości korzyści z posługiwania się nią tworzą bowiem lukę kompetencyjną między różnymi grupami społecznymi. Tym samym uwarunkowania takie mogą wpływać na zwiększenie trudności z adekwatnym do oczekiwań pracodawców doбором pracowników, jak również ograniczać ich skłonność do działań innowacyjnych, polegających m. in. na wdrażaniu technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych w firmach.

Przyjrzyjmy się zatem głównym barierom wdrażania nowych technologii, które – jak wynika z wcześniejszych rozważań – dotyczą znikomej grupy polskich przedsiębiorstw (około 1/5).

Analiza wyników badań wykazała, że istnieją dwie podstawowe, wyróżniające się przyczyny. Pierwszą z nich jest powszechnie deklarowany przez pracodawców brak takiej potrzeby. Nie mniejsze znaczenie ma także brak środków materialnych. Wskazuje to wprost na występowanie w procesie wdrażania nowych rozwiązań ICT bariery wykluczenia materialnego oraz mentalnego. Brak odpowiednio wykształconych pracowników był powodem zaledwie w nielicznych przypadkach. To samo dotyczyło ograniczeń wynikających z braku wiedzy lub umiejętności. Świadczy to o znacznie mniejszym znaczeniu wymiaru wykluczenia w obszarze umiejętności (zarówno pracowników, jak i właścicieli oraz kadry zarządzającej). Ponadto brak jasno sformułowanego planu rozwoju informatycznego firmy, brak długookresowej strategii, brak standardów procedur operacyjnych wyraźnie wskazują na występowanie w takim samym stopniu bariery umiejętności oraz bariery wykorzystania zaimplementowanych nowych technologii. Można zatem uznać, że – w odniesieniu do niewielkiej wprawdzie populacji pracodawców – wszystkie bariery powodujące wykluczenie cyfrowe mają znaczenie, choć w zróżnicowanym stopniu. Ponadto dotyczą one głównie firm małych i średnich, Natomiast najrzadziej są wskazywane przez firmy stanowiące jednoosobową działalność.

Z punktu widzenia prowadzonej w podmiotach gospodarczych polityki kadrowej, niezwykle ważne wydaje się zwrócenie uwagi na jeszcze jeden aspekt wykluczenia cyfrowego, związany z barierą mentalności. Była to deklarowana przez pracodawców niechęć pracowników do wprowadzanych zmian, których

konsekwencją jest nabycie umiejętności posługiwania się nowo wprowadzonymi w przedsiębiorstwie technikami ICT. Może to stanowić istotny warunek, kształtujący pozycję konkurencyjną firmy na rynku, jak również wpływać na efektywność działań przez nią prowadzonych. Sytuacja taka wymaga od pracodawców uruchomienia innych instrumentów, przede wszystkim wspierających aktywność edukacyjną pracowników, które jednak – zwłaszcza w warunkach kryzysu, chociaż nie tylko – są trudne do zastosowania. Jak wynika bowiem z innych badań, pracodawcy, mimo pełnego zrozumienia potrzeby kształcenia ustawicznego pracowników, niezwykle rzadko uczestniczą w tych procesach.

Opisane problemy przedsiębiorstw w kontekście zastosowania i wykorzystania ICT wpisują się w bardziej generalną tendencję wykluczenia cyfrowego przedsiębiorstw [Kryńska, Arendt (red.) 2010]. W przedsiębiorstwach występują bowiem znaczne luki w zakresie wykorzystania możliwości związanych z zastosowaniem technologii ICT. Nie wszystkie jednak firmy zdają sobie z tego sprawę. Równocześnie szereg barier występujących w przedsiębiorstwach może powodować pewne opóźnienia we wprowadzaniu lub wręcz decyzje o nieinwestowaniu w nowe technologie. Należy bowiem pamiętać, że choć wykorzystywanie nowych technologii potencjalnie zwiększa szanse firmy na utrzymanie się rynku, to niesie za sobą także duże ryzyko poniesienia wysokich wydatków i niewielkiej efektywności. Na efektywne wykorzystanie inwestycji wpływa bowiem szereg innych czynników, m.in. czynnik ludzki i chęć wykorzystywania zasobów i możliwości, jakie daje technologizacja pracy przez pracowników.

W związku z powyższym, na koniec przyjrzymy się skłonności pracodawców do podejmowania inwestycji w rozwój nowych technologii.

4. Skłonność do inwestowania w ICT

Inwestycje w nowoczesne technologie są kluczem do przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak działania takie są uzależnione od wielu czynników, a przede wszystkim sytuacji gospodarczej w kraju. Jej pogorszenie sprawiło, że firmy zmuszone zostały do ograniczenia wydatków na rozwój teleinformatyczny. Jak wynika z przeprowadzonych badań, liczba podmiotów gospodarczych, które skłaniały się do tego typu inwestycji zmniejszyła się prawie trzykrotnie [Samoraj-Charitonow, Mirosław 2011]. Dodatkowymi przyczynami, które mają znaczenie dla kształtowania skali inwestycji są: brak potrzeby, brak środków finansowych, brak wiedzy i umiejętności oraz odpowiednio wykształconych pracowników, jak również brak specyficznego oprogramowania, brak jasno sformułowanego planu rozwoju informatycznego firmy czy też brak orientacji biznesowej, niezbędnej do prowadzenia firmy. Wskazywane właśnie w takiej kolejności powody braku zainteresowania inwestycjami w ICT – to kolejny dowód na istnienie wykluczenia cyfrowe-

go, przede wszystkim w wymiarze mentalnym, wśród przedsiębiorców, nieświadomych, jakie korzyści może przynieść rozwinięta pod względem informatycznym firma z jednej strony, a z drugiej – jakie zagrożenia czekają na te przedsiębiorstwa, które – pozbawione nowoczesnych rozwiązań informacyjnych i telekomunikacyjnych – staną się mniej konkurencyjne na coraz bardziej cyfrowym rynku. Ponadto istotne znaczenie mają czynniki wpływające na wykluczenie w wymiarze umiejętności, co wskazuje na potrzebę szkolenia pracowników i pracodawców z dostępnych rozwiązań teleinformatycznych, tak, by byli oni świadomi aktualnych rozwiązań. Ważne są też z jednej strony braki w wyposażeniu, uniemożliwiające jakikolwiek rozwój firmy w kierunku informatycznym, zaś z drugiej – świadczące o barierach mentalnych. Sprawiają one, że przedsiębiorcy nie dostrzegają potrzeby planowania wydatków firmy na cele związane z ICT.

Wśród tej nielicznej grupy pracodawców, inwestycje koncentrowały się przede wszystkim na zakupie komputerów i oprogramowania, jak również – w następnej kolejności – na dostępie do Internetu, rozbudowie strony internetowej, a wreszcie w najmniejszym stopniu – rozbudowie sieci wewnętrznej. Inwestycje te miały miejsce częściej w firmach zlokalizowanych w ośrodkach miejskich, jak również zależały od wielkości podmiotu gospodarczego. Im mniejszy podmiot, tym mniejsza chęć przedsiębiorcy do ponoszenia tego rodzaju kosztów. Wyniki te potwierdzają znaczne zagrożenie wykluczeniem cyfrowym wśród firm najmniejszych. Wynika to zapewne również z gorszej sytuacji ekonomicznej mniejszych firm – w porównaniu z większymi, którym łatwiej, nawet pomimo kryzysu, przeznaczyć część pieniędzy firmy na inwestycje w technologie teleinformatyczne. Tym bardziej okazuje się to ważne, że kondycja ekonomiczna przedsiębiorstwa stanowi podstawowy wyznacznik inwestowania w rozwój ICT. To konsekwencja tego, że podstawowym źródłem finansowania inwestycji informatycznych są środki własne przedsiębiorstwa. Tylko w niewielkim stopniu firmy korzystają w tym celu z kredytów, a jeszcze rzadziej z leasingu. Również fundusze unijne stanowią źródło finansowania tylko w jednostkowych przypadkach. Wydaje się to niezrozumiałe w świetle tego, że Unia Europejska finansuje dużą liczbę projektów, których celem staje się unowocześnienie sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a innowacyjna gospodarka jest jednym z głównych priorytetów UE. Być może powodem w tym przypadku są zbyt skomplikowane procedury przetargowe lub brak dostatecznej wiedzy na temat sposobów pozyskiwania funduszy na rozwój firmy.

Pomimo niewielkiego odsetka firm, które zdecydowały się na inwestycje, większość spośród nich uznała, że poczynione inwestycje pozytywnie przyczyniły się do poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pozostali przedsiębiorcy uważali, że poczynione inwestycje nie miały wpływu na funkcjonowanie firmy. Świadczy to o sporym pozytywnym znaczeniu inwestycji w nowe technologie na rozwój i sytuację firmy na rynku [Arendt 2009, s. 145].

Z powyższej analizy wynika, że badane firmy niezbyt chętnie inwestują w rozwój nowych technologii, a środki na te inwestycje stanowią niewielki, kilkuprocentowy udział w wydatkach firm.

Przyjrzyjmy się teraz w sposób bardziej szczegółowy ocenie pracowników pod kątem ich umiejętności i kwalifikacji informatycznych.

5. Ocena pracowników

Opinie pracodawców o kwalifikacjach ICT ich pracowników pozwalają określić umiejętności osób pracujących, a tym samym skalę wykluczenia cyfrowego, głównie w wymiarze umiejętności.

Generalnie, kompetencje zawodowe pracowników oceniane są przez pracodawców bardzo wysoko. Tylko sporadycznie uważają oni, że dysponują kadrą o kwalifikacjach nieadekwatnych do oczekiwań. Nie różnicuje tych opinii lokalizacja firmy, natomiast zdywersyfikuje je wielkość przedsiębiorstwa. Im większe przedsiębiorstwo, tym niższa ocena kompetencji załogi.

Nieco słabiej oceniane są umiejętności pracowników w zakresie ICT. Zdecydowanie mniejsza liczba pracodawców pozytywnie ocenia te kwalifikacje. Znacznie wyżej są przez nich oceniane takie cechy pracowników, jak: sumienność i umiejętność pracy w zespole. Jednak o wykluczeniu cyfrowym w zakresie umiejętności informatycznych, można mówić tylko w przypadku niewielkiego odsetka firm. Stanowisko to jest jednak zróżnicowane w zależności od wieku pracownika. Wysokimi kompetencjami informatycznymi – w opiniach pracodawców – charakteryzują się bowiem głównie pracownicy w wieku 25–49 lat. Najniżej pod tym względem oceniono natomiast pracowników powyżej 50. roku życia. Powinno to spowodować określone konsekwencje dla prowadzonej w firmach polityki kadrowej, w wyniku której należy wyeliminować powody, dla których osoby starsze w tak znacznym stopniu odbiegają pod względem swojej wiedzy i umiejętności w zakresie stosowania ICT od osób poniżej 50. roku życia. Osoby te powinny przede wszystkim zostać skierowane na odpowiednie szkolenia, podnoszące ich umiejętności teleinformatyczne. Jest to tym ważniejsze, że w szybko zmieniających się warunkach aktualne umiejętności i kwalifikacje pracowników są jednym z kluczowych elementów przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Rozwój tych umiejętności poprzez szkolenia prowadzi do wzrostu efektywności ich pracy oraz zwiększa ich wartość rynkową, jak również wpływa na podwyższenie pozycji konkurencyjnej firmy, co znalazło potwierdzenie w opiniach pracodawców. Jednak, jak już wspomniano, mimo wyrażanego przez nich pozytywnego nastawienia do kształcenia ustawicznego pracowników, ich współudział – przede wszystkim finansowy i organizacyjny – w tych procesach jest bardzo ograniczony. Pracodawcy rzadko na ogół bowiem organizowali organizują i szkolenia, zwłaszcza te z zakresu IT. Może to jednak wynikać nie tylko z kwestii struktury wieku pracowników, ale też

być skutkiem wysokiej oceny posiadanych przez nich kwalifikacji i umiejętności pracowników. Jak wynika bowiem z badań [Sobocka-Szczapa (red.) 2011], uczestnictwo w procesach kształcenia pracowników zależy w głównej mierze od wielkości przedsiębiorstwa, jak również jego kondycji ekonomicznej. W organizacji szkoleń z zakresu IT dominują firmy najmniejsze, a najrzadziej mamy do czynienia z tego typu sytuacją w podmiotach średnich i większych. Być może dlatego właśnie mikropodmioty najwyżej oceniają kompetencje zawodowe swoich pracowników – ponieważ szkolą ich najczęściej. Równocześnie zauważana jest też dywersyfikacja skłonności do szkolenia pracowników przez pracodawców – według miejsca lokalizacji podmiotu. Częściej kształcą się pracownicy firm zlokalizowanych w miastach niż na wsi. Zapewne wynika to, z jednej strony, z większej świadomości, związanej z koniecznością podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracodawców i samych pracowników, ze względu na większą konkurencję zasobów pracy w miastach, a z drugiej – z szerszej oferty szkoleniowej w miastach niż na terenach wiejskich.

Biorąc pod uwagę szkolenia z zakresu IT organizowane przez przedsiębiorstwa, dotyczą one głównie obsługi programów wykorzystywanych w codziennej działalności firmy. Tylko ograniczona liczba pracodawców (więcej niż co dziesiąty) kieruje pracownika na szkolenie z innego zakresu, które jednak powiązane było z ICT (programy służące do obsługi klienta, do projektowania czy programy wykorzystywane w sprzedaży). Respondenci wymieniali również obsługę nowych programów komputerowych jako przedmiot szkolenia.

Najczęściej szkolonymi osobami w badanych przedsiębiorstwach są specjaliści w wieku 25–49 lat, czyli – jak można domniemywać – osoby kluczowe w firmach. Natomiast osoby w wieku 50 i więcej lat uczestniczą w takich szkoleniach najrzadziej. Może to wpływać na zwiększenie zagrożenia wykluczeniem cyfrowym wśród tej kategorii pracowników. Może też skutkować prowadzeniem określonej polityki kadrowej w firmie, która polegać będzie na promowaniu zatrudnienia osób młodych i ograniczaniu aktywizacji zawodowej osób w starszych rocznikach wieku produkcyjnego. Stanowi to istotne zagrożenie dla polityki wydłużania aktywności zawodowej zasobów pracy, jak również programów, których celem jest podwyższanie wskaźnika osób pracujących w grupie osób powyżej 50. roku życia. Staje się to tym ważniejsze, że nie występują większe różnice w skłonności do uczestnictwa w szkoleniach z zakresu posługiwania się programami komputerowymi między osobami młodymi i starszymi. Skłonność ta jest determinowana podobnymi czynnikami, jak w przypadku pozostałych zakresów kształcenia i świadczy o świadomości pracowników, odnoszącej się do konieczności podnoszenia swoich kompetencji na dobre gospodarki opartej na wiedzy.

Ocena kadry pracowników pod względem umiejętności informatycznych, w połączeniu z aktywnością edukacyjną pracowników w tym samym zakresie,

może stanowić podstawę do zweryfikowania postaw pracodawców w zakresie prowadzonej przez nich polityki kadrowej, a zwłaszcza rekrutacji pracowników pod kątem ograniczenia zjawiska wykluczenia cyfrowego.

Przyglądając się wynikom przeprowadzonych badań, należałoby podkreślić, że pracodawcy w sposób bardzo ograniczony skłaniają się do zatrudnienia nowych pracowników. Jest to tendencja, która występuje od dawna i uległa nasileniu w okresie występującego w gospodarce ograniczenia aktywności ekonomicznej. Nieliczni przedsiębiorcy, którzy poszukują pracowników, potrzebują głównie przedstawicieli zawodów, które cechuje stosunkowo duża fluktuacja, w wieku najwyższej aktywności zawodowej (25–49 lat). Przy ocenie kandydatów do pracy, umiejętność obsługi komputera i Internetu jest istotna tylko dla mniej niż połowy pracodawców. W szeregu innych umiejętności, jak: kompetencje związane bezpośrednio z wykonywanym zawodem czy dyspozycyjność, umiejętności z zakresu ICT stawiane są dopiero na 7. miejscu. Tym niemniej, wśród zatrudnionych w niedalekiej przeszłości pracowników dominowali ci, którzy umieli korzystać z urządzeń i programów ICT, co oznacza, że pracodawcy zwracają uwagę na tego rodzaju umiejętności, a tym samym stanowią one o przewadze konkurencyjnej kandydata do pracy. Dlatego też, między innymi, słabsza jest pozycja konkurencyjna kandydatów do pracy w wieku powyżej 50. roku życia, są oni pracownikami najrzadziej poszukiwanymi przez pracodawców. Należałoby równocześnie podkreślić, że w sytuacji, kiedy konieczne jest zwolnienie pracownika, jego kompetencje informatyczne odgrywają znacznie mniejszą rolę w porównaniu z innymi powodami, o charakterze ekonomicznym, dyscyplinarnym czy zdrowotnym.

Podsumowanie

W dokumencie MNiSW, zatytułowanym „Strategia Kierunkowa Rozwoju Informatyzacji Polski do 2013 r.” stwierdzono, że bez podjęcia działań zmniejszających wykluczenie cyfrowe, duże grupy społeczne narażone są na wykluczenie społeczne. W omawianym dokumencie odwołano się bezpośrednio do problematyki wykluczenia cyfrowego w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw i przedstawiono cele, jakim służyć miałyby działania państwa prowadzące do zmian w tym zakresie. Są to m.in.:

- wsparcie wykorzystania nowoczesnych technologii w przedsiębiorstwach, które przyczynić się ma do pobudzenia innowacyjności w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw oraz mikroprzedsiębiorstw, a w konsekwencji wpłynąć ma na poprawę ich wydajności, jakości i konkurencyjności;
- otwarcie dla nich rynków międzynarodowych poprzez wsparcie wdrożeń rozwiązań elektronicznego biznesu w sferze operacyjnej i organizacyjnej.

Pobudzona ma zostać w ten sposób lokalna przedsiębiorczość i innowacyjność w sektorze elektronicznej gospodarki opartej na wiedzy, poprzez otwarcie

rynku treści i usług cyfrowych, a w konsekwencji utworzenie nowych, rozwojowych miejsc pracy. Stymulowane ma być także przechodzenie przez małe i średnie przedsiębiorstwa na komunikację elektroniczną z partnerami biznesowymi (B2B), aby zapewnić zdolność podmiotów polskich do uczestnictwa w rynku europejskim i globalnym. Prowadzony ma być także program bezpośredniego wsparcia dla małych i średnich przedsiębiorstw, skierowany na wzrost wykorzystania przedsięwzięć innowacyjnych w obszarze wykorzystania ICT w produkcji (sterowanie, wspomaganie zarządzania, doskonalenie technologii przez wykorzystanie przemysłowych baz danych).

Jak wynika z przeprowadzonych analiz, w podmiotach funkcjonujących na obszarze Polski nie mamy do czynienia z przejawami wykluczenia cyfrowego. Wniosek taki dotyczy większości firm, przy czym – co należałoby podkreślić – występują pod tym względem dość istotne różnice, jeśli wziąć pod uwagę wielkość przedsiębiorstw. Do najbardziej zagrożonych wykluczeniem cyfrowym w obszarze materialnym zaliczyć należy: mikropodmioty, firmy zlokalizowane na obszarach wiejskich, firmy działające tylko na rynku lokalnym oraz firmy działające w obszarze „transport i gospodarka magazynowa”. Najmniej zagrożone wykluczeniem cyfrowym są firmy: których właściciele (osoby decyzyjne) legitymują się wykształceniem wyższym; w których zatrudnionych jest co najmniej 10 pracowników, które zlokalizowane są w miastach, działają na rynku szerszym niż lokalny (regionalny, ogólnopolski, międzynarodowy) oraz działają w branżach: „informacja i komunikacja”, „działalność profesjonalna, naukowa i techniczna”, „działalność finansowa, ubezpieczeniowa, związana z rynkiem nieruchomości” oraz „działalność w zakresie usług administrowania”. Należy jednak podkreślić, że z urządzeń ICT korzystają zarówno firmy duże, jak i małe i mikropodmioty, ale tylko wśród tych ostatnich zdarzało się, że firma nie posiada komputerów w ogóle. Tym samym, to właśnie firmy najmniejsze są najbardziej zagrożone wykluczeniem cyfrowym, gdyż już na etapie dostępu materialnego nie są w stanie konkurować z gospodarką będącą w coraz większym stopniu gospodarką cyfrową.

Te firmy, które korzystają z technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych, w zdecydowanej większości wykorzystują komputery stosownie do potrzeb. Najczęściej wykorzystywane są systemy ze środowiska Windows. Komputerów używa się najczęściej do obsługi najprostszych i najbardziej popularnych programów: edytorów tekstów (Word), arkuszy kalkulacyjnych (Excel) oraz do obsługi programów księgowych. Rzadziej używa się programów specjalistycznych, choć częściej w dużych firmach, niż w małych. Natomiast podstawową przyczyną niewykorzystywania komputerów w firmie jest brak takiej potrzeby. Tylko niewielki odsetek pracodawców uznaje, że wynika to z ważniejszych wydatków. Płyne z tego wniosek, że brak korzystania z komputerów wynika z profilu działalności firmy, a nie z problemów finansowych.

Jednak w ostatnim czasie przedsiębiorstwa coraz chętniej włączają technologie internetowe do swej działalności, doceniając ich skuteczność. Dotyczy to także posiadania stron internetowych, w które firmy inwestują rzadko – istnieje przy tym związek między liczbą pracowników danej firmy a wykorzystaniem możliwości, jakie dają nowe technologie, w tym posiadanie strony WWW.

Generalnie pracownicy oceniani są przez pracodawców raczej dobrze, zarówno pod względem kompetencji w zakresie wykorzystania nowych technologii, jak i innych cech, związanych zarówno z posiadaną wiedzą, jak i umiejętnościami miękkimi. Najbardziej cenioną przy tym grupą pracowników wydają się pracownicy w przedziale wiekowym 25–49 lat, zapewne w wyniku połączenia dwóch istotnych dla pracodawców cech: dużej elastyczności, wynikającej ze stosunkowo młodego wieku, ale już popartej doświadczeniem zawodowym oraz „sprawdzeniem się” pracownika we współpracy z pracodawcą, który – już z pewnej perspektywy czasowej współpracy z daną osobą – jest w stanie ocenić zakres jej umiejętności oraz przydatności dla firmy. Stosunkowo dobrze oceniani byli także pracownicy najmłodsi, do 24. roku życia, zaś najgorzej ocenianą grupą pracowników (niemal pod każdym względem) byli pracownicy, którzy przekroczyli 50 rok życia. W kontekście wykluczenia cyfrowego warto więc w sposób szczególny potraktować grupę pracowników najstarszych, inwestując w szkolenia i nabywanie umiejętności związanych z obsługą i wykorzystaniem nowych technologii. Należałoby jednak podkreślić, że w naborze pracowników kryterium posiadania wiedzy informatycznej jest dla pracodawców ważne, chociaż w zestawie najważniejszych umiejętności pracownika, kwalifikacje takie znajdują się na dość odległym miejscu, podobnie jak kreatywność i przedsiębiorczość. Powodem tego jest zwłaszcza to, że podstawowe znaczenie zazwyczaj mają umiejętności związane z wykonywaną pracą. Czynniki te wpływają także na to, że szkolenia z zakresu technik teleinformatycznych nie są popularne wśród badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa najbardziej odczuwały niedosyt w zakresie szkoleń z umiejętności i wiedzy bezpośrednio związanych z wykonywaną pracą. Sytuacja taka dotyczy zarówno szkoleń przeprowadzonych, jak i tych, które ewentualnie miałyby zostać przeprowadzone w przyszłości. Taka postawa przedsiębiorców świadczy o ich częściowym wykluczeniu w wymiarze umiejętności, zwłaszcza, że oni sami zauważają braki w umiejętnościach ICT swoich pracowników.

Ogół opisanych zagadnień, związanych z wykluczeniem cyfrowym, w sposób istotny zapewne dotyczy także firm rodzinnych, ponieważ stanowią one element systemu, jakim są podmioty gospodarcze. Dlatego też niezwykle ważna jest walka z tym negatywnym efektem działalności człowieka. Przeciwdziałanie pojawianiu się zjawiska wykluczenia cyfrowego oraz ograniczanie jego skali wymagają jednak uwzględnienia w polityce regionalnej szerokiego wachlarza działań, umożliwiających nabywanie kwalifikacji z zakresu technologii infor-

macyjnych i telekomunikacyjnych. Uwzględnić jednak należy dotychczasowy charakter obszaru, jako czynnika zewnętrznego, jak również rodzaj podmiotu gospodarczego i prowadzonej przez niego działalności, wpływające na poziom jego przygotowania do udziału w społeczeństwie informacyjnym. Koniecznością stało się poszukiwanie najbardziej efektywnych rozwiązań, pozwalających na eliminowanie pojawiających się dysproporcji w dostępie i wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych.

Bibliografia

- Arendt Ł. (2009), *Wykluczenie cyfrowe w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa.
- Arendt Ł. (2010a), *Dostęp do technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych* [w:] E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), *Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Arendt Ł. (2010b), *Wykluczenie cyfrowe – zagadnienia teoretyczno-empiryczne* [w:] E. Kryńska, Ł. Arendt (red.) *Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Castells M. (2002), *The Internet Galaxy. Reflections in the Internet, Business, and Society*, Oxford University Press, Oxford.
- Gunkel D. J. (2003), *Second thoughts: toward a critique of the digital divide*, "New Media & Society", vol. 5, nr 4.
- Daniłowicz P., Szymczak M. (2010), *Umiejętności informatyczne pracowników i bezrobotnych. Analiza porównawcza* [w:] E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), *Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Hangladarom S. (2004), *Making Information Transparent as a Means to Close the Global Digital Divide*, "Minds and Machines", vol. 14.
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Wykluczenie_cyfrowe.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Krynicki T. J., Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.
- Kryńska E., Arendt Ł. (red.) (2010), *Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Martin S. (2003), *Is the Digital Divide Really Closing? A Critique of Inequality Measurement in a Nation Online*, "IT & Society", vol. 14.
- Poliwczak I. (2010), *Pracodawcy a ICT* [w:] E. Kryńska, Ł. Arendt (red.), *Wykluczenie cyfrowe na rynku pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Rice R. (2002), *Primary Issues in Internet Use* [w:] L. Lievrouw, S. Livingstone (red.) *Handbook of New Media*, Sage, London-Thousand Oaks, s. 106.
- Samoraj-Charitonow R., Mirosław J. (2011), *Popytowa strona rynku pracy wobec problemów kształtowania społeczeństwa informacyjnego* [w:] H. Sobocka-Szczapa (red.), *Wykluczenie cyfrowe na Mazowszu*, IPiSS, Warszawa.
- Kryńska E. (red.) (2007), *Kapitał ludzki w małych i średnich przedsiębiorstwach – przystosowania do technologii informatycznych. Wyniki badań empirycznych*, „Studia i Materiały”, IPiSS, Warszawa.

Sobocka-Szczapa H. (red.) (2011), *Wykluczenie cyfrowe na Mazowszu. Wyniki badań*, IPiSS, Warszawa.

Understanding (2001), *Understanding The Digital Divide*, OECD.

Van Dijk J. (2005), *The Deepening Divide. Inequality in the Information Society*, Sage, Thousand Oaks, London – New Delhi.

Wykorzystanie ICT w przedsiębiorstwach (2011) [w:] *Spółeczeństwo Informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2006–2010*, GUS, Warszawa.

Artur Ściana

Politechnika Świętokrzyska w Kielcach

System zarządzania personelem „QUARC”

„QUARC HR management system”

Abstract: The article presents the author's personnel management system in a small family business. Implementation of the system allows for quick verification of staff employed in terms of efficiency, as well as assisting in the final evaluation of each employee. The system allows to verify the strongest and the weakest link in the enterprise or indirectly to find other reasons for the decline in labor productivity. It can be used as an major element in the employees salary or punish and dismiss.

Key-words: QUARC, management system, family business.

Nazwa systemu wzięła się od skrótu słów *Quality, Utility, Attendance, Responsibility, Culture*. Jakość, Użyteczność, Frekwencja, Obowiązki i Kultura – na tych cechach bazuje system. Głównym założeniem jest, aby oceniać pracownika w powyższych dziedzinach każdego dnia w pracy. System stał się na tyle elastyczny, że można dostosować go do dowolnej branży, niezależnie, czy jest to produkcja, usługi czy handel. Na potrzeby niniejszego opracowania skupimy się na branży usługowej, w której to najczęściej możemy zastosować system QUARC. Omawiany system z powodzeniem bywa stosowany w firmie MARSAMO – min. stacji obsługi samochodów osobowych – zakres działalności od czyszczenia pojazdów, konserwacji, drobnej mechaniki, szybkich napraw powłok lakierniczych, po sprzedaż samochodów, dystrybucję chemii samochodowej oraz działalność reklamową i audytorską. Skupimy się na pracownikach zatrudnionych na stanowisku specjalista ds. utrzymania czystości, wykonujących prace związane *stricte* z czyszczeniem pojazdów osobowych.

W małej firmie rodzinnej często występuje problem poprawnej oceny pracownika. Nierzadko załoga zna się na tyle dobrze – ze względu na niską liczbę osób – iż zacierają się granice odpowiedzialności poszczególnych osób. Dobre relacje wymuszają pobłażliwe traktowanie i w konsekwencji obniżenie wydajności pracy.

Przyjrzyjmy się zatem poszczególnym elementom systemu.

Jakość wykonywanej pracy – czynności wykonywane przed danego pracownika nie mogą odbiegać od przyjętych norm, a pożądana jest jak najwyższa jakość. Szczególnie w sektorze usługowym jakość wykonanej pracy przekłada się bezpośrednio na zadowolenie klienta i nie bez powodu stawia się ją na pierwszym miejscu. Dla świadomego klienta liczy się najwyższa jakość usługi, podczas gdy cena to element drugorzędny. Odpowiedni poziom wykonywanej pracy stanowi o przewadze na rynku i pozycji przedsiębiorstwa.

Użyteczność – zlecone zadania pracownik powinien wykonywać bez dłuższego zastanawiania się, wykazywać się inwencją i prostym myśleniem podczas wykonywania nawet podstawowych czynności. W razie potrzeby pracownik powinien zapytać, jeśli nie jest pewien, co zrobić w danej sytuacji. Ten problem pojawia się szczególnie wśród najmniej wykwalifikowanej kadry.

Frekwencja – prosty czynnik obecności na stanowisku pracy, weryfikowany przez listę obecności czy karty czasu pracy. Jest to najmniej istotny element systemu, ale ważny z poziomu funkcjonowania całego zakładu. Tu możemy weryfikować spóźnianie się, przerwy w pracy, wcześniejsze wychodzenie, sytuacje w których zachodzi potrzeba wykonania nadgodzin itd.

Obowiązki – wszystkie czynności „około stanowiskowe”, czyli przygotowanie stanowiska pracy przed po i w trakcie wykonywania usługi, dbanie o powierzony sprzęt lub materiały. Prawidłowe i systematyczne wykonywanie obowiązków znacząco obniża koszty eksploatacyjne w przedsiębiorstwie – urządzenia rzadziej ulegają awariom, a materiał nie jest marnowany tudzież wykorzystywany optymalnie.

Kultura – odnosi się głównie do zachowania pracownika podczas dnia pracy. Zawiera w sobie również element wychowawczy. Nawet najbardziej wydajny pracownik o niskiej kulturze osobistej negatywnie wpływa na wizerunek firmy. Młode osoby często muszą nabrać ogłady, a pracownicy z długim stażem pracy nierzadko wykazują pewne niepożądane nawyki. Na tę ocenę wpływa także zachowanie się w brygadzie / grupie roboczej, stosunki międzypracownicze, relacje pomiędzy kadrą zarządzającą itd.

Do każdej cechy przyporządkowujemy odpowiednią ocenę, a wyniki zapisujemy w tabeli, która zobrazuje nam przebieg pracy przez cały miesiąc. Naturalnie dla każdego pracownika przygotowujemy odrębną tabelę. Najprościej i najwygodniej jest zastosować arkusz kalkulacyjny MS Excel, w którym każdy arkusz będzie przyporządkowany jednemu pracownikowi. Taki arkusz na wstępie będzie zawierał również kartotekę pracownika z danymi za poszczególne lata. Zamieszczamy tu dane osobowe, numery ewidencyjne tj. NIP, Pesel, numer dowodu, datę przyjęcia do pracy i rodzaj umowy, a także wymiar należnego urlopu. W następnej kolejności wyszczególniamy przebieg pracy w kolejnych miesiącach w roku z uwzględnieniem urlopów, a także wysokość

pensji oraz premii (przy wynagrodzeniu prowizyjnym wpisujemy kwotę bazową). Przykładowa tabela została zamieszczona poniżej:

Tab. 1. Przykładowa kartoteka.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	
1																	
2	Data i miejsce urodzenia	01.01.2013	Kielce	Jan Kowalski									NIP	667-123-45-56			
3																	
4																	
5	Zamieszkały/a	Kielecka 1											PESEL	112233445			
6																	
7																	
8	Imiona Rodziców	Adam i Ewa		Symbol		JK		Telefon		790 790 790		DOWÓD	AAA 123456				
9				ROK		2013											
10	Określony do	Data przyjęcia 01.08.2007	Pensja	Etat	Zmiana	Urlop należny	Urlop od do	Ilość dni	Pozostało	Chory od do	Ilość dni	Urlop bezpłatny od do	Ilość dni	Inne			
11	Styczeń					26											
12	Luty																
13	Marzec																
14	Kwiecień																
15	Maj																
16	Czerwiec																
17	Lipiec																
18	Sierpień																
19	Wrzesień																
20	Październik																
21	Listopad																
22	Grudzień																
23	WYDANO		Świadcstwo pracy		PIT 11		Zaświadczenie lekarskie ważne do										

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 2. Przykład stosowanego systemu w firmie MARSAMO dla jednej zmiany

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	
1	PIERWSZA ZMIANA		01.01.13					02.01.13					03.01.13					04.01.13					05.01.13					06.01.13					07.01.13						
2	SYMBOL		Q	U	A	R	C	Q	U	A	R	C	Q	U	A	R	C	Q	U	A	R	C	Q	U	A	R	C	Q	U	A	R	C	Q	U	A	R	C	SUMA	
3	Lazienka	JK																																					
4	Jadalnia	AU																																					
5	Szatnia/Schody	CM																																					
6	Korytarze	AS																																					
7	Śmieci	SD																																					
8	Materiały	FS																																					
9	Maszyny	FE																																					
10	Zewnątrz	DT																																					
11	Hala 1	ER																																					
12	Hala 2	WE																																					
13	Hala 3	CD																																					

Źródło: opracowanie własne.

Dzięki takiej kartotece mamy na bieżąco wgląd do przebiegu pracy danego pracownika i w każdej chwili łatwo możemy sięgnąć do interesujących nas informacji. W znaczącym stopniu taki układ poprawia przejrzystość akt oso-

bowych. Poniżej zaprezentowano docelowy arkusz oceny pracowników.

Powyższa tabela przedstawia sposób kontroli 11 pracowników podczas jednej zmiany. W górnej części mamy kolejne dni, a poniżej miejsca na oceny według odpowiedniego kryterium. Po lewej stronie wyszczególniono obowiązki, jakie zostały nałożone na danego pracownika. Są to pomieszczenia na terenie firmy, które należy posprzątać lub zakres czynności, które każdy pracownik musi w trakcie zmiany wykonać np. wyczyścić filtry odkurzaczy wodnych, sprawdzić poziom oleju i osprzętu w urządzeniach ciśnieniowych itp. Zachowanie czystości, porządku i sprawnych urządzeń oraz sprawdzenie stanu środków chemicznych – to czynności niezbędne do utrzymania ciągłości obsługi na należytym poziomie. W dalszej kolejności mamy symbol danego pracownika oraz wspomniane wcześniej tabele ocen. Warto wspomnieć, iż zakres obowiązków zmienia się cotygodniowo i jest każdorazowo wywieszany w jadalni pracowniczej, tak że każdy pracownik jest świadom powierzonych mu czynnościom. Poniżej arkusz ocen przygotowany dla jednego pracownika.

Tab. 3. Przykład zastosowania dla jednego pracownika w skali miesiąca

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	JAN KOWALSKI							
2	Dzień	UWAGI	Q	U	A	R	C	SUMA
3	01.01.13							
4	02.01.13							
5	03.01.13							
6	04.01.13							
7	05.01.13							
8	06.01.13							
9	07.01.13							
10	08.01.13							
11	09.01.13							
12								
13	31.01.13							
14		RAZEM						

Źródło: opracowanie własne.

Najwłaściwszym rozwiązaniem jest jednak ocenianie zgodnie z tabelą nr 2, a wyniki w wersji elektronicznej łatwo mogą zostać zestawione poprzez odniesienie wstawione do zbiorczej indywidualnej tabeli nr 3. Niezaprzeczalną przewagą jednego arkusza ocen dla kilku pracowników – tym przypadku dla całej zmiany – jest natychmiastowy wgląd w stan aktualnego funkcjonowania

zakładu.

Powróćmy teraz do skali punktowej dla każdego ocenianego elementu. Jakość, Użyteczność, Frekwencja, Obowiązki i Kultura. Dla każdego elementu systemu możemy przypisać od 0 do 5 punktów, gdzie 0 to brak wykonania obowiązków, brak obecności itd. Ocena najwyższa to stan jakiego wymagamy od pracownika. W naszym przypadku najważniejszą oceną, z punktu widzenia funkcjonowania zakładu, jest jakość wykonywanych usług. Z tego też powodu przypisujemy odpowiednią do aktualnej liczby pracowników fizycznych, gdzie każdy z pracujących musi dostać ocenę zgodną z rankingiem – od najlepszego do najgorszego pracownika (jeśli mamy 21 pracowników, to ocena jest od 1 do 21). Użyteczność – od 0 za niesubordynację, do 5 za inwencję. Frekwencja – każde spóźnienie, wcześniejsze wyjście, odmowa pracy po godzinach, jeśli sytuacja tego wymaga (oczywiście za dodatkową płacę), to obniżenie wartości o 1 punkt. Jeżeli pracownik był nieobecny danego dnia, to otrzymuje 0 punktów w każdym obszarze – staramy się premiovac te osoby, na które zawsze można liczyć i są mocnym ogniwem w naszej firmie. Obowiązki i kultura – od najlepiej wykonujących czynności porządkowe, o wysokiej kulturze do najmniej, np. palenie w miejscu niedozwolonym, bałaganiarstwo itp. – takie sytuacje wpływają na obniżenie oceny.

Oceny pracownikom wystawia na koniec zmiany / dnia osoba odpowiedzialna i nadzorująca pracę całej zmiany, wtedy osoba decyzyjna ma pełen wgląd w funkcjonowanie firmy – wie, kto przyszedł, kto się spóźnił, kto po sobie nie posprzątał, jest niestarány lub który pracownik sprawował się najlepiej i co do którego nie było zastrzeżeń. Naturalnie kryteria oceny dla kadry zarządzającej muszą być spójne i jednolite, tak, aby nie było niedomówień, ponieważ wystawione oceny rzutują na późniejsze wynagrodzenie. W celu zmobilizowania pracowników do lepszej pracy, zasadną wydaje się również możliwość publikowania ocen w kartotekach na bieżąco, przy stałym wglądzie w wyniki dla całego personelu.

Ostatnim etapem jest odniesienie otrzymanej oceny do miesięcznego wyniku finansowego każdego pracownika. Idealną sytuacją jest model, w którym wynagrodzenie wypłaca się prowizyjnie – w tym przypadku pracownik zatrudniony jest na podstawie umowy cywilno-prawnej np. umowy o dzieło. W przypadku umowy o pracę, system QUARC może mieć zastosowanie do dodatku premiowego, zależnego od sumy punktów z całego miesiąca. Niezależnie od rodzaju zawartej umowy, należy podjąć decyzję jaka jest górna granica wysokości prowizji czy premii wyrażonej w sposób procentowy. Przy maksymalnej liczbie otrzymanych punktów należy sumę podzielić przez taką wartość, aby wynik równy był wysokości otrzymanej prowizji.

Powyższy system jest stosowany z powodzeniem od kilku lat w przedsiębiorstwie i sprawdza się doskonale. Być może w firmie o innym charakterze okaże się, że są niezbędne modyfikacje oceniania lub odniesienia, ale niemniej

jednak szkielet pozostaje bez zmian. Zalety stanowią: przejrzystość, elastyczność, proste zasady i bieżący dostęp do wyników. Doskonale sprawdza się on w małych przedsiębiorstwach, zatrudniających do kilkudziesięciu pracowników. Obrazuje pewną kulturę organizacyjną, której sprawne funkcjonowanie przekłada się na wynik finansowy całej firmy.

Bibliografia

- Armstrong M. (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Borkowska S. (2001), *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Duchniewicz S. (2004), *Metody i techniki zarządzania*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
- Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Listwan T. (2006), *Zarządzanie kadrami*, WAE, Wrocław.
- Tyrańska M., Walas Trębacz J. (2002), *Budowa systemu wynagradzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Skrzypek E. (2000), *Jakość i efektywność*, UMCS, Lublin.

X. Przedsiębiorczość w zarządzaniu biznesem rodzinnym



Ewa Szulc-Dąbrowiecka

Warsaw School of Tourism and Hospitality Management, Vistula University

Agritourism in Poland: family farms in search for additional income

Abstract: The aim of this article is to describe the economic and social role of agritourism activities performed by Polish farmers. The study presents the demographic and business features of the agritourism farmers and factors which affect the propensity to start the agritourism activities. The analysis revealed the agritourism generate not only important non-agricultural income for farmers but also stimulate other diversification activities on the farm. The farmers who are involved in agritourism are mainly women in their middle age between the age of 35 to 59 years. Families who are engaged in agritourism are in specific family life cycle. Majority of the families are the couple with children of school age and older. That is the stage where traditional family have a lot of expenses, connected with the parents' obligation to support grown up children. At that stage middle age mothers and children can cope with new activities on the farm.

Key-words: agritourism , accommodation, farm diversification.

Introduction

In Europe numerous farmers develop the farm based activities including agri-tourism, handicraft, processing of farm products, aquaculture, renewable energy production, wood processing and other [Other gainful activities 2008]. The farm based activities (other than agriculture) is performed on a bigger scale in more developed countries : in 25% of rural households in Italy, 24% in Great Britain, 29% in Finland, while on a lesser scale in less developed countries : in 5% farms in Poland, 2% in Slovakia, 7% in Estonia [Other gainful... 2008].

Agritourism is a form of village tourism where the visitors stay overnight on the farm in order to undertake different forms of recreation, to have the opportunity to experience agricultural life at the first hand and to work in the fields alongside real farmers. For the farmers' family it offers the opportunity for additional income, better use of farm resources (like big spacious houses, employment for the family members, quite often cheap ecological food and local products) . ("Turystyka wiejska" 2012, Sznajder, Przezbórska 2006, Kut-

kowska 2003]. Agritourism is thus the form of alternative tourism as well as possess features of sustainable tourism [Szulc-Dąbrowiecka 2013].

Many authors analysing the agritourism in Poland were concentrated on its description. Some mentioned agritourism role in conservation and management of natural environment, additional income generation by local communities, preservation of local culture and tradition [Smoleński 2008, Zaręba 2006, Kutkowska 2003].

The aim of this study is to describe the factors which determine the agritourism development in Poland, its economic and social impact on farmers families. Information required for this study was collected through secondary sources. This included articles presenting the results of case studies based on questionnaire surveys, statistical data gathered by Institute of Tourism, Central Statistical Office, textbooks. The author of this paper has been visiting agritourism farms several times in the span of more than ten years.

The paper is organized into three sections. The first section describes agritourism farms, the second farmers and their families. The third section presents the factors which favour the propensity adopt agritourism on the farm.

I. Agritourism farms in Poland

There are over 2 million farms in Poland and about 8 000 of them provide accommodation for tourists (tab 1). It is representing 0,52 % of total number of farms in Poland. The agritourism activity is mainly small scale operation having 10 bed places on average farm (Tab. 1). More than 70% of agritourism households offer accommodation the whole year, others seasonally [“Turystyka wiejska” 2012].

Table 1. Number of agritourism farms in Poland, 1993–2011

Years	Number of agritourism farms	Number of bed- places In thousands	Average number of bed places in one farm
1993	1000	n. d.	
2000	5790	51,6	8,9
2005	6550	64,1	9,8
2006	7450	73,2	9,8
2007	8850	87,1	9,8
2011	7852	82,7	10,5

Source: Institute of Tourism, based on data from General Statistical Office (GUS).

1.1 The area structure of agritourism farms

The majority of farms which turned into tourism are of small size up to 10 ha. The survey conducted in zachodniopomorskie revealed that 44% of farms were small up to 10 ha, the farms from 20 ha to 49,9 ha were 31% of those studied (tab. 2).

Table 2. Area structure of agritourism households at Zachodniopomorskie voivodship, 2000

Area, hectare (ha)	No. of farms	%
1,0–1,99	4	4,3
2,0–4,99	18	19,3
5,0–9,99	19	20,4
10,0–14,99	8	8,6
15,0–19,99	6	6,5
20,0–49,99	29	31,2
50,0–99,99	6	6,5
100 and more	3	3,2
Number of respondents	93	100,0

Source: A. Bott-Alama, *Uwarunkowania rozwoju turystyki wiejskiej w województwie zachodniopomorskim*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.

In other regions the size of agritourism farms was similar: In Lower Silesia 60% of agritourism farms had the area up to 10 ha, in 5% the area was from 10 to 20 ha, 35% above 20 ha [Kutkowska 2003]. The majority of farms in warminsko-mazurskie are having area less than 10 ha and 1/3 above 20 ha (table 4). The small size farm enables the farmer to combine agriculture and agritourism using the family labour only [Kutkowska 2003].

Table 3. Area structure of agritourism farms at Lower Silesia 2001

Area, hectare (ha)	% of farms
1,6–10 ha	60
10–20 ha	5%
20–50	20
Over 50	15

Source: B. Kutkowska, *Podstawy rozwoju agroturystyki ze szczególnym uwzględnieniem agroturystyki na Dolnym Śląsku*, Wrocław 2003.

Table 4. Area structure of agritourism farms at warminsko-mazurskie in 2010

Area, hectare	% of farms
Up to 3 ha	27,2
3–10 ha	33,7
10–20 ha	5,4
More than 20 ha	33,7

Source: I. Batyk, *Turystyka zrównoważona na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego* [w:] Kurowska K., M. Gwiazdzińska-Goraj (red.), *Planowanie przestrzeni wiejskiej*, Studia obszarów wiejskich Instytut Geografii i Zagospodarowania Przestrzeni, Warszawa 2012.

1.2. Diversification of farm activities

There is a wide range of products and services offered by agritourism farms. The basic services include the accommodation on the farm. The additional attractions provided by some farms are: home made meals, the opportunity to help around the farm (feeding farm animals, milking the cows, field work), mini zoos, the sale of farm products, agrisport activities (horse riding, hunting, fishing) as well as thematic tours and rent out the necessary equipment (table 5, 6).

More than 80% of agritourism farms at warminsko-mazurskie region and Krosno region offer barbecues, picnics, and bicycle excursions. Often the guests could take part in mushroom picking excursions and horse cart ride (tab. 5, 6).

The specific activities which tourists can undertake in the farm are: traditional food processing (offered by 54% of the farm), feeding animals or work in the field was offered by 1/3 of farms in warminsko-mazurskie (tab 5). Those activities were offered more often in agritourist farms located at Krosno region (tab. 6)

Table 5. Farms diversification. Tourist services offered in the agritourist farm in warminsko-mazurskie, 2010

	% of households
Bicycle excursions	95,7
Barbecue, picnics	91,3
Mushroom picking excursions	80,4
Horse cart ride	58,7
Traditional food processing	54,3
Sports equipment rentals	48,9
Farm activities (milking cows, field work, feeding farm animals)	32,6
Hunting	20,7

Source: I. Batyk, *Turystyka zrównoważona na obszarach wiejskich województwa warminsko-mazurskiego* [w:] K. Kurowska, M. Gwiazdzińska-Goraj (red.), *Planowanie przestrzeni wiejskiej*, Studia obszarów wiejskich Instytut Geografii i Zagospodarowania Przestrzennego, Warszawa 2012.

Table 6. Farm diversification. Attractions offered for the guests in agrotourism farms at Krosno region, 2008

Specification	% of Households
Camp-fire place	100
Meals provided in the farm	84,4
Mushroom picking	81,3

Tourists' pets are accepted in the farm	65,6
Farmer will organize excursions	62,5
Farm activities (milking cows, field work, feeding farm animals)	62,5
Kuligi	56,3
Dinner and local music performance	53,0
Visit in the field	53,0
Traditional food processing	50,0
To see farm animals	43,8
Fishing	37,5
Horse riding	37,5
Handicraft making	34,4
Horse riding lessons	25,0
Information on medical plans	12,5

Respondents could indicate several attractions n = 32

Source: B. Bienia, M. Pisarek, *Produkt agroturystyczny powiatu krośnieńskiego* [w:] P. Palich (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia 2009, ss. 132–139.

While the main source of income is accommodation other services and products give additional income as well as provide additional attractions for tourists thus giving the farm better competitive position on the tourist market.

II. Farmers

Demographic features. Women are mainly occupied with the agritourism activities in their households on a daily basis. Their duty is to welcome guests, prepare beds, meals, clean the tourist quarters, inform about the local attractions [Kutkowska 2003]. Men are mostly organizing attractions or providing transport to visitors [Czerwińska-Jaskiewicz 2013].

It is not surprising that the surveys reveal the majority of those who are taking care of tourists are women : 66% of the respondents in zachodniopomorskie voivodship (table 8) and 74% in warminsko-mazurskie were women (tab. 7). 68% of agritourists households respondents' in Wolkowyja village (Bieszczady mountains), said that women were taking care of guests and their role in the farmers' family has been increased as women provided additional income to the household. 30% of respondents in Wolkowyja admitted that men and women in the household were equally busy with tourists [Jadczak 2006].

Table 7. Demography features of agritourist farmers at warminsko-mazurskie, 2010

	Specification	% of respondents
Sex	women	73,9
	men	26,1
Age	Up to 40	14,1
	41–60 years	82,6
	More than 60 years	3,3

Source: I. Batyk, *Turystyka zrównoważona na obszarach wiejskich województwa warminsko-mazurskiego* [w:] K. Kurowska, M. Gwiazdzińska-Goraj (red.), *Planowanie przestrzeni wiejskiej*, Studia obszarów wiejskich Instytut Geografii i Zagospodarowania Przestrzennego, Warszawa 2012.

Table 8. Demography features of agritourists farmers, zachodniopomorskie 2007

Specification	%
Sex	
Woman	66,1
Men	33,9
Age of the owner	
18–24 years	0,8
25–34	9,6
35–49	39,3
50–59	34,3
60 and above	15,9
Family structure:	
Single young	1,3
Young couple no children	3,3
Couple with small children	5,4
Couple with school age children	28,9
Couple with grown up children	33,9
Old couple no children	23,0
Single old	4,2

N = 239

Source: M. Czerwińska-Jaskiewicz, *Marketing w turystyce. Ujęcie segmentacyjne*, Difin, Warszawa 2013.

The farmers who are involved in agritourism are mainly women in their middle age between the age of 35 to 59 years (tab. 7, 8) and in specific family structure. Agritourism families are mainly composed of the couple with chil-

dren of school age and older (tab 8). The survey at Dolny Śląsk revealed the average children's age were 24 years [Kutkowska 2003]. Thus we may conclude that agritourism activity is undertaken in specific stage of the family life cycle of the traditional family . That is in the stage where family have a lot of expenses (in traditional families the parents' obligation is to support grown up children). At that stage middle age women with the childrens' help can cope with new activities on the farm.

Farmers motivation to undertake agritourism. While the most obvious motive is to generate additional income , the other goals are also of importance. The survey evidence carried out in Poland, warminsko-mazurskie, lubelskie voivodship (table 9, 10, 11) indicate the farmers are driven to agritourism by economic goals (additional income, agriculture is less profitable, sale of farm produce), imitation (friends persuaded me, my neighbours were earning income from tourists), social (I feel satisfaction when tourists come to my place), personal challenge (I wanted to try something new).

Table 9. Farmers' motivations for start agritourism services in Poland, 2011.

	%
A lot of tourists visit our area	26,4 %
My friends persuaded me	25,9%
I get less income from agriculture	23,9%
I wanted to try something new	21,9%
I feel satisfaction when the tourist come to my place	19,1 %
The neighbours were earning income from tourists	17,3%
I took part in workshop so I decided to try	11,2%
Availability of EU funding	8,7%

Source: *Turystyka wiejska, w tym agroturystyka, jako element zrównoważonego i wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich* – Raport końcowy PAN IGiPZ Agrotec Polska Sp. Z o.o. i IG i PZ PAN, Warszawa, wrzesień 2012 r.

Table 10. Farmers' motivations to start agritourism services at warminsko-mazurskie, 2010

	%
To get additional income	45,7%
Sale of farm products	19,5
Vacant rooms in the house	10,9
The region has tourist attractions	9,8
Availability of EU funding	6,5

Source: I. Batyk, *Turystyka zrównoważona na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego* [w:] K. Kurowska, M. Gwiazdzińska-Goraj (red.), *Planowanie przestrzeni wiejskiej*, Studia obszarów wiejskich Instytut Geografii i Zagospodarowania Przestrzeni, Warszawa 2012.

Table 11. Farmers' motivations to start agritourism services at lubelskie voivodship, 2006

	%
To get additional income	84,7
Vacant rooms in the house	68,3
The region has tourist attractions	56,5
The desire to get in touch with other people	71,8
I wanted to try something new	47,1
lack of employment	14,2
Proposition from local agricultural adviser	11,6
Information from media	16,2

Source: B. Sawicki, *Perspektywy rozwoju usług agroturystycznych w Polsce* [w:] M. Jalinik (red.), *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.

III. Some factors effecting farmers' the propensity to start agritourism

3.1. Farms localization

The visitors chose to stay in the area with attractive natural environment [Bott-Alama 2004, Przezbórska, Gawalek 2009]. Tourists like biking and trekking excursions, skiing, sailing as well as mushroom picking, plant and animal observation. Agritourism farms are located in the mountains, lake districts, river valleys (Małopolska, Podkarpacie, Pomorania) as well as close to national parks and within easy reach of big cities [“Turystyka wiejska” 2012]. In lowland regions agritourism farms are located close to forest and rivers. In north-eastern part of Mazowsze all agritourism farms were located in the proximity of the forests and 84% of them close to rivers [Ciepiela i inni 2007].

Some agritourism farms has been located close to historical and cultural attractions. For example in Kazimierz Dolny a picturesque small historical town the tourists can choose accommodation in hotels, as well as in a number of agritourism farms located within the radius of 10 km.

The survey carried out in Poland (table 9), in warminsko- mazurskie (table 10) in lubelskie (table 11) conform that attractive region was important factor which turned farmers into tourism.

3.2 Educational attainment of farmers (vocational)

Farmers have the opportunity to enhance their knowledge through vocational training courses and workshops provided by different organizations. Several local institutions such as Centres for Rural Consulting, Polish Federation for Rural Tourism “Hospitality Farms”, Rural Development Foundation were car-

rying out training programs and workshops for farmers who wished to turn to tourism. The participation of farmers was high. Almost all farmers who were involved in agritourism in dolnoslaskie voivodship had attended workshops [Kutkowska 2003] and 74% of farmers from zachodniopomorskie [Bott-Alama 2004]. The basic training included: legal regulations of agritourism activities, the proper standard of accommodation and catering facilities for the guests, proper hospitality attitudes, norms and regulations for food provision, the psychological aspects of the good relations with visitors, marketing, promotion, the basic knowledge on local natural and cultural resources [Kutkowska 2003].

As Internet become commonly used by visitors for accommodation booking, farmers also have to install internet in their farms. Thus in almost all agritourism farms there are computers installed with access to internet. Quite often agritourism farms are the first in the village to install computer and Internet. We may say than the agritourism unable the modernization of rural households.

3.3 Finance, income generated by agritourism farmers

Sources of finance to start agritourism. In order to prepare the house for visitors the farmers have to renovate the rooms, to make additional bathrooms and toilets, provide basic equipment for it, also to organize playgrounds for the children, parking places and other facilities and attractions. The necessary costs are covered mostly from the farmers own financial savings. In 2000-2005 only very few farmers got additional resources from EU Funds. In dolnoslaski region 92% farmers covered the costs, from their own resources, 21% farmers got the loan from family, 25% got bank credit [Kutkowska 2003]. In warminsko-mazurski region 88% of the agritourist households relayed on farmers financial resources [Bott-Alama 2004].

From 2005 while the most important source of finance was still farmers' own savings, more farmers applied for funds. The survey conducted in 2006 in rural areas close to Olsztyn revealed that 70% of farmers financed agritourism from their own funds however 36 % of them got credits from European Union funds. Most of the funds were used for buildings adaptation and modernization to meet visitors needs [Dębniewska, Szydłowski 2007]. In małopolskie voivodship 14,5 % agritourism farmers were financing their investment for tourists from European Union funds in 2006 [Niedziółka 2007]. The farmers who undertake the modernization works also invests their work as all renovation is done using family labour [authors' interviews].

Income generated from agritourism activity. Main source of income generated by agritourism was earned from the accommodation and meals . Some households earn additional income from sale of farm products like bread, honey, cheese, fruit and vegetable preserves [Batyk 2012].

Results from the field survey of agritourism at warmińsko-mazurskie region in 2010 indicate the relation between the size of the farm area and the proportion of income generated from agritourist activity to total household income. The highest proportion of income from agritourism were generated in the small size farms, while to smallest in the farms above 20 ha [Batyk 2012].

The surveys conducted in 2000- 2005 in agritourism farms indicated that income generated from agritourism was rather small. In wielkopolskie voivodship the share of income was reported to be 6 % –10% of total income in 21% of agritourism households, 11–20% of total income in 17% households . Only 9% of households stated that the income generated in agritourism was above 50% of total income [Sznajder and Przezborska 2006, p. 110]. In case of agritourists households at Podlasie 72% of all households providing accommodation for tourists were generated only up to 10% of income from this activity in 2004 [Godlewski, Kalinowski 2009].

The studies undertaken after 2005, showed that the income generated from agritourism contributed to total income on much bigger scale. At mazowieckie voivodship study conducted in 2006 indicate the share of income from visitors varied: in 56% of farm households were from 5% to 20% of total income while in 44% of agritourism farms the share of income were from 25% to 50% of total income [Ciepiela i inni 2007]. In warminsko mazurskie voivodship the share of income from visitors was on average 39% of the total income achieved in 2010 [Batyk 2012]. The result of the most recent study undertaken in Poland [“Turystyka wiejska” 2012, above 1000 respondents] indicate that the group of farmers who generate large share of their income from tourists are even bigger. More than 50% of respondents estimated that the share of income generated from tourists were 30 to 100 % of the total income (tab. 12).

Table 12. Agritourism income contribution to total household Income in agritourism households (%) in Poland, 2011

Agritourism contribution to total household income	% of households
100	10,5%
50–80%	21,4%
31–50	20,1%
21–30	12,1%
11–20	7,6%
6–10%	4%
0–5%	7%
No answer for this question	17,3%

Survey in 2011. Representative number of Polish agritourism farmers.

Source: *Turystyka wiejska, w tym agroturystyka jako element zrównoważonego i wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich* – Raport końcowy PAN IGiPZ Agrotec Polska Sp. Z o.o i IG i PZ PAN, Warszawa, wrzesień 2012 r.

Income generated from agritourism versus that generated from agriculture. The survey conducted in 2006–2007 in lower Silesia indicate that the income generated from agritourism was 30%–40% of all income generated in the farmers household. What is more interesting the income generated from agricultural activity was lower – accounting 19%–27% [Kurtyka 2008]. Survey in zachodniopomorskie indicated that in half of farms surveyed the income from agritourism was higher than from agricultural activity [Czerwińska-Jaskiewicz 2013]. In warmińsko-mazurskie income generated in agritourism was much higher than that from agriculture (table 13).

Table 13. Structure of average income in agritourism farms at warmińsko-mazurskie in 2010

Source of income:	% of respondents
Income from agriculture	21,8
Tourism	39,1
Business activity	19,6
Pensions	14,1
Contractual work	5,4

Source: I. Batyk, *Turystyka zrównoważona na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego* [w:] K. Kurowska, M. Gwiazdzińska-Goraj (red.), *Planowanie przestrzeni wiejskiej*, Studia obszarów wiejskich Instytut Geografii i Zagospodarowania Przestrzennego, Warszawa 2012.

Proportion of income generated from agritourism depends on several factors: attractive region and the scale of the diversification activity on the farm (processing of agricultural products, tour organization, sport and recreation activities) [Czerwińska-Jaskiewicz 2013].

The time of return on farmers investment. The survey evidence carried out in 2006 among agritourism farmers in North-eastern part of Mazowsze investigated the period of return of investment. The period of return was between 1 to 5 years (table 14). One third of farmers pointed 3 years as the period of return (table 14).

Table 14. The period of return on investment carried out by agritourism farmers in their farm. North- eastern Mazowsze, 2006

Years	% of respondents
1 year	4
2 years	28
3 years	32
4 years	24
5 years	12

Source: M. Dębniwska, K. Szydłowski, *Ekonomiczne aspekty działalności agroturystycznej*

na terenie powiatu olsztyńskiego [w:] M. Jąlnik (red.), *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 2007.

Legal considerations have also a big impact. Farms which provide up to 5 rooms for tourists do not pay taxes in Poland.

Conclusions

The study presents the demographic and business features of the agritourism farmers and factors which affect the propensity to start the agritourism activities. The analysis revealed the agritourism generate not only important non-agricultural income for farmers but also stimulate other diversification activities on the farm (handicraft, processing of farm products, aquaculture, renewable energy production, wood processing and others). As well as it enables better use of farm resources (like big spacious houses, employment for the family members, quite often cheap ecological food and local products) .

The farmers who are involved in agritourism are mainly women in their middle age from 35 to 59 years. Agritourism was undertaken mainly by families who are representing specific segment of family life cycle. The majority are the couple with children of school age and older . That is the stage where family have a lot of expenses (connected with the parent obligation to support grown up children in traditional families). At that stage middle age mothers with the help of children can cope with new activities on the farm.

Thus agritourism in Poland is economically, socially, environmentally sustainable. It is run on the small scale by local farmers, it provides additional income for the farm family, it enables better utilization of farm resources (labour resources and vacant space in the farmers house).

Sources of finance to start agritourism. The necessary costs are covered mostly from the farmers own financial savings. The surveys conducted after 2005 indicate growing number of farmers who got additional credits from EU Funds.

The studies undertaken after 2005, showed that the income generated from agritourism contributed to total income substantial. In some farms income generated from agricultural activity was lower than the income from agritourism. Thus some farms are concentrated on agritourism and at the same time withdrawing from agriculture.

Bibliography

Batyk I., *Turystyka zrównowazona na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego* [w:] red. K. Kurowska, M. Gwiazdzińska-Goraj, *Planowanie przestrzeni wiejskiej*, Studia obszarów wiejskich Instytut Geografii i Zagospodarowania Przestrzennego, Warszawa 2012

Bienia B., Pisarek M. (2009), *Produkt agroturystyczny powiatu krośnieńskiego* [w:] Palich P. (red), *Marka wiejskiego produktu turystycznego*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.

- Błąd M. (2011), *Wielozawodowość w rodzinach rolniczych, Przyczyny, uwarunkowania i tendencje rozwoju*, Instytut Rozwoju Wsi i Rolnictwa Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Bott-Alama A. (2004), *Uwarunkowania rozwoju turystyki wiejskiej w województwie zachodniopomorskim*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Ciepiela G., Jankowska J., Jankowski K. (2007), *Wpływ działalności agroturystycznej na dochodowość gospodarstw rolnych północno-wschodniego Mazowsza* [w:] red. M. Jalinik, *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Czerwińska-Jaskiewicz M. (2013), *Marketing w turystyce. Ujęcie segmentacyjne*, Difin, Warszawa.
- Dębiewska M., Szydłowski K., *Ekonomiczne aspekty działalności agroturystycznej na terenie powiatu olszńskiego* [w:] M. Jalinik (red.), *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Godlewski G., Kalinowski S. (2009), *Dziedzictwo przyrodniczo-kulturowe południowego Podlasia a działalność agroturystyczna – niewykorzystany potencjał czy płonne nadzieje* [w:] P. Palich (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.
- Jadczak M., *Wpływ turystyki na społeczność lokalną Wołkowyi*, praca lic. Wyższa Szkoła Turystyki i Rekreacji im. Mieczysława Orłowicza, Warszawa 2006.
- Kurtyka I. (2008), *Aktywność gospodarcza właścicieli gospodarstw agroturystycznych w powiecie kłodzkim*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Rolnictwa i Agrobiznesu, t. 10. z.2, Lublin.
- Kutkowska B. (2003), *Podstawy rozwoju agroturystyki ze szczególnym uwzględnieniem agroturystyki na Dolnym Śląsku*, Wrocław.
- Niedziółka A. (2007), *Źródła finansowania działalności agroturystycznej* [w:] M. Jalinik (red.), *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Other gainful activities: pluriactivity and farm diversification in EU-27. European Commission. Directorate General of Agriculture and Rural development, Brussels 2008.
- Przezbórska L., Gawalek A. (2009), *Wizerunek rynkowy produktu agroturystycznego (na przykładzie badań sondażowych wybranych grup społecznych i zawodowych mieszkańców Poznania)* [w:] P. Palich P. (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.
- Sawicki B. (2009), *Perspektywy rozwoju usług agroturystycznych w Polsce* [w:] M. Jalinik (red.), *Rozwój turystyki na obszarach wiejskich*, Wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Smoleński M. (2008), *Turystyka wiejska w woj. podlaskim* [w:] A. Stasiak (red.), *Wieś polska*, Biuletyn KPZK z. 228, Warszawa.
- Stec S., Stec A. (2009), *Oferta turystyczna podkarpackich gospodarstw agroturystycznych zrzeszonych w stowarzyszeniu Galicyjskie Gospodarstwa Gościnne „Bieszczady”* [w:] P. Palich (red.), *Marka wiejskiego produktu turystycznego*, Wyd. Akademii Morskiej w Gdyni, Gdynia.
- Sznajder M. Przezbórska L. (2006), *Agroturystyka*, PWE, Warszawa.

Szulc-Dąbrowiecka E. (2013), *Sustainability of Agritourism in rural areas of Poland*, paper presented at Seminario Internacional Red de Investigadores en estudios de turismo alternative, desarrollo regional y sustentabilidad en comunidades rurales, Universidad de Occidente, Mazatlan 15-16.02.2013.

Turystyka wiejska, w tym agroturystyka jako element zrównoważonego i wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich – Raport końcowy PAN IGiPZ Agrotec Polska Sp. Z o.o i IG i PZ PAN, Warszawa wrzesień 2012 r., <http://WWW.bip.minrol.gov.pl/Desktop>.

Zaręba D. (2006), *Ekoturystyka*, PWN, Warszawa.

María Estela Torres Jaquez¹
Marcela Rebeca Contreras Loera²

Cooperative organization, a form of entrepreneurship

Abstract: The entrepreneurial organization is the one that shows a behavior focused on the taking initiatives, classification and reorganization of social and economic mechanisms, risk taking and failure, for it considers in his work, innovation, creation and welfare and decision risk, among other elements. This paper presents partial results of a large study focused on cooperative organization and planning. The main objective was, to analyze the way in how the cooperative entrepreneurship Sinaloa is manifested. The collection of data was conducted through interviews with managers of fishing cooperatives and supplemented by direct observation.

Among the findings we identified a proactive form of entrepreneurship to collective self-employment generating businesses in communities with high levels of marginalization and in which the partners that make up the cooperatives also unites family ties and that fishing is carried from generation to generation through various family members. It identifies that the fisherman knows the art of fishing however is not ready for the direction of an organization and training is required for the development of planning and administrative activities of the cooperative.

Key-words: cooperative organization, planning, entrepreneurship.

Introduction

The cooperative organization (CO) fishing has reason to becoming individual reasons and also a strong reason; members of the same are living in large coastal areas whose populations are in a state of underdevelopment. So by partnering intended to income obtained allows them to improve the living standards of fishermen, workers linked to fishing and thus their communities.

According to the United Nations Organization for Food and Agriculture, FAO [quoting Mills, Westlund, DeGraaf, Kura, Willmann & Kelleher 2011]

¹ Research Professor at the University of the West. Master of Public Policy and Management and a Ph.D. student in Management Sciences attached to the National Graduate Conacyt. Tel 01 (667) 759.13.00, e-mail: torresjacques@yahoo.com.mx

² Full-time Research Professor at University West. PhD in Organizational Studies. Address: Km 1.5 Carretera a Culiacancito, Culiacan, Sinaloa. Tel 01 (667) 759.13.00, e-mail: marcelac25@hotmail.com

indicates that small-scale fishing contributes more than half of the world catches inland and marine fisheries, mostly intended for human consumption. That same activity in a small scale employs more than 90% (33 million) of the total 36 million capture fishers worldwide, and another 107 million people in the development, distribution and marketing of fish.

Mexico has 254 fishing communities located in inland and coastal areas. In the state of Sinaloa, fishing is exploited by large-scale entrepreneurs with large vessels and their activity is carried inland. Similarly, we have coastal fishermen who develop small-scale fisheries, traditional operator at highlighting the arts of work that uses, coastal space running the activity and volumes captured.

Sinaloa has 141 coastal fishing cooperatives. In addition, more than 50,000 families depend on fisheries. Moreover, the state contributes to 20% of national fish production and 24% in value terms. In 2010 ranked first nationally in the shrimp, tuna, crab and shark [Center for Coastal Resources Management of Sinaloa Cemarcosin 2011].

The International Cooperative Alliance (ICA) mentions that:

“Between different organizational models, the cooperative is an efficient and effective way of undertaking business activities, taking into account a higher proportion of human needs, time slots and values in decision making. The cooperative movement is global and created millions of jobs over the world” [ACI 2012, p. 4]

Trying to link the work of the CO with the concept of entrepreneur, first we are going to try to understand the term, according to the Dictionary of the Royal Academy of the Spanish Language entrepreneur means one who undertakes actions to resolve difficult or hazardous. According to scholars, as Campos [quoted in Uribe and Valenciano 2011] points out that entrepreneur, according to their function of new entrepreneurs are people who innovate, identify and create new business opportunities. Galindo [2009], referring to entrepreneurs, are considered an important part of the process of job creation and growth stimulating factor, to create new businesses, creating more wealth and welfare.

If we rely on the position of the ICA and the earlier conceptualization can say that individuals fishing fields constitute legally choose a CO and are acting as entrepreneurs, because they perform executive management to identify and manage the various resources required to create the company, where we also find cooperative principles that relate to positive values and the initiative is the motor that drives the performance of these organizations.

However, we want to lay on the table what Uribe and Valenciano [2011] discuss the difference between being an entrepreneur and being a businessman. Highlights, citing several authors [Covarrubias 2003; Planellas 2003, among others] that every entrepreneur is an entrepreneur, however, there is a difference between them, what the difference is that the latter offers personal and

organizational capabilities and the employer can be single manager or owner of a commercial exploitation [Irizar, in Uribe and Valenciano 2011].

Therefore, according to the above controversy and changes that occur in the environment and in the nature of the CO is necessary that decision makers have the knowledge and tools to enable them to be prepared for threats and opportunities deriving thereof. So a question arises, Does entrepreneurship that seems to be present in the partners that make up a CO is enough for these organizations are sustainable, durable and successful?

Considering that the CO has a board of directors (CA)³ and this may appoint managers or executives, they need to efficiently fulfill their functions and effective. Therefore, to organize, manage or control, they must first develop plans that give direction and purpose to the organization, to decide what should be done, when, how and by whom. The planning is to identify future scenarios and heading toward where the company is headed, in order to minimize risks and define strategies to achieve the mission of the organization with the highest probability of success [Münch 2007].

Having identified the purpose, it is necessary to know the layout of the media, know the policies, programs, procedures and practices to achieve the objectives. Then it tries to find the resources, identifying the types and quantities required to meet the objectives. Equally important is the conduct or performance of procedures relevant to decision-making, without forgetting the programs in order to establish the sequence to do the job and budget.

In the first part of this paper presents the research type and scope of work. The second section summarizes theoretical proposals for planning, attended by authors like Koontz and Weihrich [2002], Gomez [1994] and Ackoff [1999], among others. Then perform the testing of the theory with empirical reality, the results capture in paragraph fieldwork and finally pour some general considerations.

1. Type research and scope of work

In this paper we use the qualitative approach where data collection occurs without numerical measurement to discover or refine research questions in the process of interpretation is based more on an inductive process and goes from the particular to the general. Their priority is the description, analysis and explanation of how interested [Hernandez, Fernandez and Baptista 2008].

Regarding the scope of the research, the study is exploratory and descriptive cutting. It is exploratory because acquaints us with relatively unknown phenomena, it is descriptive because research that are stick to this kind of outreach

³ Executive body of the General Assembly and may appoint from among the members, or external, one or more managers with the power of attorney to be assigned, as well as one or more commissioners to be responsible for managing the special sections [Corporations Act cooperatives, 2010].

intended to measure or collect information independently and joint concepts or variables to which they refer [Hernandez et al. 2008].

2. Theoretical proposals for planning

Planning is the key management function, which provides before action guide what we do to achieve our goals. Therefore, the activity of planning is critical, because if it is not and develop some activities not find optimal results in your application. Since planning is about thinking, judging and deciding in advance about the other functions of government, we could consider that is the process which will choose the alternative that best fits the objectives of the CO belonging to the fisheries sector.

In this section we review theoretical proposals planning authors like Koontz and Weihrich [2002], Gomez [1994], Ackoff [1999], Rodriguez and Hernandez [2008], among others, later comparing them with reality of the organizational cooperative.

The aforementioned scholars agree that planning is considered the determination of objectives and choice of courses of action to achieve the strategy, policies and procedures, rules or regulations, programs and budgets, all of them based on the research and development of a detailed scheme to be conducted in the future. Similarly, they note that if an organization does not have these foundations will be exposed to serious risks, waste of efforts and resources, and administration by other random and improvised. We explain each of the elements of planning:

- 1) The objectives are different from the goals, the first are the ends toward which the activity is directed, represent the final point of planning, is the purpose for which the organization is headed, the personnel integration (staffing), the direction and control. The goal is the quantification of objectives and the time factor involved.
- 2) The strategy is the way how the core long-term goals in a company are determine, the implementation of the courses of action and the allocation of resources to achieve these objectives.
- 3) Policies are plans, statements (express or implied) that guide or direct reflections for decision making, so that help solve problems before they become complex. Define an area within which a decision must be taken and ensure that it is consistent with an objective and contribute to an achievement.
- 4) The procedures or processes are plans to establish a method of action needed to support future activities are detailed guidelines to act and how they should develop certain activities.
- 5) The standards or rules are guidelines to act; its purpose is to manifest a management decision as to whether some action should be taken. They differ because these policies are intended to guide decision making to establish

areas where managers can use their discretion, as the rules do not allow any discretion in its application.

- 6) Programs are a complex of goals, policies, procedures, rules, task assignments, steps, resources to be employed and other elements necessary for a course of action. It refers to the time spent for a project, a process, budgeting, investing and define it as “scheduling operations with schedules that indicate the sequence of activities starting and ending dates, with estimated costs and expenses investment, calculated in economic terms budget.
- 7) As for the investment budget, these authors mention that a report expected results expressed in numerical terms, and this is the main instrument of planning in many organizations.

Since the objective of this paper is to analyze the way in which is manifested in the CO fishing entrepreneurship Sinaloa, we reviewed some theoretical elements of planning, which were used to study the cooperative empirically in order to identify how the management initiatives in making, risk-taking and failures in their daily work.

3. Fieldwork

The president of the board of the CO fishing performs functions that require administrative capacity, and in collaboration with other members of the organization, define objectives, outlines strategies, policies, programs and budgets for the future of the company. The reality in the CO shows that more repetitive demands is the requirement that is more stringent surveillance; need more equipment, ice plant or freezing plants, purchase / repair of the cooperative automotive, among others. Some of the goals that are embodied find the amount of production to be achieved by one person per harvest⁴, the number of cards that the federation will be sent by the grant of the fishery (based on the number of registered partners), the amount of economic resources that need to be enabled for the harvest period. It also identifies the type and amount of support that will be managed with the federal, state and local partners and what they distribute.

In terms of strategies or how they determine the basic objectives of the CO, the implementation of the courses of action and the allocation of resources to achieve these objectives is achieved through a process: board convenes Council, sometimes manager reviews the work plan of the previous year, presents new ideas and then calls the assembly work plan which prepares the agenda,

⁴ Taking into account the average in the immediately preceding harvest. Although officials say there are atypical periods. Sinaloa For the 2011–2012 fishing season was atypical because the National Fisheries Commission (CONAPESCA) explained that the shrimp catch in the first week of October there had been 6.045 tons of shrimp coastal and offshore; 4.157 tons above the 1.888 tons of the species taken in the same period of the 2010 season.

which addresses point by point and thus matters require members voting for or against. Among the issues to be reviewed are: the number of employees who are hired in the season and if they are family members and / or residents of the community. For courses of action, for example, raises many teams (engines, boats) used will be purchased, with which provider, how will the funding (loans or equity).

On policy managers explain by example: a) if a partner in harvest season gives you ice, gasoline, and other supplies and if after 5 days of going to sea does not contribute to production landing center, is grounds for expulsion⁵. The procedure is given by the Council and this raises the issue and endorses checks. Then you call a General Meeting and that the agreement is taken by vote of the members, b) another example of a policy are the requirements to include a new partner must be over eighteen, contribute 40% of the product Partner product that captured over the previous year and in some cases, does not have to be the son of a fisherman (if members vote to accept it), c) similarly found that policy must provide 789.00 (seven hundred and eighty-nine pesos 00/100 MN) per member to the federation to which they belong and d) when it is open season and identifies any person who is not going to fishing, the president seeks and asks what those reasons and based on the response we proceed accordingly.

We identified in the procedures that developed activities in CO are: a) if the grant is shrimp, leaving two members per boat, b) arrive at the place of landing, c) the product is selected by measures (large, medium, small and flea), d) is passed to the scales for weighing, e) production notes (total kilos⁶), f) in the event that is delivered to an exporter, President surveillance moves with the product the company, where you are given the right to export presentation, the member receives a document that is faxed to the exporting company and it usually manages 80% of the payment that represents the document. The rest is pledged, to achieve better price that decrease the supply of the product.

Moreover, at the beginning of the catch, the socio is given some money to buy gas and ice where each week they settled and deducted that amount according to the production obtained, as usual at the start of the season this amount is important, the discount is made in the first week. In terms of security, to form the federation oversight committee⁷ invites all directors of the OC that form and choose the cooperative should perform this task⁸. To do this, rent

⁵ Although sometimes wait 15 days to expel. In other OC are punished for a year, not granting loans or providing support for the various levels of government.

⁶ Some carry OC register.

⁷ Which monitors the fishing.

⁸ One manager noted that this is a role that calendariza, ie. that certain union federation rightful shape the oversight committee and then it will be the turn of another.

equipment for Bay keeper and property if you pay \$ 300.00 (three hundred pesos 00/100) (with federal funds) and income if the partner team owner is paid \$ 150.00 (hundred fifty pesos 00/100) that are covered with the cooperative resources.

Standards or rules that underpin the CO is the LGSC, to which we add each CO has its own constituent bases that are what make the LGSC and operating results in its own statutes. Although the partners say they know the rules or rules, said they only learn the dates set by the federal government to start capture both as the period of closure of the fishery in question.

CO programs are related to time spent for activities and the CO is not calendarized with schedules that indicate the same sequence with start and end dates, with estimated costs and investment costs, calculated in economic and budgetary terms. However, when harvest closure, by law has to provide a report where plasma to detail what happened during the period of capture, among others, the names of the partners and punished for malpractice costs and expenses investment, calculated in economic terms budget, among others.

Managers of CO understand the budget as one resource that is required to enable the partners at the beginning of the fishing season and is different for each CO according to the number of partners that integrate the conditions of fishing gear and that capture fisheries, among others. For example, the budget for CO where there are 54 active members and only have permission to capture shrimp, is about \$ 600,000.00 (six hundred thousand pesos 00/100 MN) for each harvest⁹.

General Considerations

In this section we try to answer the following question: Is the entrepreneurship that seems to be present in the partners that make up a CO is sufficient for these organizations are sustainable, durable and successful? The answer is that it is not enough as it was identified that the CO leaders lack the preparation for and management of the organization, as they have only primary education and to join as directors receive no training for the development of their functions, which means they are not ready for the direction and management of the cooperative.

Required promote programs that encourage learning about planning and management issues enabling them to identify the strengths and weaknesses of the organization and that through proper business training can learn to develop these skills and practices efficient and effective exercise in either organization and families living in communities.

Moreover, the planning in the fisheries sector should articulate the stages of the administrative process and involve activities like capture, processing,

⁹ That usually takes about six months. From September to March.

marketing, transportation, organization, training, research, technology, management and financing¹⁰. Although in practice, some CO export shrimp¹¹ are not integrated so that they can market it with their own transportation. As technologies do take advantage of the various programs that offer levels of government¹². In general, the findings are corroborated in Bastidas [2010], that the CO present administrative problems and not to mention the lack of training in cooperative principles, regulations and / or administration, and internal conflicts and low yields per indebtedness, among others.

However, if the CO looking to enter the domestic market with their own and international brands with new presentations require government support and bet more research. We perceive to be an entrepreneur and plan CO are not the only actions that ensure empower all they're worth.

Finally we conclude that entrepreneurship is manifested in Sinaloa CO when it is in its legal form to become a self-generating collective organization with members who share close family ties and that fishing is carried on from generation to generation, showing a features prevalent in family firms.

Furthermore, it was found that the fisherman knows the art of fishing and although some have personal and organizational capabilities, they are not sufficient and are not prepared for the management of an organization and require development training and planning activities administration of the cooperative is to the extent necessary for organizations to develop alongside the planning process arises, generating harmony between managers and shareholders of the CO fishing with what you want to achieve, how and where to get and at what costs.

Bibliography

- Ackoff R. (1999), *A concept of business planning*, Mexico: Edit. Limusa, Inc. de CV
- International Cooperative Alliance (ICA) (2012, March 13). Project one Cooperative. Cooperative decade. Retrieved from http://2012.coop/sites/default/files/ICA_Blueprint_draft_Spanish_single%20pages_LR.pdf.
- Bastidas O. (2010), *Social and Cooperative Economy: Organizational vision*, San Gil, Santander, Colombia: Fundación Universitaria San Gil, UNISANGIL
- Aquatic Resource Catalog economic importance of the state of Sinaloa* (2011), Sinaloa, Mexico, published by the Center for Research in Management and CIAD {Food}.
- CONAPESCA (2012), *Progress report on the shrimp fishing season 2011–2012 in Sinaloa*, retrieved from: http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/wb/cona/20_de_octubre_de_

¹⁰ All this according to the degree of development of the cooperative.

¹¹ Albeit indirectly, through organizations like Ocean Garden, they do not add value to the product.

¹² While there are always more needs than budget...

2011_mazatlan_sinaloa

FAO (2008), *The State of World Fisheries and Aquaculture*, Biennial report, Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), Rome, Italy, retrieved from: www.fao.org/docrep/011/i0250e/i0250e00.HTM.

FAO (2011), *Cooperatives in the small-scale fisheries: support success by empowering the community*, retrieved <http://www.fao.org/docrep/016/ap408s/ap408s.pdf>.

Galindo M. (2009), *The behavior of Spanish entrepreneurs in 2008*, "ICE Economic Bulletin", Spanish Trade Information, No. 2962.

Gomez G. (1994), *Planning and organization of companies*, Mexico, Edit. Mc Graw Hill.

Hernandez R. F., Baptista C. and P. (2010), *Research Methodology*, Mexico, Edit. McGraw-Hill.

Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2012), *Administration. A global perspective and entrepreneurial*, Mexico: Edit. Mc Graw-Hill / Interamericana editors, S.A. de CV
Cooperative Societies Act (2010), Mexico, Edit. ISEF.

Münch L. (2007), *Schools, administrative process, functional areas and business development*, Mexico: Pearson Prentice Hall.

Uribe J., Valencia J. (2011), *Reviewing entrepreneurship*, "Economic Newsletter", ICE, No. 3021, 1 to December 31.



José G. Vargas-Hernández

University Center for Economic and Managerial Sciences

University of Guadalajara

Strategies for creating new businesses, a sociocultural and institutional approach

Abstract: This paper aims to summarize the main theories from socio-cultural or institutional approach to encourage the creation of new businesses. Given this context, it raised the importance of theoretical study of the factors that influence decision making in the development of new businesses and how it affects the environment in which they operate the same business. The research method used is to review the existing literature by analyzing the major theories involved in the creation of companies emphasizing the socio-cultural approach. The analysis concludes the activity of entrepreneurship to encouraging the creation of companies, being an important factor in economic development.

Key-words: entrepreneur, company, socio-cultural approach, theories on the creation of companies.

JEL: L26, M13.

1. Introduction

Business creation, also known as entrepreneurship phenomenon, today has been a growing development area, thanks to the great contribution in economic development that has generated. That is why we became interested in reviewing the literature in this area, which supports to understand the nature and characteristics of the entrepreneurial phenomenon and as it has been reflected in the welfare of society. Although this phenomenon has been reflective in the economic improvement of society with the opening of new businesses, some businesses are not set up with the necessary foundation, causing the closure, which is why it is considered widening the scope of the investigation concerning the phenomenon of entrepreneurship.

The phenomenon entrepreneurship has created force to the economic crisis facing the country and the lack of employment opportunities, as a result of

these variables many of the citizens have focused on creating their own sources of income through self-management projects, reflecting the creation of new businesses.

Companies and organizations in general, are created for a purpose because of the opportunities available. It is the institutions, through formal and informal constraints, along with the structure of ownership of the community, that determine the opportunities that exist in a society and therefore, the type of companies that will be created. Organizations and businesses are created to take advantage of these opportunities [North 1993a, pp. 15–18].

Through literature review of the main theories involved in entrepreneurship emphasizing the socio-cultural and institutional approaches, raised the importance of the factors that influence decision making in the development of new business and how it affects the environment in which operate the same business, aiming this study to recapitulate the main theories from cultural and institutional approaches that promote the creation of new businesses.

The paper proposes a literature review that provided the various theories that currently exist in relation to the promotion of start-ups from a socio-cultural approach and institutional strategies. As for the structure of this work, first it discusses existing theories in general business creation within the four approaches, giving a brief description of what each approach relates. Secondly, it describes each theory that forms the cultural and institutional approach. Finally the conclusion is addressed in the application of analysis of theories focused on the creation of new businesses.

2. Theories on building companies

The creation of new businesses has been a fundamental part of solving problems in economic development with job creation, business innovation and economic growth through competitive advantage. Veciana [1999] developed a classification of the main theories on the study of entrepreneurship and business creation (entrepreneurship) in which he groups them according to the focus, resulting in four blocks: Integrated economic, psychological approach, socio-cultural approach or institutional and managerial approach. These approaches are classified in three levels of analysis: micro at individual level, meso at company level and macro at global economy. Veciana [1999] covers the main theories and models for entrepreneurship as it is shown in figure 1.

Figure 1: theoretical approaches to the study of entrepreneurship and business creation (“entrepreneurship”)

Approaches. Level of Analysis.	Economic approach.	Psychological approach.	Socio-cultural and institutional approach.	Management approach.
MICRO (Individual level).	Business function as the fourth factor of production. Employer's benefit theory.	Theory of personality traits. Psychodyna- mic theory of entrepreneur's personality.	Theory margi- nalization. Role theory. Network theory.	Theory of efficien- cy X of Liebenstein. Theory of entrepreneur's behavior. Process models of entrepreneurship.
MESO (Business level)	Transactions costs theory.		Network theory. Incubator the- ory. Evolutionary theory.	Models of success of the new com- pany. Models of genera- tion and develop- ment of new inno- vative projects.
MACRO (Global level of the economy)	Theory of economic development of Schumpeter	Entrepreneur theory of Kirzner	Theory of economic deve- lopment of Weber Theory of social change. Theory of the ecology. Institutional theory.	

Source: Veciana 1999, p. 16.

The economic approach encompasses theories that attempt to explain the role of the entrepreneur and entrepreneurship on the basis of economic rationality [Veciana 1999].

The psychological approach examines the entrepreneur as an individual who creates a company, i.e. the research is directed toward what has been called an empirical concept of the entrepreneur [Veciana 1999].

The socio-cultural or institutional approach refers to the influence of socio-cultural factors in environmental entrepreneurship, explains what social and institutional aspects that motivate towards entrepreneurship. So, this propensity can come explained by certain social phenomena such as social marginalization, religion, the family, the reigning ideology, the business environment, culture, etc. [Santos Cumplido 1998]. The various theories of this approach conclude that if the business function has flourished, there must be congruence between the ideological-cultural and economic behavior construct [Amit, Glosten and Muller 1993].

The management approach encompasses theories in which the entrepreneurial work is about the process of entrepreneurs creating new companies. Within this approach are theories focused on the application of knowledge on the part of employers, framing models useful for the creation of new businesses.

5. Theories with a socio-cultural approach or institutional

The socio-cultural and institutional approaches encompass theories that explain the social and institutional aspects motivating towards entrepreneurship. Due to its large size, it is focused on talking about theories that are within this approach. The theories that integrate this approach are: marginalization theory, role theory, network theory, theory of the incubator, ecology theory and institutional theory

A. Theory of marginalization

This theory regards the importance of external factors, mainly negative that the employer may face in the future. The theory has its origins in a series of investigations where some negative events jumped to the light that allowed the development of new businesses. It was found that individuals are more likely to start their own business from these negative factors. The individuals are marginalized misfits who become entrepreneurs, as a result of a change in their previous lifestyle. It has been called this change also as role impairment [Collins, Moore and Unwala 1964] or trigger event [Shapero 1982].

According to this theory to become an entrepreneur requires two conditions [Brunet and Alarcón 2004]:

- an incubation period of maturation of the idea for some time;
- a trigger event that triggers the process of starting a business, a factor considered negative.

Such negative events could be the long-term unemployment, firing, lack of job security, rejecting situations ideas etc. [Tervo 2006].

B. Role theory

The role theory is explained as some factors that in some geographical areas there is an increased entrepreneurship activity, while in other areas is poor. An environment with the abundance of a dominant industry or the existence of entrepreneurial role models to follow produces a domino effect that stimulates the emergence of more entrepreneurs [Nueno 1996].

A number of environmental factors that contribute to the creation of new companies, according to Veciana [1999], are:

- acts that foster an entrepreneurial culture;
- existence in the market;
- favorable attitude of society towards the entrepreneur figure. Rating;
- availability of resources;
- availability of skilled workforce and executives;
- access to external finance and venture capital;
- access to training facilities and advisory services;
- economic and social rewards to business function;
- institutional factors: favorable attitude and media;
- promotion policies.

C. Theory of networks

Network theory implies that for the development of new businesses is necessary a relationship of entrepreneurs with social networks in order to interact and cooperate with others to obtain the necessary resources. A network is a coordinated system of exchange relations established by different companies specializing in the various activities of the value chain of the product [Fernández and Junquera 2001].

Network theory suggests that the specific set of relationships between various groups or actors provides multiple interconnections and chain reactions, resulting in circulating information and ideas, and enable the entrepreneur to create the company. The networks that constitute relationships are those between the employer, the client, suppliers, banks, government agencies, friends, family, business institutions, etc. Veciana [1988] studies networks in five dimensions: size, density, level of inclusiveness, diversity and centrality of the nodes.

Networks are classified in various ways, depending on the author. Birley [1985], distinguishes between formal networks such as banks, chambers of commerce, and informal i.e. family, friends, coworkers. He states that new entrepreneurs are served more of the latter than of formal networks. Szarka

[1990] differentiates between: sharing networks consisting of companies and organizations with which the employer does business, communication networks consisting of individuals and organizations with which the employer does not maintain trade links, but we report business aspects and social networks (consisting of family and friends).

Curran, Jarvis, Blackburn and Black [1993] distinguish between compulsory networks those to which the employer must belong in order to survive and voluntary while not necessary for survival, reinforce its position in the market. Also Bryson, Wood and Keeble [1993] classified networks as demand networks with clients, new business and contacts, related to the supply networks and cooperation with other supply companies and networks concerned with providing support from friends and family.

D. Incubator theory

The need to create and develop businesses has encouraged local and regional governments, universities, chambers of commerce, private companies and even non-governmental organizations, to the establishment and development of incubator programs [OECD 1999]. The theory of the incubator has highlighted the importance of organizations such as incubators as elements of business stimulus. According to this theory, the implementation of entrepreneurship is determined by the existence of certain organizations that act as incubators of a business idea for a period of time, until, once matured and demonstrated its feasibility, is embodied in a new company.

According to The National Business Incubation Association (NBIA), the largest professional organization dedicated to business incubation and entrepreneurial capacity, a business incubator is an economic development tool designed to accelerate the birth and growth of enterprises through the provision of resources and services that support for the fledgling company. It provides access to appropriate rental space and flexible holiday, business services and support services, technical equipment and assistance in obtaining the financing necessary for company growth.

According to the theory of the existence of certain organizations, i.e. industrial companies, research centers and universities, determine not only the number of new businesses in a given area but the nature of them. The fundamental objective is to develop business incubators to healthy economic development in the region through training, consulting, research and infrastructure, to generate knowledge, develop a sustainable competitive advantage.

E. Theory of population ecology

Theory of population ecology or the ecology of organizations is trying to explain how it influences the environment that determines the life cycle of enterpri-

ses; birth, growth and death. This theory is raised by authors such as Hannan and Freeman [1977] and reaffirmed by Baumol [1993], considers that success in entrepreneurship is primarily determined by the environment than by one's ability or decision to be an entrepreneur. Veciana [1988] mentions the basic assumptions of this theory which are the organizational forms existing at a given time unable to adapt to the changing environment.

Changes in the environment generate new business, and that changes in populations of companies obey to demographic processes of creation and dissolution of these. Bygrave [1993] exposes that population ecology is a theory providing a model for the business function trying to predict the probability of births and deaths within a population of companies.

F. Institutional economic theory

Institutional theory seeks to explain the social and institutional aspects that determine individuals to undertake a business. While institutions provide the appropriate field for economic growth to take place, the entrepreneur is the mechanism that causes this growth to occur [Boettke and Coyne 2006]. The existence of a good institutional framework in a country has allowed a greater number of business creation and economic growth compared to other countries with similar conditions that do not have it [Sobel 2008]. Adopting institutions must precede productive entrepreneurial behavior since institutions are those that allow a proper phenomenon of entrepreneurship occurs [Baumol 2002].

The authors Veblen [1904] and Commons [1934] give rise to institutional theory at early last century, which saw the economic importance of the laws, habits and customs that made up the institutional framework in which economic events occurred. But until 1990, when North revived the importance of institutionalism, to explain the change and organizational behavior according to the standards set by the institutions, in order to become the latter variables explaining the degree of business development in countries. Differences in institutions and policy of intervention, involve differences in business development of countries [Acemoglu and Robinson 2000].

The institutional economics of North from 1990 to 2005 explains the economic and institutional changes that arise in determining environment. Mainly analyzes the economic performance in terms of the evolution of institutions and the interaction between the political, economic, social and educational organizations [North 1993, p. 3]. This theory considers the institutions as the incentives to create a productive economic structure that allows the strengthening of economies. For North [1990, p. 3] the institutions are those that determine the rules of a society. Building on the metaphor of "the game", Douglass North, Nobel Prize winner in economics, more formally defines institutions as "humanly planned constraints that structure human interaction".

As for the study of entrepreneurship from the perspective of institutional economic theory some authors distinguish two types of factors: the formal and the informal see figure 2.

Figure 2. Dimensions of institutions

Formality grade	Example	Support pillars
Formal institutions	– Laws – Regulations – Rules	– Regulators (coercitives)
Informal institutions	– Standards – Cultures – Ethics	– Normatives – Cognitives

Source: Peng 2010, p. 93.

6. Conclusions

In the literature review conducted throughout the article, it was seen as individuals within the entrepreneurship activity is encouraging the creation of new companies, these being an important factor for the economic development of the country through the creation of jobs and stimulating business innovation.

In this work it has been observed how a set of theories from cultural and institutional approaches can construct a valid theoretical framework for the study of factors that influence the creation of new businesses.

Among the theories that were most influential in this area is the marginalization theory, which considers the negative events that allow the development of new businesses. Secondly, the role theory explains the factors that exist in a specific geographic area that enhance business activity. The network theory implies the need to boost ties in order to interact and cooperate with companies to obtain the necessary resources. The theory of the incubator emphasizes the importance that has incubators organizations such as government, universities and non-governmental enterprises to drive business stimulus allowing the creation of new companies. The theory of population ecology explains how it affects the environment that sets the lifecycle of business: birth, growth and death.

Finally, institutional economic theory makes more emphasis on the creation of new businesses, the importance of institutionalism, explains the change and organizational behavior according to the standards set by the institutions, and analyzes the economic performance depending on the evolution of institutions and interaction between organizations. The socio-cultural or institutional approach provides the influence of socio-cultural factors in environmental entrepreneurship, explains the social and institutional aspects that motivate

entrepreneurship. The various theories of this approach conclude that if the function of business has flourished, there must be congruence between the ideological-cultural and economic behavior.

References

- Acemoglu J.S., Robinson J.A. (2000), *The colonial origins of comparative development: an empirical investigation*, MIT Manusonto.
- Amit R., Glosten L., Muller E. (1993), *Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research*, "Journal of Management Studies", Vol. 30, No. 5, Basil Blackwell Ltd.
- Baumol W.J. (1993), *Entrepreneurship: productive, unproductive and destructive*, "Entrepreneurship, Management, and the Structure of Payoffs", Cambridge, Mass.: MIT Pres.
- Baumol W.J. (2002), *The Freemarket Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Birley S. (1985), *The role of Networks in the entrepreneurial process*, "Journal of Business Venturing", vol. 1.
- Boettke P.J., Coyne C. (2006), *Entrepreneurial behavior and institutions* [en] M. Minniti (ed.), *Entrepreneurship: The Engine of Growth Perspective*, Series, vol. 1, Greenwood Publishing.
- Brunet I., Alarcón A. (2004), *Teorías sobre la figura del emprendedor*, "Papers 73".
- Bryson J., Wood P., Keeble D. (1993), *Business networks, small firm flexibility and regional development in UK business services*, "Entrepreneurship and Regional Development", vol. 5.
- Bygrave W. (1993), *Theory building in the entrepreneurship paradigm*, "Journal of Business Venturing", no 8.
- Collins O.F., Moore D.G., Unwala D.B. (1964), *The organization makers: a behavioural study of independent entrepreneurs*, New York: Meredith.
- Commons J.R. (1959), *Institutional Economics* (1934), 2 vols., Madison (Wisconsin), The University of Wisconsin Press.
- Curran J., Jarvis R., Blackburn R., Black S. (1993), *Networks and small firms: constructs, methodological strategies and some findings*, "International Small Business Journal", 11 (2).
- Fernández E., Junquera B. (2001), *Factores determinantes en la creación de empresas: una revisión de la literatura*, "Papers de Economía Española", no 89–90.
- Hannan M., Freeman J.H. (1977), *The population ecology of organizations*, "American Journal of Sociology", vol. 82, no 5.
- North D.C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- North D.C. (1993a), *Economic Performance through Time*, Prize Lecture to the memory of Alfred Nobel, Abril 2002. Obtenido Mayo 13, 2012, de <http://members.shaw.ca/compilerpress1/Anno%20North%20Econ%20Perform%20thru%20Time.htm#Douglas>.
- North D. C. (1993), *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*, México, Fondo de Cultura Económica.

- Nueno P. (1996), *Evolución de los conceptos de management*, "Management Review", no 1, enero-abril 1996.
- OCDE (1999), *Estimular el espíritu empresarial*, OCDE, París.
- Peng M. (2010), *Estrategia global*, Segunda edición, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Santos Cumplido F. J. (1998), *La Teoría de la Función Empresarial: Una aproximación cualitativa al empresario sevillano*, Tesis Doctoral, Universidad de Sevilla.
- Shapero A. (1982), *Social Dimensions of Entrepreneurship en C. Kent et al.* (eds.), "The Encyclopedia of Entrepreneurship", Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sobel R.S. (2008), *Testing Baumol: Institutional quality and the productivity of entrepreneurship*, "Journal of Business Venturing", Vol. 23 (6).
- Szarka J. (1990), *Networking and small firms*, "International Small Business Journal", no 2.
- Tervo H. (2006), *Regional unemployment, self-employment and family background*, "Applied Economics", 38 (9).
- Veblen T. (1904), *The theory of business enterprise*, New York.
- Veciana J.M. (1988), *Empresario y proceso de creación de empresas*, "Revista Económica de Cataluña", num.8, Mayo-Agosto.
- Veciana J.M. (1999), *Creación de Empresas como programa de investigación Científica*, "Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa", Vol. 8, No. 3.

Beata Bieńkowska

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Satysfakcja z pracy w grupie właścicieli firm rodzinnych sektora MMSP w powiecie bielskim

Job satisfaction of family business owners operating within MSME sector in Bielsko-Biała District

Abstract: Entrepreneurship and its development has been a unique phenomenon influencing economic and social development, especially through the Micro Small and Medium Enterprises Sector development. Family businesses constitute the significant part of this sector. The paper discusses the problem of job satisfaction in the relation to family business owners. The results of research carried out in Bielsko-Biała District has been presented. Such profession as entrepreneur has been considered today as one of the universal ones with the multidimensional impact on the labor market progress. Family enterprises with their specific problems of family and economic orientation existence within the same entity and family dependence on the business performance have been an interesting subject to research on the job satisfaction.

Key-words: job satisfaction, MSME Sector, family business, Bielsko-Biała District.

Wprowadzenie

Zmiany, jakich doświadczają gospodarki współczesnych krajów, wymagają nowego podejścia do wielu zagadnień związanych z działalnością przedsiębiorstw, w tym również do sposobu rozumienia istoty zawodu przedsiębiorcy. To rodzaj uniwersalnej profesji, która zawsze jest korzystna dla rozwoju gospodarczego, niezależnie od struktury zapotrzebowania na siłę roboczą. W inny sposób należy także rozumieć bezpieczeństwo zatrudnienia. Coraz częściej sukces zależy od samodzielności i kreatywnego podejścia do rzeczywistości. Taki model sięga do istoty działania przedsiębiorców, będących agentami zmian, reagujących na nie i wykorzystujących je jako szansę rynkową. Mimo faktu, że wyższy poziom ryzyka staje się w życiu zawodowym akceptowalny, bardzo ważnym kryterium podejmowania decyzji jest zabezpieczenie siebie

i rodziny. Szczególnie widać ten dualizm celów w przedsiębiorstwach rodzinnych, które tak jak pozostałe muszą reagować na zmiany zachodzące w ich otoczeniu, wymagające postaw aktywnych i kreatywnych, jednocześnie firmy te posiadają niezwykle zaplecze w postaci rodziny, z jej wartościami i celami, często odmiennymi od tych biznesowych. Sytuacja taka wymusza na przedsiębiorcach konieczność posiadania i doskonalenia menedżerskich kompetencji, niezbędnych do efektywnej realizacji przedsiębiorczych inicjatyw [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 40].

W opracowaniu przedstawiono częściowe wyniki, stanowiące jeden z elementów składowych badań nad rozwojem sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w Powiecie Bielskim. Badanie to zostało wykonane po raz czwarty, tym razem w okresie od listopada 2012 do stycznia 2013 roku. Po raz pierwszy jednak włączono do kwestionariusza pytanie o rodzinny charakter przedsiębiorstwa i poddano analizie problem poczucia satysfakcji z pracy wśród przedsiębiorców, którzy zaliczają się do tej grupy. Inspiracją dla zastosowania tego aspektu do cyklicznie prowadzonych badań nad rozwojem i oceną lokalnego systemu wsparcia dla firm małych i średnich był Kongres Firm Rodzinnych, który odbył się w kwietniu 2012 roku w Bielsku-Białej z inicjatywy Regionalnej Izby Handlu i Przemysłu.

Przedsiębiorstwa rodzinne i odczuwanie satysfakcji z pracy

Obserwacja praktyki gospodarczej dowodzi, iż wraz ze zmianami zachodzącymi w gospodarce, zmienia się struktura i charakter funkcji pełnionych przez przedsiębiorcę, co jest przyczyną ewolucji koncepcji i podejść do definiowania przedsiębiorcy [Bławat 2003, s. 43].

Jeśli chodzi o najbardziej pożądane cechy przedsiębiorców, które wpływają na decyzje o podejmowaniu działalności gospodarczej i mogą stanowić o sukcesie firmy, można wymienić następujące [Bartnicki, Kraśnicka 1995, s. 65]:

- wiara we własne siły,
- orientacja na zadania, rezultaty,
- podejmowanie ryzyka,
- przywództwo,
- oryginalność,
- zorientowanie na przyszłość.

Rodzina stanowi szczególne środowisko dla rozwoju cech i zachowań przedsiębiorczych. Konieczność jej utrzymania i model rodziców pracujących we własnym przedsiębiorstwie, wywierają poważny wpływ na decyzje dotyczące założenia firmy i sposobu jej funkcjonowania w środowisku. Specyfika firmy rodzinnej wynika z wzajemnego oddziaływania na siebie dwóch systemów: przedsiębiorstwa i rodziny, kierujących się odmienną logiką. Cechy systemu rodzinnego to: skupianie się na własnych problemach, zachowania oparte na

emocjach, bezwarunkowa akceptacja, niechęć do zmian, dzielenie się czy dożywnia przynależność. System przedsiębiorstwa natomiast, charakteryzuje się: akceptacją zmian, członkostwem zależnym od wyników i nagradzaniem za wyniki, orientacją na osiągnięcie celów, brakiem zachowań emocjonalnych oraz akceptacją otwartości na otoczenie zewnętrzne [Thornton 2004, s. 17].

Biznes rodzinny odgrywa znaczącą rolę w gospodarce narodowej, z punktu widzenia jego udziału w PKB oraz powstawania nowych miejsc pracy [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 3–5; Sułkowski, Marjański 2009, s. 34].

Jak wynika z danych PARP, MMSP generują co drugą złotówkę PKB (47,6%), w tym najmniejsze firmy blisko co trzecią (29,6%). Udział średnich podmiotów jest trzy razy mniejszy (10,4%) niż mikrofirm, a małych – prawie cztery razy (7,7%). Na przestrzeni lat można zaobserwować jednak wyraźne tendencje wzrostowe firm w Polsce, potwierdzone zwiększeniem udziału w PKB grup większych przedsiębiorstw (średnich i dużych), a spadkiem mniejszych (mikrofirm) [Łapiński, Nieć, Rzeźnik, Zakrzewski [w:] Zadura-Lichota, Tarnawa 2012, s. 18]. Ten sam raport wskazuje, że firmy rodzinne należące do sektora MMSP wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 miliardów złotych). Firmy rodzinne w Polsce zatrudniają około 1 miliona 300 tysięcy pracowników, co daje około 21% ogółu zatrudnionych przez MMSP. Struktura wielkości firm rodzinnych odzwierciedla strukturę sektora MMSP. Dominują wśród nich mikroprzedsiębiorstwa (90%). Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości. Średnia liczba pracowników w firmach rodzinnych to 5,8, w tym średnio 2,4 osób z rodziny.

Pomimo istotnych barier i trudności w rozwoju sektora MSP stale wydłuża się okres działalności firm [Strużycki 2004, ss. 116–117], a przedsiębiorstwa małe niezmiennie stanowią około 99% przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON, zaś średniej wielkości blisko 1% [Żołnierski 2009, ss. 23–24].

Wiele barier, z którymi na co dzień borykają się firmy, ma charakter uniwersalny – dotyczy wszystkich przedsiębiorstw, niezależnie od wpływu rodziny na działalność przedsiębiorstwa bądź jego braku. W praktyce gospodarczej i literaturze przedmiotu, dotyczącej funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw, spotkać można różne klasyfikacje. Jedną z nich uznaje za największe następujące bariery działania firm [Skowronek-Mielczarek 2007, s. 11]: rynkowe, finansowe, prawno-podatkowe, innowacyjno-technologiczne, informacyjne, związane z wewnętrznymi procedurami zarządzania, trudności w pozyskaniu wykwalifikowanej kadry, brakiem wiedzy, umiejętności i kompetencji.

W 2007 roku Komisja Europejska powołała grupy ekspertów ds. Biznesu Rodzinnego. Jak wskazuje raport polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości – „Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania, z prac tejże grupy wynika, że mimo uniwersalności uwarunkowań rozwoju, przedsiębior-

stwa rodzinne mają także swoje specyficzne, charakterystyczne tylko dla tego typu przedsiębiorstwa problemy, takie jak np.: problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu, skuteczność sukcesji i transferów międzypokoleniowych, zastosowanie zarządzania strategicznego, problemy wzrostu, etapów rozwoju i profesjonalizacji biznesów rodzinnych, problemy psychologiczne i społeczne, związane z osobą założyciela, sukcesorów, udziałowców i pracowników biznesów rodzinnych [Kowalewska, Szut, Lewandowska i in. 2009, s. 38].

Problematyka definiowania firm rodzinnych nie doczekała się jeszcze jednoznacznych rozstrzygnięć. Występuje duża różnorodność w zakresie poszukiwania określeń najlepiej oddających charakter biznesu rodzinnego. Można przyjąć, że firma rodzinna 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 z zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym)” [Sułkowski, Marjański 2009, s. 16]. Niezależnie jednak od sposobu określania biznesu rodzinnego, w wielu definicjach pojawia się pojęcie wspólnej **pracy** na rzecz przedsiębiorstwa.

Praca oznacza każdą działalność, jaką człowiek spełnia, bez względu na jej charakter i okoliczności, to znaczy każda działalność człowieka, którą za pracę uznać można i należy pośród całego bogactwa czynności, do jakich jest zdolny i dysponowany przez swoją naturę, przez samo człowieczeństwo [Kopertyńska 2009, s. 239]. Pracę zawodową określa się również jako „działalność ludzi organizowaną społecznie w taki sposób, aby prowadziła do powstania wyrobów społecznie wartościowych i do podnoszenia jakości życia wykonujących ją jednostek” [Noga 2011, s. 78]. Zatem poprzez pracę zawodową człowiek realizuje zarówno ilościowy, jak i jakościowy efekt pracy, co wiąże się z poziomem kwalifikacji i motywacji zawodowych, może on też odczuwać poczucie satysfakcji, samorealizacji i osiągnięć, które bywa czasem ważniejsze od wynagrodzenia.

Satysfakcja z pracy to pozytywne lub negatywne uczucia i postawy wobec pracy [Schultz, Schultz 2006, s. 296]. Według innych definicji zadowolenie z pracy to: „pozytywny stan emocjonalny bądź powstający pod wpływem kontaktu z określonym przedmiotem, czynnością względnie oddziaływaniem, bądź też występujący jako uogólniona reakcja charakteryzująca stan jednostki jako całości” [Siekańska 2005, s. 65].

Czynniki wpływające na poziom odczuwania satysfakcji z pracy mogą wynikać zarówno z aspektów wewnętrznych, związanych z oczekiwaniami i poziomem aspiracji jednostki, jak i z czynników związanych z samą pracą i otoczeniem, w którym funkcjonuje jednostka.

Do czynników indywidualnych zalicza się [Schultz, Schultz 2006, s. 296]:

- wiek – uważa się, że satysfakcja z pracy rośnie z wiekiem, najmniej zadowoleni są młodzi pracownicy, gdyż nie mają poczucia, że ich praca jest trudna i odpowiedzialna. Odczuwają brak satysfakcji, porzucają lub zmieniają ją. Natomiast starsi pracownicy, jako obdarzeni zaufaniem, otrzymują pracę, która pozwala im się realizować i sprzyja większym osiągnięciom,
- płeć – kobiety zwykle otrzymują niższe wynagrodzenie od mężczyzn, większość uważa, że muszą pracować intensywniej, mieć większe osiągnięcia, by otrzymać podobne nagrody,
- rasa – biali pracownicy są częściej zatrudniani, a dla grup mniejszościowych ważne jest znalezienie pracy za godziwym wynagrodzeniem,
- staż pracy – ludzie młodzi po przyjęciu do pracy są z reguły z niej zadowoleni, uczą się nowych umiejętności, zdobywają nowe doświadczenia, jeśli nie czynią postępów i nie rozwijają się, powstaje u nich niezadowolenie,
- umiejętności – wykorzystywanie doświadczeń nabytych wcześniej powoduje, że ludzie są z pracy bardziej zadowoleni,
- cechy osobowości – bardziej zadowoleni są pracownicy, którzy cechują się większą stabilnością emocjonalną i potrafią lepiej się przystosować do warunków. Poczucie alienacji i umiejscowienie kontroli to dwa czynniki osobowościowe, które są związane z satysfakcją z pracy. Mniejsze poczucie alienacji z wewnętrznym umiejscowieniem kontroli daje większe zadowolenie z pracy,
- status pracy – im większy status ma dana praca, tym większa odczuwalna satysfakcja.

Do czynników związanych z samą pracą i jej otoczeniem należą [Argyle 2004, ss. 40–47]:

- płaca (cena, dochód z pracy), stanowiąca źródło wewnętrznego zadowolenia, zapewniająca pozytywną motywację, służąca do okazania uznania,
- stosunki ze współpracownikami, pomoc w pracy i współdziałanie dla osiągnięcia ogólnych celów, uznania, nagród,
- stosunki z przełożonym – ich wsparcie może redukować wpływ stresu na lęki i depresje, wpływać na ich stan zdrowia,
- szansa na awans, który jest dla pracowników jest najważniejszą formą uznania, która wiąże się z wyższą pensją i statusem,
- zadowolenie z warunków pracy,
- dobre wykonanie zadań,
- zadowolenie z firmy i organizacji,
- ogólne zadowolenie z życia.

Na odczuwanie satysfakcji wpływają również cele, jakie stawia przed sobą przedsiębiorstwo, a ich osiągnięcie wiąże się z pojęciem sukcesu. Miara sukcesu może być bardzo wymierna, czyli określona za pomocą wskaźników finanso-

wych (np. zysk, rentowność, przychody ze sprzedaży itp.). Sytuacja przedsiębiorstw rodzinnych jest nieco bardziej skomplikowana, ze względu na czynnik dodatkowy – rodzinę [Astrachan 2010, s. 10].

Bardzo ważną zatem w pracy zawodowej staje się motywacja, którą określa się jako: „czynniki związane ze środowiskiem pracy oraz właściwościami indywidualnymi, które wyjaśniają, dlaczego ludzie zachowują się tak, jak się zachowują w pracy” [Schultz, Schultz 2006, s. 281]. Oprócz materialnych efektów, praca przyczynia się również do powstawania więzi społecznych, nie tylko wśród pracowników, lecz również w szerszym znaczeniu, np. więzi między przedstawicielem organizacji a klientami, którzy z jej usług korzystają [Lubrańska 2008, s. 12].

Wyniki badań nad satysfakcją z wykonywanego „zawodu” wśród właścicieli firm

Poziom satysfakcji, zarówno tej ogólnej, traktowanej jako zadowolenie z życia, jak i tej szczególnej, za którą uważa się zadowolenie z pracy, jest zróżnicowane w grupie przedsiębiorców i osób wykonujących inne zawody. Jak wynika z badań CBOS, przeprowadzonych w miesiącach listopad – grudzień 2012 roku, 37% Polaków zalicza siebie do ludzi, którym sprzyja szczęście. Trzykrotnie mniej jest takich, którzy czują, że na ogół mają w życiu pecha (12%). Co drugi respondent (51%) stwierdza, że bywa z tym różnie [Feliksiak (oprac.) 2013]. To samo badanie pokazuje, że najważniejsze dla Polaków są relacje rodzinne i towarzyskie. Satysfakcję z przebiegu pracy zawodowej deklaruje około trzech piątych aktywnych i byłych pracowników (59%). Co czwarty (25%) jest ze swojej pracy średnio zadowolony, a co dziesiąty (11%) jest niezadowolony. Przebieg swojej kariery stosunkowo lepiej oceniają ludzie o wyższym statusie zawodowym: członkowie kadry kierowniczej i specjaliści z wyższym wykształceniem, prywatni przedsiębiorcy, a ponadto ludzie dobrze sytuowani. Większość badanych (57%) czuje się usatysfakcjonowana swoimi kwalifikacjami i wykształceniem, jedna szóstka (15%) nie jest z nich zadowolona, a co czwarty (27%) ma pod tym względem niepełną satysfakcję. Jej poziom jest tym wyższy, im lepiej wykształceni są badani. Relatywnie częściej z własnego wykształcenia zadowolone są osoby młode, uczące się bądź studiujące oraz przedstawiciele kadry kierowniczej i specjaliści z wyższym wykształceniem, technicy i średni personel, ludzie pracujący na własny rachunek [Feliksiak (oprac.) 2013]. W przypadku zadowolenia z samej pracy, niezmiennie od 2006 roku ponad trzy czwarte aktywnych zawodowo Polaków (78%) jest zadowolonych ze swojej pracy, w tym niemal jedna trzecia (30%) nie ma co do tego wątpliwości. Brak satysfakcji zawodowej odczuwa co jedenasty pracujący (9%), a mniej więcej co ósmy (13%) wyraża opinie niejednoznaczne. Ogólne zadowolenie z wykonywanej pracy jest stosunkowo najsilniejsze wśród osób

o najwyższych dochodach *per capita* (88% zadowolonych) i dobrze oceniających warunki materialne swojego gospodarstwa domowego (85%), zwłaszcza wśród prywatnych przedsiębiorców (92%) i pracowników średniego szczebla, w tym techników (87%) [Boguszewski (oprac.) 2013]. Dodatkowo z danych GUS, uzyskanych w badaniu „Budżetów gospodarstw domowych w 2011 roku” wynika, że zarówno przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny, jak i przeciętne miesięczne wydatki na osobę (podobnie jak w roku poprzednim) były najwyższe w gospodarstwach osób pracujących na własny rachunek poza gospodarstwem rolnym i wynosiły odpowiednio 1497 zł i 1222 zł [Badanie budżetów domowych w 2011 roku, 2012, s. 39]. Ponieważ czynnik materialny jest tym, który wciąż dominuje w hierarchii najważniejszych motywatorów i jednocześnie stanowi jeden z tych, które silnie wpływają na poczucie satysfakcji z wykonywanej pracy, wydaje się, że przedsiębiorcy powinni odczuwać wysoki poziom zadowolenia z wykonywanego zajęcia.

Badanie panelowe, dotyczące oceny lokalnego systemu wsparcia dla przedsiębiorców w powiecie bielskim, zostało przeprowadzone już po raz czwarty w Katedrze Nauk Ekonomicznych Akademii Techniczno-Humanistycznej. Celem głównym badania była identyfikacja i monitorowanie najważniejszych czynników zachęcających i barier rozwoju przedsiębiorczości na tym obszarze. Wnioski z badań są źródłem rekomendacji dla władz lokalnych i instytucji wspierających rozwój sektora MMSP dla oceny i doskonalenia lokalnego systemu wsparcia. Oceniane przez przedsiębiorców czynniki dotyczą głównie otoczenia mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, w tym tego o zasięgu lokalnym, jak i tego o zasięgu regionalnym, krajowym i globalnym. Zróżnicowanie respondentów na firmy rodzinne i pozostałe uwzględniono dopiero w ostatnim badaniu, zaś elementy związane z odczuwaniem satysfakcji były sprawdzane wyłącznie w odniesieniu do firm o charakterze rodzinnym, według scenariusza indywidualnych wywiadów pogłębionych.

W badaniu udział wzięło 167 przedsiębiorców z grupy mikro, małych i średnich firm. W celu wyodrębnienia przedsiębiorstw rodzinnych przyjęto, iż dla odróżnienia ich od pozostałych, konieczne jest, aby spełnione były jednocześnie dwa kryteria:

- przynajmniej dwóch członków wykonuje pracę na rzecz przedsiębiorstwa, przy czym przynajmniej jeden jest jej właścicielem lub współwłaścicielem,
- powyżej 70% dochodów gospodarstw domowych właścicieli pochodzi z pracy wykonywanej na rzecz firmy.

Drugie z zastosowanych kryteriów miało za zadanie wyodrębnić tych przedsiębiorców, dla których sytuacja finansowa rodziny jest silnie zależna od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa.

Główne czynniki satysfakcji z wykonywania zawodu przedsiębiorcy dotyczyły dwóch obszarów:

- poziomu zadowolenia ogólnego, traktowanego jako suma satysfakcji z różnych jego aspektów (finansowych, społecznych, rodzinnych itp.),
- poziomu satysfakcji z pracy i poszczególnych elementów z nią związanych.

Przedsiębiorcy zostali poproszeni, aby stosując się do zdefiniowanych kryteriów, określili swoją firmę jako podmiot o charakterze rodzinnym lub nierodzinnym. Okazało się, że takie kryteria spełniało 13,3% badanej populacji, czyli 26 firm, będących przedstawicielami każdej kategorii wielkościowej. Z właścicielami tych przedsiębiorstw zostały przeprowadzone wywiady, przy czym ponieważ w przypadku 7 przedsiębiorstw były to spółki, badaniem objęto wszystkich współników. Otrzymano w rezultacie 41 wywiadów.

Czynnikiami szczegółowymi, które uznano za istotnie wpływające na satysfakcję z prowadzenia działalności gospodarczej, były motywy założenia firmy. Okazało się, że są one zróżnicowane. Podzielono je na te z grupy „pull” (pragnienie niezależności, samorealizacji, chęć zarabiania więcej niż przeciętny pracownik, innowacyjny pomysł, przykład otoczenia) oraz „push” (utrata pracy, obawa redukcji w firmie, wypadek losowy). Motywy wyłącznie z drugiej grupy wskazało 26,8% (11) badanych firm, natomiast wyłącznie z grupy pierwszej 53,7% (22). Pozostali zaznaczyli motywy z jednej i drugiej grupy. Wydaje się zatem, że przedsiębiorczość jest naturalnym żywiołem właścicieli badanych firm. Główny cel swojego przedsiębiorstwa w obecnej sytuacji rynkowej określili oni jako: „zachowanie stanu dotychczasowego, przetrwanie” (78%) i „ekspansja, rozwój” – pozostali. Poproszeni o ocenę satysfakcji z różnych aspektów, związanych z wykonywaną pracą udzielili odpowiedzi, które zostały zebrane w tabeli.

Tab. 1. Ocena satysfakcji z różnych czynników związanych z pracą

Rodzaj czynnika	Średnia ocen
Niezależność	4,59
Samorealizacja	4,76
Ciągłe wyzwania	3,11
Elastyczność czasu pracy	2,75
Dochody	3,97
Pewność zatrudnienia	4,35
Poczucie bezpieczeństwa finansowego	3,24
Dopasowanie obowiązków zawodowych do posiadanych kwalifikacji	3,25
Firma jako zabezpieczenie przyszłości finansowej rodziny	3,43
Uciążliwość pracy (długie godziny, liczba obowiązków)	2,49
Atmosfera w pracy	4,74
Możliwość pracy z rodziną	4,23
Ilość czasu poświęcanego rodzinie	2,89
Poczucie kontroli nad własnym losem	3,73

Szacunek społeczny do wykonywanego zajęcia	2,67
--	------

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania. Każdą cechę badani oceniali wskali od 1 – brak zadowolenia do 5 – maksymalne zadowolenie.

Okazuje się, że dla przedsiębiorców najbardziej satysfakcjonujące jest poczucie niezależności i samorealizacja. Cenią sobie oni również dobrą atmosferę w pracy, na którą sami wpływają jako właściciele firm, lubią pracować z członkami rodziny. Praca bywa uciążliwa jedynie ze względu na długie godziny pracy i wielość obowiązków, ale ich niezadowolenie budzi niska pozycja zawodowa przedsiębiorcy w społeczeństwie, gdyż uważają, że prowadzenie działalności gospodarczej nie cieszy się poważaniem społecznym. W grupie przedsiębiorców, którzy byli motywowani czynnikami „pull” przy zakładaniu firmy, średnie wyniki wskazań na takie aspekty, jak: samorealizacja, niezależność, poczucie kontroli nad własnym losem i ciągłe wyzwania były wyższe niż w grupie „push”. Zatem ci, których różne okoliczności zmusiły do prowadzenia firmy, są z tych elementów mniej zadowoleni. Średnia ocena ogólnej satysfakcji z pracy ukształtowała się na poziomie 3,61, czyli respondenci są zadowoleni z wykonywanego zajęcia, ale ocena kształtuje się pomiędzy „ani nie zadowolony ani zadowolony” a „zadowolony”. Przedsiębiorców zapytano również o ogólny poziom zadowolenia z życia, uwzględniając nie tylko pracę, ale i życie rodzinne. Tutaj średnia ocena była nieco wyższa – 3,96. Rodzina jest więc dla badanych ogromnym źródłem satysfakcji. W czasie wywiadów respondenci mogli również swobodnie wypowiadać się i dodatkowo komentować zadawane pytania. Aż 90, 2% właścicieli firm (37 osób) nie żałuje decyzji o podjęciu pracy na własny rachunek. Największe ich obawy to oczywiście obecna sytuacja gospodarcza, stąd znaczna przewaga tych, którzy chcą zachować stan dotychczasowy. W czasie wywiadów przedsiębiorcy narzekali przede wszystkim na sytuację gospodarczą, ale twierdzili również, że jest to dla nich test kreatywności, ponieważ „...żeby zarobić tyle samo co wcześniej, trzeba się więcej nabiegać i szukać rozwiązań alternatywnych”. Silne uzależnienie sytuacji finansowej rodziny od kondycji ekonomicznej firmy motywuje przedsiębiorców do wytężonej pracy, chociaż poproszeni o ocenę swojego „stanu ducha” w tym samym momencie poprzedniego roku, stwierdzili, że dzisiaj poziom ich zadowolenia jest niższy.

Dla badanych właścicieli przedsiębiorstw rodzina jest w większym stopniu źródłem satysfakcji niż firma. Określając procentowy udział zadowolenia z dwóch aspektów: rodziny i prowadzenia firmy w zadowoleniu ogółem, średni procent satysfakcji, której źródłem jest rodzina, określili na poziomie 59,47%, natomiast firma – 32,35%. Pozostały udział miały inne źródła satysfakcji.

Podsumowanie

Polskie firmy należące do sektor MMSP borykają się z wieloma trudnościami. Jednocześnie zadziwia determinacja, z jaką pokonują wszelkie bariery w obszarze biurokracji, skomplikowanych przepisów prawnych, braku płynności, zatorów płatniczych czy braku odpowiedniego poszanowania społecznego wykonywanego przez nich zawodu. W przedstawionych badaniach uczestniczyła bardzo szczególna grupa firm. Autorzy chcieli wyodrębnić tych, w których rodzina nie tylko uczestniczy w procesie zarządzania firmą, ale również jest „uzależniona” w dużym stopniu od jej ekonomicznej kondycji. Wydaje się, że w takich przypadkach wszyscy członkowie rodziny, pracujący na rzecz swojego biznesu, są silnie zdeterminowani, aby dawać z siebie wszystko dla utrzymania i rozwoju firmy. Ta grupa respondentów, podobnie jak pozostali, oceniała różne elementy otoczenia i działań wspierających rozwój przedsiębiorczości, jednak ze wstępnego opracowania badań wynika, że oceny te nie różnią się istotnie w obu grupach. Mimo podwójnej presji, jaką wydają się wywierać na właścicieli dwa przyjęte na potrzeby badania kryteria: praca z rodziną i silny wpływ sytuacji finansowej przedsiębiorstwa na kondycję gospodarstwa domowego, przedsiębiorcy wykazują wysoki poziom zadowolenia, zarówno z wykonywanej pracy, jak z życia. Rodzina wydaje się czynnikiem wzmacniającym poziom satysfakcji. Dla dopełnienia wyników badań należałoby porównać poziom satysfakcji w firmach rodzinnych z pozostałymi grupami przedsiębiorców oraz zróżnicowanie uzyskanych odpowiedzi w grupach firm w zależności od wieku firm, wieku i pci przedsiębiorców, reprezentowanych przez nich branż oraz rozmiarów działalności, co będzie stanowiło przedmiot dalszej analizy.

Bibliografia

- Argyle M. (2004), *Psychologia szczęścia*, Astrum, Wrocław.
- Astrachan J.H. (2010), *Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda*, „Journal of Family Business Strategy”, vol. 1, no. 1.
- Badanie budżetów domowych w 2011 roku* (2012), GUS, Warszawa, [online], http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/WZ_budzety_gospodarstw_domowych_w_2011.pdf, dostęp: 26 lutego 2013.
- Bartnicki M., Kraśnicka T. (1995), *Przedsiębiorczość jako siła motoryczna małej firmy*, Wydawnictwo AE, Katowice.
- Bławat F. (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.
- Boguszewski R. (oprac.) (2013), *Zadowolenie z pracy i jej oceny, Komunikat z badań*, [online], http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_010_13.PDF, dostęp: 25 lutego 2013.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
- Feliksiak M. (oprac.) (2013), *Zadowolenie z życia. Komunikat z badań*, [online], http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_010_13.PDF, dostęp: 25 lutego 2013.

- www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_001_13.PDF, dostęp: 24 lutego 2013.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin.
- Kopertyńska M. W. (2009), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, PLACET, Warszawa.
- Kowalewska A., Szut J., Lewandowska B. i in. (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, PARP, Warszawa, [online], <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/487/493/8248.pdf>, [dostęp: marzec 2013].
- Lubrańska A. (2008), *Psychologia pracy. Podstawowe pojęcia i zagadnienia*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Łapiński J., Nieć M., Rzeźnik G., Zakrzewski R. (2012), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce* [w:] P. Zadura-Lichota, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, PARP, Warszawa.
- Noga H. (2011), *Edukacyjne walory pracy ludzkiej*, Wydawnictwo Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Nowy Sącz.
- Schultz D. P., Schultz S. E. (2006), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.
- Siekańska M. (2005), *Zadowolenie z pracy zawodowej osób wybitnie zdolnych*, Towarzystwo Naukowe KUL, Lublin.
- Skowronek-Mielczarek A. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wyd. CH Beck, Warszawa.
- Strużycki M. (2004), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne – jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Thornton G. (2004), *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.
- Żołątniński A. (2009) *Znaczenie sektora MŚP w Polsce* [w:] A. Żołątniński (red. nauk.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2008*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.



Sandra Misiak

Uniwersytet Szczeciński

Przedsiębiorcza kobieta w firmie rodzinnej

Entrepreneurial woman in a family business

Abstract: Concept of family businesses as well as entrepreneurship of women plays a significant role in the development of any economy. This qualitative study combines both phenomenon and presents the practical aspects of the family business on the example of a woman who considers herself an entrepreneurial person. Analysis of the family business, the accounting office managed by Monika Zielinska, is part of a research project „The woman’s self-employment process as a form of entrepreneurship. Determinants and consequences”, which is financed by the National Science Centre. The research group are women who run their own business at the moment or did it in the past. The author analyzes the owner characteristic as a person as well as the manager of the company, focusing primarily on the conditions of the entrepreneurial process and its consequences.

Key-words: entrepreneurship, family businesses, entrepreneurial attitude, women, SMEs.

Wprowadzenie

Problematyka firm rodzinnych jest dość powszechna. Nie ma sektora, w którym by ich zabrakło. Sam ten fakt stanowi wystarczającym powodem do tego, by uznać problematykę firm rodzinnych za ważną. Istotnym zagadnieniem w badaniach nad przedsiębiorczością staje się analiza tego zjawiska ze względu na płeć, jednak przedsiębiorczość kobiet, jako aspekt badań, jest nadal bardzo młoda i ewoluuje.

W części teoretycznej opracowania przedstawiona będzie specyfika funkcjonowania firmy rodzinnej oraz definicja przedsiębiorczości traktowanej jako postawa lub proces. Natomiast część praktyczna zawiera analizę przypadku dotyczącą indywidualnej przedsiębiorczości kobiet. Studium przypadku stanowi część badań, mających na celu identyfikację oraz ocenę uwarunkowań

i skutków samozatrudnienia kobiet jako formy wyrazu przedsiębiorczości indywidualnej. Grupę badawczą stanowiły więc samozatrudnione kobiety, natomiast zastosowano takie kryteria doboru próby, jak prowadzenie działalności gospodarczej aktualnie lub w przeszłości oraz działanie w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw.

Badania przeprowadzono w dwóch częściach. Pierwszy etap polegał na zebraniu danych ilościowych poprzez wykorzystanie anonimowej ankiety kwestionariuszowej. Na 1730 wysłanych zaproszeń do wzięcia udziału w badaniu, ankietę poprawnie wypełniło 101 samozatrudnionych kobiet, co stanowi zwrot w wysokości 5,8%. Należy jednak podkreślić, że ze względu na niewielki zwrot, wyniki nie mogą stanowić podstawy do uogólnień, jednak wyrażają poglądy mogące być wstępem do dalszych analiz i badań nad przedsiębiorczością kobiet. Drugi etap badań ukierunkowany był na przeprowadzenie pogłębionych wywiadów, umożliwiających dokonanie analiz przypadków. Ze względu więc na interdyscyplinarność, jak i wielowątkowość omawianego zjawiska, połączono ilościowe i jakościowe metody badawcze. Łącznie, na terenie całej Polski, przeprowadzono 39 wywiadów pogłębionych, a kryterium doboru stanowił cykl życia mikrofirmy, gdzie wyróżniono cztery fazy: powstanie, wzrost, dojrzałość oraz zamknięcie. Całość badań zrealizowano w okresie sierpień 2012 – styczeń 2013 roku.

Celem artykułu jest przedstawienie na rzeczywistym przykładzie funkcjonowania firmy rodzinnej zarządzanej przez kobietę. W trakcie analizy przypadku omówiono uwarunkowania i skutki prowadzonej działalności oraz własne rozumienie pojęcia przedsiębiorczości. Materiał badawczy pozyskano podczas wywiadu, który odbył się 02.10.2012 roku w Szczecinie¹. Badanie jakościowe przeprowadzono za zgodą właścicielki firmy, Pani Moniki Zielińskiej. Determinanty samozatrudniania analizowanego przypadku porównano również z wynikami uzyskanymi w etapie badania realizowanego za pomocą metody ilościowej. W części teoretycznej za cel postawiono ukazanie problematyki firm rodzinnych i przedsiębiorczości, w szczególności związanej ze zdefiniowaniem obu pojęć.

Przedsiębiorcza firma rodzinna

Według różnych źródeł firmy rodzinne tworzą od 50% do nawet 75% PKB [por. Sułkowski 2005, ss. 1–2, Bell 2002, ss. 621–623; Gallo 1994]. Bardziej aktualne badania dotyczące Polski [Kozłowska, Szut, Lewandowska, Kwiatkowska, Sułkowski, Marjański, Krynicki 2009, s. 23] wskazują, że wśród firm działających w sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, aż 78% należy do grona firm rodzinnych, które to wytwarzają co najmniej 10,4%

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach badań prowadzonych nad przedsiębiorczością indywidualną kobiet.

PKB i zatrudniają 21% pracowników tego sektora. Wspólną cechą wszystkich rodzinnych firm jest ich ogromne zróżnicowanie, niezależnie od branży, w której występują [Dominiak 2005, ss. 15–37]. Heterogeniczność ta przekłada się na wielość istniejących definicji, z których żadna nie jest uniwersalna. Zakwalifikowanie danej firmy do rodzinnej może opierać się na jednym, dwóch lub trzech wymiarach, czyli w zależności od własności, pełnienia funkcji zarządzania i zaangażowania w prowadzenie firmy członków rodziny, w tym potencjalnej sukcesji. Poprzez pojęcie potencjalnej sukcesji rozumie się przekazanie kapitału, wiedzy, kompetencji między pokoleniami [Zięba 2011, ss. 160–161].

Specyfiką firmy rodzinnej jest funkcjonowanie na zasadzie interakcji nie tylko na typowych płaszczyznach (kontakt z pracownikami, kontrahentami, klientami), ale również z członkami rodziny. W takiej sytuacji sposób prowadzenia firmy opiera się na takich wartościach, jak bezpieczeństwo, więzi, relacje, gdzie ważniejsze stają się emocje i uczucia [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 20–24]. Przy zarządzaniu, ale i budowaniu atmosfery pracy znaczenie mają relacje rodzinne, a sam model firm rodzinnych podaje się jako przykład gwarancji jakości produktów czy usług [Minta, Godyla 2013, ss. 315–329].

Istotnym zjawiskiem przy analizie firm, nie tylko tych rodzinnych, jest przedsiębiorczość. Zjawisko to jest niezwykle złożone, a także interdyscyplinarne. Ze względu na brak jednolitej definicji w opracowaniu proponuje się przyjęcie podejścia do przedsiębiorczości jako procesu oraz jako postawy. W procesowym podejściu przedsiębiorczość traktowana jest jako „proces zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, obejmujący następujące składniki:

1. rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku (prowadzenia działalności gospodarczej);
2. opracowanie planu działalności (biznesplanu) i zgromadzenie (przygotowanie) niezbędnych zasobów;
3. powstanie (założenie) przedsiębiorstwa;
4. prowadzenie przedsiębiorstwa przez kolejne fazy jego rozwoju (zarządzanie nim)” [Targalski, Francik 2009, s. 21].

Przedsiębiorczość, według założeń przyjętych w opracowaniu, może być również analizowana jako postawa. W tym ujęciu omawiane zjawisko traktowane jest jako specyficzna cecha jednostki, natomiast działania człowieka, ukierunkowane na poprawę obecnej sytuacji, zależą od funkcji i cech ludzkich. Zespół takich cech nazywany jest sylwetką przedsiębiorcy [Szostek, 2009, ss. 27–28].

Do uwarunkowań przedsiębiorczości indywidualnej, której wyrazem jest samo zatrudnienie, należy płeć [Andersson 2006, s. 8]. Kobiety w Polsce charakteryzują się niższą aktywnością zawodową w porównaniu z mężczyznami,

znajdują się również w trudniejszej sytuacji na rynku pracy. Jednym z powodów takiej sytuacji jest przyporządkowywanie kobietom wielu ról w społeczeństwie. Łączenie obowiązków rodzinnych i zawodowych staje się łatwiejsze przy wykorzystaniu gwarantujących elastyczny czas pracy form zatrudnienia. Do takich form pracy należy samozatrudnienie [Rollnik-Sadowska 2010, ss. 63–107]. Według badań analizujących typy kobiet przedsiębiorców, nastawienie do ryzyka, bariery czy styl zarządzania, grupa samozatrudnionych kobiet nie jest jednolita [Carter 2000, ss. 324–334]. Do typów kobiet posiadających własne firmy zalicza się domatorkę, innowatorkę, konwencjonalistkę i radykalistkę [Goffee, Scase 1985]. Według przeprowadzonych już badań [Stevenson 1986, ss. 30–36; Bell, McClelland, Swail, Ibbotson 2005, ss. 84–107], kobiety chętniej zdobywają swoje doświadczenie pracując na własny rachunek niż w obcych firmach, posiadają również specyficzne cechy, charakteryzujące je jako właścicielki firm, składające się na sylwetkę kobiety biznesu.

Przedstawiona w opracowaniu firma należy do kategorii firm rodzinnych w ujęciu pośrednim² oraz o dominującym właścicielu³ [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 35–37]. Pani Monika Zielińska, właścicielka firmy, jednocześnie zarządza nią, zatrudnia dwóch członków swojej rodziny, jednak jest to firma istniejąca od grudnia 2010 roku, nie może więc być mowy o międzypokoleniowym transferze kapitału. Firma, której przypadek poddano analizie, to biuro rachunkowe o zasięgu ogólnopolskim, siedziba firmy i miejsce prowadzenia działalności mieści się w Wołczkowie (zachodniopomorskie). Data rozpoczęcia działalności gospodarczej to grudzień 2010 roku. Pani Monika zatrudnia w swojej firmie matkę i siostrę, są to więc osoby bezpośrednio zaangażowane w działania firmy, pozostali członkowie najbliższej rodziny (ojciec, mąż) zaliczają się do osób formalnie niezaangażowanych, jednak będących wsparciem i podporą w trakcie całego procesu prowadzenia działalności gospodarczej.

Uwarunkowania samozatrudnienia kobiet według danych ilościowych

Analiza determinant podejmowania pracy na własny rachunek zawiera istotne pytania o motywy zakładania działalności gospodarczej. Respondentki badania w 39% podjęły decyzję o chęci samozatrudnienia, nie kierowały nimi żadne czynniki zmuszające je do takiej decyzji. Konieczność jest powodem skłaniającym do pracy na własny rachunek dla 9% ankietowanych. Większość,

² Oprócz ujęcia pośredniego wyróżnia się również szerokie oraz wąskie, które jest najbardziej restrykcyjne.

³ Ze względu na ustanowione normy, reguły czy sposób funkcjonowania, można wyodrębnić między innymi jeszcze firmy rodzinne prowadzone przez małżeństwo lub rodzeństwo, patrząc w przyszłość, o silnym nadzorze rodzicielskim czy takie, które dopuszczają do udziału w podejmowaniu decyzji osoby spoza rodziny.

wynosząca 52%, stwierdziła, iż założenie działalności wynikało zarówno z chęci, jak i przymusu, pojawiały się oba determinanty.

Wypełniając ankietę, respondentki miały możliwość podania maksymalnie trzech powodów, które wpłynęły na ich decyzję o samozatrudnieniu. Jeśli założenie firmy wynikało w części lub całości z chęci, to do najczęstszych motywów należą: niezależność i samodzielność (przejawiająca się często jako brak przełożonego) oraz elastyczny czas pracy. Dopiero na trzecim miejscu pojawiała się możliwość osiągania wyższych dochodów. Najrzadziej działalność podejmowana była w celu udowodnienia swojej wartości czy osiągnięcia prestiżu, jaki daje prowadzenie własnego przedsiębiorstwa. Najczęstsze motywy samozatrudnienia, gdy decyzja wynikała w całości lub części z konieczności to brak możliwości podjęcia pracy na etacie, utrata pracy, strach przed utratą pracy, brak satysfakcji i możliwości rozwoju podczas wykonywanej pracy na etacie. Zdecydowanie rzadziej wymieniane były takie powody jak brak możliwości powrotu do pracy po urlopie macierzyńskim czy utrata pracy przez męża.

Ważną determinantą przedsiębiorczości jest również środowisko, w którym dana osoba dorasta. Proprzedsiębiorcze środowisko, w którym ktoś z członków rodziny prowadził działalność gospodarczą, stworzyło 61% rodzin ankietowanych kobiet. Ta grupa respondentek nie zdecydowała się na rozwój w przedsiębiorstwach prowadzonych przez ich najbliższych, nie dokonano również sukcesji, zdecydowały się one pójść własną, niezależną drogą. Fakt ten jest dowodem na siłę oddziaływania bariery, jaką stanowi chęć przejęcia działalności przez potomstwo właścicieli. Respondentki te jednak знаły wady i zalety posiadania własnej firmy i świadomie wchodziły na tą drogę. Pozostała część ankietowanych wywodziła się z rodzin nieposiadających tradycji przedsiębiorczych, są one pierwszymi osobami w rodzinie, które zdecydowały się na pracę na własny rachunek.

Istotną determinantą samozatrudnienia kobiet jest również możliwość ubiegania się o dofinansowanie na założenie lub rozwój firmy, gdyż na taki krok zdecydowało się 56% respondentek. Warto podkreślić, że 40% z nich starało się o dofinansowanie przy zakładaniu działalności, a 16% już w trakcie prowadzenia firmy. Jedynie 14% ubiegających się respondentek nie otrzymało dofinansowania.

Zarządzanie firmą rodzinną na przykładzie biura rachunkowego

Uwarunkowania

Pani Monika Zielińska, lat 30, prowadząca biuro rachunkowe, to mężatka i matka jednego dziecka, ukończyła liceum ekonomiczne oraz studia wyższe o kierunku Finanse i Rachunkowość, na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. W trakcie studiów odbywała praktyki

z biurze rachunkowym, więc od samego początku zdobywania wiedzy z dziedziny finansów i rachunkowości łączyła teorię z praktyką. Firma, którą obecnie prowadzi, jest jej pierwszą działalnością gospodarczą, założoną trzy lata po ukończeniu studiów. Oprócz prowadzenia firmy, Pani Monika pracuje również na pełen etat w dziale księgowości w radiu. Początkowe doświadczenie zawodowe zdobyła zaraz po ukończeniu liceum, mając 22 lata zaczęła swoją pierwszą pracę w biurze rachunkowym. Całe doświadczenie, które zdobywała Pani Monika, wiąże się tematycznie z prowadzoną przez nią działalnością. Ścieżka kariery jest więc układana logicznie. Kształceniem się właśnie w tym kierunku Pani Monika zainteresowała się już jako kilkuletnia dziewczynka. Ojciec, który posiadał własną firmę, prowadził samodzielnie księgi w domu, całe biurko było zastawione dokumentami, maszyną do pisania i w ten sposób Pani Monika powoli poznawała specyfikę prowadzenia rachunkowości firmy. Jej matka z kolei jest księgową. Wybór branży przez zarówno Panią Monikę, jak i jej siostrę, wydawał się naturalny, nie rozważała ona nawet pracy w żadnej innej dziedzinie. Do tej pory nie spotkała się z przejawami jakiegokolwiek dyskryminacji. W biurze rachunkowym, gdzie odbywała praktykę, panowała atmosfera przyjazna, gdyż firma ta należała do rodzinnych, natomiast Pani Monika była osobą z zewnątrz, obcą, istniejącą w firmie bardziej na marginesie. Sytuacja ta wynikała z naturalnych uwarunkowań i nie była odczuwalna jako wykluczenie czy rodzaj dyskryminacji. Te doświadczenie ułatwiło jej samodzielne prowadzenie firmy rodzinnej, radzenie sobie ze swoistymi problemami, związanymi z rozdzieleniem funkcjonowania rodziny i firmy.

Powodem założenia własnej działalności było pragnienie spełnienia – chęć osiągnięcia więcej. Decyzja o prowadzeniu przedsiębiorstwa wynikała zdecydowanie z chęci, przede wszystkim rozwoju; nie była to decyzja wymuszona przez sytuację, dotychczasową firmę, w której pracowała, czy inne uwarunkowania zewnętrzne. W momencie podjęcia decyzji o założeniu działalności gospodarczej Pani Monika pracowała na etacie, w pracy radziła sobie dobrze i założenie własnej działalności wydawało się naturalnym krokiem w karierze i rozwoju zawodowym. Decyzja ta umocniła się, gdy pani Monika po raz pierwszy została poproszona o prowadzenie księgowości zaprzyjaźnionej firmy. Dzięki profesjonalnie wykonywanej pracy była polecana innym przedsiębiorcom i liczba firm, z którymi współpracowała, rosła.

W momencie, gdy rozwój okazał się znaczący, a liczba klientów satysfakcjonująca, zostały podjęte pierwsze kroki w kierunku założenia własnej działalności; polegały one na rozpoczęciu procesu ubiegania się o dofinansowanie z Unii Europejskiej. Pieniądze były niezbędne, by móc zakupić sprzęt, oprogramowanie czy materiały. Pani Monika wzięła udział w rekrutacji, została przeszkolona, napisała biznesplan; wysiłek się opłacił, gdyż otrzymała dofinansowanie, co praktycznie oznaczało możliwość otworzenia swojej własnej działalności.

Dofinansowanie właścicielka otrzymała od Zachodniopomorskiej Agencji Rozwoju Regionalnego, gdzie na 180 złożonych wniosków zostało przyznanych 18 dotacji, przy czym Pani Monika twierdzi, że nie zdecydowałaby się na założenie firmy, gdyby nie dotacja, jest to więc kluczowe uwarunkowanie.

Zakładając własną działalność, Pani Monika wiedziała, z jakimi korzyściami i kosztami się to wiąże, gdyż wychowywana była w środowisku proprzedsiębiorczym. Jej ojciec już od lat osiemdziesiątych prowadzi własną działalność gospodarczą. Mąż Pani Moniki, jak również jej siostra, posiadają własną firmę. Ojciec i mąż prowadzą firmy w zupełnie innych branżach, natomiast siostra jest obecnie zatrudniona przez Panią Monikę i do tego prowadzi swoje własne biuro rachunkowe. Przy podjęciu decyzji o założeniu firmy, bliscy Pani Moniki wspierali ją w tym wyborze. Choć jej matka wyrażała obawy o czas, jaki jej córka będzie musiała poświęcić jednocześnie pracy na etat i prowadzeniu własnej firmy. Oprócz własnej firmy etat jest bowiem niezbędny, by utrzymać firmę, która do tej pory nie rozwinęła się na tyle, by dochód wystarczył na zaspokojenie potrzeb gospodarstwa domowego.

W momencie otwierania firmy celem Pani Moniki było rozwinięcie firmy na tyle, by stanowiła ona jej jedyne źródło utrzymania. Chciałaby, by firma funkcjonowała na tyle efektywnie, by ona sama nie musiała poświęcać czasu pracy na etat. Na ten moment cel nie uległ zmianie, brzmi tak samo: pozyskanie tylu firm na pełnej księgowości, by móc poświęcić się tylko własnej działalności. Na chwilę obecną etat daje na tyle dużo korzyści firmie Pani Moniki, że nie może sobie ona pozwolić na rezygnację z niego. Plany rozwojowe więc istnieją i są skonkretyzowane.

Przedsiębiorczość

Dla Pani Moniki przedsiębiorczość oznacza: umiejętność pozyskiwania informacji, klientów, radzenia sobie za stresem, ogólnie jest to wszystko, co okazuje się potrzebne do prowadzenia działalności. Zdaniem Pani Moniki, jeśli brakuje takich umiejętności i dana osoba nie potrafi pójść do przodu, pokonywać barier, to nie poradzi sobie z kierowaniem firmą, gdyż przedsiębiorca i osoba, która chciałaby nim się stać, musi być przebojowa, zaradna, odważna i godzić się na walkę – o przetrwanie, o klienta, w ogóle o firmę. Co, więcej taki przedsiębiorca musi się na tę walkę nie tylko godzić, ale i ją polubić. Pozostałe cechy, jakie powinna posiadać osoba przedsiębiorcza, to: intuicja, otwartość czy łatwość nawiązywania kontaktów z ludźmi, w przypadku pracowników należy rozmawiać tak, by nie zrażać, ale wymagać. Przełożenie definicji Pani Moniki na teorię pozwala stwierdzić, że przedsiębiorczość w jej ocenie to cechy i umiejętności danej osoby, co zgodne jest z poglądem, że przedsiębiorczość to postawa. Z drugiej strony te cechy i umiejętności związane są z posiadaniem firmy oraz sposobem kierowania nią; przekłada się to na podejście do przed-

siębiorczości jako procesu. Obie teorie, przedstawione w części teoretycznej, znajdują swoje odzwierciedlenie w praktycznym rozumieniu zjawiska przedsiębiorczości przez Panią Monikę.

Właścicielka biura rachunkowego w swojej ocenie posiada takie cechy osoby przedsiębiorczej, jak: umiejętność radzenia sobie i rozmawiania z klientem, budowania pozytywnych relacji, jednak chciałaby jeszcze popracować nad odwagą do podejmowania ryzykownych decyzji, gdyż jest raczej zapobiegawcza – i nad radzeniem sobie ze stresem. Przyznaje, że pomimo odczuwania dużego stresu, w relacjach z ludźmi stara się tego nie pokazywać i później odreagowywać. W ogólnej ocenie Pani Monika ocenia siebie jako osobę przedsiębiorczą. Przykładem, który zdaniem Pani Moniki najwyraźniej przedstawia ją jako osobę przedsiębiorczą, jest fakt, iż wszyscy jej klienci są z polecenia, z każdą osobą, która przyszła po poleceniu, nawiązała dobry kontakt, nikt nie zrezygnował. Pani Monika ma więc świadomość umiejętności budowania dobrych relacji z klientem i wykorzystuje tę przedsiębiorczą kompetencję w praktyce.

Styl zarządzania Pani Moniki opiera się na zaufaniu, współpracy, konsultacjach, jest ona nastawiona na partnerstwo i dobre stosunki międzyludzkie, co wiąże się z nowoczesnym, kobiecym stylem zarządzania [Misiak 2012, ss. 203–206]. Dla Pani Moniki istotna staje się również zachowawczość, co wiąże się z podejmowaniem decyzji w sposób rozważny, lecz raczej z obawą przed podejmowaniem ryzyka. Dotyczy to również zatrudniania pracowników spoza rodziny. W swoich wypowiedziach Pani Monika wyraźnie podkreślała, że ma firmę, gdyż jej prowadzenie zawdzięcza w większości mamie i siostrze, twierdzi, że nie mogłaby zaufać pracownikowi, który nie byłby członkiem rodziny. We wszystkich członkach rodziny Pani Monika znajduje wsparcie i konkretną pomoc, która jest jeszcze wzmożona istniejącymi obawami matki odnośnie zachowania przez córkę równowagi między życiem prywatnym a zawodowym. Obawa przed zatrudnieniem pracowników spoza rodziny i delegowaniem na nich obowiązków oraz uprawnień, a także przeświadczenie, że bez pomocy bliskich firma nie byłaby prowadzona, okazuje się swoistym czynnikiem hamującym rozwój firmy.

Skutki

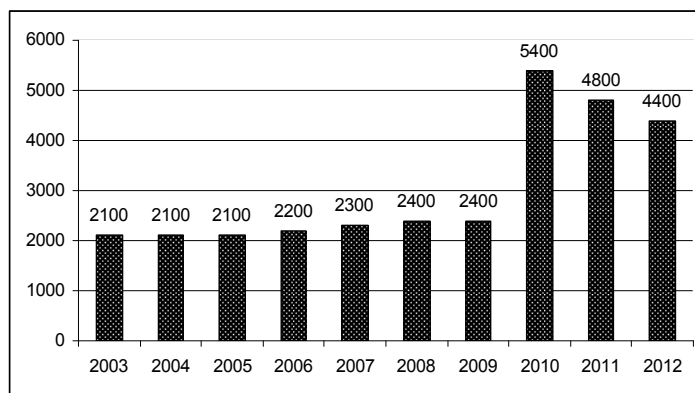
Ogólnie, w ocenie Pani Moniki, prowadzenie firmy wpłynęło pozytywnie na jej życie i gdyby mogła cofnąć czas i ponownie podjąć decyzję, po raz kolejny zdecydowałaby się na założenie biura rachunkowego, gdyż uważa, że dzięki temu zdobywa większe doświadczenie i się rozwija. Należy jednak podkreślić, że w jej rodzinie prowadzenie własnego biznesu traktowane jest jako „coś normalnego”, co stanowi alternatywę dla pracy najemnej i posiadanie własnej działalności nie jest powodem do większego zadowolenia czy odczuwania dumy przez najbliższych.

Jako korzyści z posiadania firmy Pani Monika wymienia poczucie bezpieczeństwa, które związane jest z dywersyfikacją dochodów i większą niezależnością, dzięki czemu nie czuje się ona przymuszona do pracy na etat oraz nie obawia się utraty posady. Pozostałe korzyści to rozwój, tworzenie pozytywnych relacji i kontaktów, wzrost doświadczenia i od czasu do czasu pojawiająca się satysfakcja związana z zadowoleniem klienta. Z prowadzeniem własnej firmy wiążą się także koszty, a za najważniejsze z nich Pani Monika uznaje zmęczenie, wysoki odczuwalny poziom stresu i brak czasu, który jest konsekwencją łączenia roli żony, matki, z wypełnianiem obowiązków związanych zarówno z pracą na etat, prowadzeniem własnej firmy oraz opieką nad gospodarstwem domowym. Standardowo Pani Monika pracuje w godzinach 8–16, a firmie poświęca wieczory, od godziny 19, od czasu do czasu również weekendy, jeśli jest to konieczne. Jednak, jak można wywnioskować z powyższych informacji, obowiązki związane z prowadzeniem firmy w ciągu dnia spoczywają na zatrudnionych osobach – matce i siostrze.

Obecnie liczba firm obsługiwanych przez biuro rachunkowe Pani Moniki jest coraz mniejsza, co ma pozytywne odzwierciedlenie w czasie pracy, który jest krótszy w weekendy, często znikomy, lecz negatywnie odbija się to na dochodach. Zestawienie dochodów, jakie badana osoba wypracowuje z etatu oraz własnej firmy są przedstawione na Wykresie 1.

Analiza wykresu pozwala stwierdzić, że założenie firmy przez Panią Monikę Zielińską wpłynęło pozytywnie na sytuację finansową gospodarstwa domowego. Firma powstała w grudniu 2009 roku i od początku istnienia przynosiła Pani Monice dochód. Wysokość wypłacanego dochodu nie jest zdaniem badanej satysfakcjonująca i nie stanowi wynagrodzenia adekwatnego do wysiłku włożonego w prowadzenie firmy. Dochód, zamiast rosnąć wraz z rozwojem firmy i długością jej trwania – maleje, co uwarunkowane jest w największym stopniu likwidacją firm obsługiwanych przez biuro rachunkowe Pani Moniki.

Wykres 1. Średni dochód netto wnoszony przez Panią Monikę Zielińską do gospodarstwa domowego w danym roku



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych.

Warto również podkreślić, że w każdym roku, w przedziale czasowym podanym analizie, dochód męża Pani Moniki jest wyższy. Procentowo różnica ta wynosiła najmniej w 2003 i 2004 roku, 30%, a najwięcej w roku 2011, 110%. Pomimo faktu, iż od 2010 dochód Pani Moniki wzrósł ponad dwukrotnie, kapitał finansowy wnoszony przez jej męża jest dużo wyższy, dlatego też on w większości odpowiada za utrzymanie rodziny, a obowiązki związane z prowadzeniem domu i wychowaniem dziecka spoczywają w ogromnej większości na Pani Monice.

Jako podsumowanie służy zostawienie korzyści i kosztów posiadania biura rachunkowego przez Panią Monikę Zielińską w trzech sferach:

- aspekt finansowy: korzyści > koszty;
- aspekt rodzinny, podziału czasu: korzyści < koszty;
- aspekt dumy, satysfakcji, zadowolenia: korzyści > koszty.

Zakończenie

Biuro rachunkowe, którego właścicielem jest Pani Monika Zielińska, stanowi przykład firmy rodzinnej w znaczeniu pośrednim. Według potocznego rozumienia zjawiska przedsiębiorczości przez Panią Monikę, uznaje ona siebie za osobę przedsiębiorczą. Dla niej fakt, że prowadzi firmę, do której nie musi dokładać oraz że zdobywa klientów z polecenia, stanowi wystarczający powód do tego, by uznać ją za osobę przedsiębiorczą. Na tym polu dostrzega się jednak pewne nieścisłości. Po pierwsze strach przed ryzykiem sprawia, że zachowawczość jej decyzji nie daje dużych możliwości rozwoju. Z powodu niechęci do podjęcia ryzyka Pani Monika nie wyobraża sobie również delegowania zadań, tym bardziej uprawnień na pracowników. W tym przypadku istnienie firmy rodzinnej jest dużym plusem, który sprawił, że gdyby nie pomoc najbliższych, badana właścicielka samodzielnie nie podołałaby prowadzeniu firmy. Pani Monika należy do grona 39% respondentek, które przy podejmowaniu decyzji o założeniu własnej działalności gospodarczej kierowały się wyłącznie chęcią. Założeniu biura rachunkowego przez Panią Monikę sprzyjało proprzedsiębiorcze środowisko, w którym przebywała oraz znajomość branży przez najbliższe jej osoby, z którymi współpracuje:

- matka – księgowa (pracownik Pani Moniki na umowę o pracę),
- siostra – księgowa, posiada własne biuro (pracownik Pani Moniki na umowę – zlecenie),
- ojciec – przedsiębiorca,
- mąż – przedsiębiorca.

Wychowanie badanej wpłynęło na postrzeganie decyzji o samozatrudnieniu jako naturalny krok w karierze i rozwoju. Odnosząc sytuację Pani Moniki do ogólnej sytuacji badanych, należy ona do większości respondentek, pochodzących z rodzin, w których prowadzone są firmy. Z finansowego punktu widzenia

Pani Monika nie wnosi dużych dochodów ze swojego biura rachunkowego do gospodarstwa domowego, należy jednak pamiętać, że dochód Pani Moniki nie jest dochodem firmy, a z tej samej działalności utrzymują się jeszcze dwie osoby z rodziny. Analizując sytuację finansową należy podkreślić, że warunkiem założenia działalności gospodarczej było otrzymanie dofinansowania, co sprawia, że Pani Monika należy do grona 56% respondentek ubiegających się o uzyskanie środków finansowych oraz do 86% osób, które to dofinansowanie rzeczywiście otrzymało.

Bibliografia

- Andersson P. (2006), *Determinants of exits from self-employment*, Stockholm University, Stockholm.
- Bell D. (2002), *The Break-up of Family Capitalism* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Bell J., McClelland E., Swail J., Ibbotson P. (2005), *Following the pathway of female entrepreneurs: A six country investigation*, "International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research", 11 (2).
- Carter S. (2000), *Improving the numbers and performance of women-owned businesses: some implications for training and advisory services*, "Education + Training", nr 42 (4/5).
- Dominiak P. (2005), *Sektor MSP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gallo M.A. (1994), *Global Perspectives on Family Businesses*, Loyola University, Chicago, Family Business Center.
- Goffee R., Scase R. (1985), *Women in Charge: The Experiences of Female Entrepreneurs*, Macmillan, London.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kozłowska A., Szut J., Lewandowska B., Kwiatkowska M., Sułkowski Ł., Marjański A., Krynicki T. (2009), *Firmy Rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, PARP, Warszawa.
- Minta S., Godyła Sz. (2013), *Zarządzanie firmą rodzinną w czasie kryzysu – studium przypadku*, [w:] T. Bernat (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnej gospodarce*, Zapol, Szczecin.
- Misiak S. (2012), *Kobiety zarządzające zasobami ludzkimi w organizacjach* [w:] A. Stankiewicz-Mróz, J.P. Lendzion (red.), *Jakość zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach*, Wydawnictwo MEDIA PRESS, Łódź.
- Rollnik-Sadowska E. (2010), *Przedsiębiorczość kobiet w Polsce*, Difin, Warszawa.
- Stevenson L. (1986), *Against All odds: the entrepreneurship of women*, "Journal of Small Business Management", nr 24 (4).
- Sułkowski Ł. (2005), *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań* [w:] D. Kopycińska (red.), *Konkurencyjność rynku pracy i jego podmiotów*, Katedra

Mikroekonomii US, Szczecin.

Szostek D. (2009), *Przedsiębiorczość i jej przejawy*, „Marketing i rynek”, nr 6.

Targalski J., Francik A. (2009), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Zięba K. (2011), *Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw proprzedsiębiorczych* [w:] Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego, *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania i przedsiębiorstwa i w regionie*, Zeszyt Nr 20, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Alina Szepelska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Determinanty samozatrudnienia kobiet jako formy przedsiębiorczości

Determinants of self-employment of women as a form of entrepreneurship

Abstract: Entrepreneurship among women appears to be the constantly growing phenomenon. Nowadays, many women decides to establish their own companies, including the self-employment form. The analysis of the level of women entrepreneurship in Poland shows that they are entrepreneurial. What is more, Poland occupies twelfth place with the index of 35,1% considering female's self-employment and the third place in Europe and the European Union with the index of 30,5% while women are acting as the employers. Despite good results, the entrepreneurship remains a male's domain. No more than one third (35,3%) of a world's companies is conducted by women. Subsequently, all the possible causes for developing enterprises by females are worth analysing.

Key-words: entrepreneurship, self-employment.

1. Wstęp

W zestawieniach wskaźników, obrazujących poziom przedsiębiorczość kobiet w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, Polska wypada całkiem dobrze. Jeśli wziąć pod uwagę przedsiębiorczość w Europie, mierzoną liczbą samozatrudnionych (przedsiębiorstw bez pracowników), Polska jest na 5 miejscu. Jeśli chodzi o udział przedsiębiorstw prowadzonych przez kobiety, w tej grupie podmiotów Polska zajmuje 12. miejsce ze wskaźnikiem 35,1%. Liderem w zestawieniu 29 krajów Europy jest Szwajcaria, gdzie prawie co drugie przedsiębiorstwo, prowadzone w formie jednoosobowych działalności (47%), jest własnością kobiet. Polska wypada również całkiem dobrze na tle innych państw Europy pod względem liczby kobiet – pracodawców – 3. miejsce zarówno w UE, jak i w Europie, ze wskaźnikiem 30,5%. Polskę wyprzedzają jedynie Łotwa (33,6%) i Bułgaria (30,53%) [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011].

Stosunkowo wysoka aktywność Polek w sferze przedsiębiorczości może być wypadkową dwóch czynników. Z jednej strony, co jest charakterystyczne dla krajów o niższym poziomie rozwoju gospodarczego, Polki czują się w istotnym stopniu współodpowiedzialne za byt ekonomiczny rodziny, a to skłania je do podejmowania aktywności gospodarczej. Decydowałby tu więc czynnik „wypychania” do pracy na własny rachunek. Z drugiej strony, po 1990 r., szczególnie wśród młodych, dobrze wykształconych kobiet, pojawiły się motywy charakterystyczne dla krajów wysoko rozwiniętych, gdzie kobiety szukają w biznesie wysokich dochodów i samorealizacji. W tym wypadku będzie to czynnik „przyciągania” do własnej działalności gospodarczej. Ponadto, zwiększająca się liczba kobiet będących właścicielkami firm dowodzi, że kobiety wykazują się cechami przedsiębiorczymi, które pozwalają skutecznie przełamywać społeczne bariery i aktywnie uczestniczyć w procesach gospodarczych.

Jak wskazują badania, kobiety są na ogół lepiej wykształcone niż mężczyźni i wiele z nich godzi pracę zawodową z obowiązkami rodzinnymi i domowymi. Pozornie te dwa czynniki powinny przekładać się na wysoką aktywność kobiet na polu przedsiębiorczości. Jednak, zarówno w Polsce, jak i innych krajach UE i całego świata, przedsiębiorczość pozostaje w większości domeną mężczyzn. Niewiele ponad jedna trzecia (35,3%) przedsiębiorstw na świecie to podmioty prowadzone przez kobiety [„Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” 2011]. Przedsiębiorczość kobiet należy zatem analizować z punktu widzenia determinant wpływających na podejmowanie działalności gospodarczej.

2. Przedsiębiorczość kobiet w Polsce – ujęcie statystyczne

Ogromne zainteresowanie pracą na własny rachunek w Polsce w pierwszych latach transformacji było rezultatem powstania warunków dla jej rozwoju na przełomie lat 80. i 90. XX wieku. W procesie tym ważna była aktywność jednostek, w tym również kobiet. Mobilizacją do zainteresowania się pracą na własny rachunek stanowiło także zagrożenie bezrobociem, zmniejszenie szans na zatrudnienie w sektorze formalnym oraz trudny dostęp do stanowisk kierowniczych. Najwięcej kobiet tworzących miejsca pracy było w latach: 1999 (31,5%), 2000 (31,3%), 2004 (31,2%) i 2005 (31,0%). W całym okresie transformacji (1989–2001) przybyło więcej kobiet pracujących na własny rachunek (170,9%) niż mężczyzn (104,3%). W 2003 roku natomiast nastąpiło odwrócenie tej tendencji: mężczyźni dwukrotnie częściej zakładali firmy niż kobiety. W kolejnych latach następował spadek udziału kobiet wśród przedsiębiorców (w tym pracodawców). W 2009 r. było ich 29,3% w stosunku do 73,6% mężczyzn i jest to wartość najniższa w okresie 1989–2009 r.

Firmy z udziałem kobiet to jedna czwarta mikrofirm funkcjonujących w Polsce (762 tys. – 27%) i ich liczba z roku na rok wzrasta. Ponadto, prawie

dwie trzecie (63%) kobiet pracujących najemnie oraz co druga (51%) kobieta bezrobotna i nieaktywna zawodowo rozważa założenie własnej działalności gospodarczej w ciągu najbliższych 5 lat [„Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” 2011]. Zmiany ustrojowe oraz rozwój gospodarczy zaowocował wzrostem zatrudnienia kobiet, zmianami w strukturze zawodowej i ich kwalifikacjach. Polskie kobiety przedsiębiorcze są dobrze wykształcone: 227 tys. właścielek przedsiębiorstw (ok. 21,5%) ma wykształcenie wyższe, a 423 tys. (ok. 40,1%) średnie ogólnokształcące, policealne lub średnie zawodowe. Natomiast 291 tys. (ok. 27,6%) pań prowadzących własny biznes ma ukończoną zasadniczą szkołę zawodową [„Aktywność ekonomiczna ludności Polski”, III kwartał, 2011].

Na początku transformacji w Polsce przedsiębiorczyniami były głównie kobiety w wieku 40 lub więcej lat, zamężne, mające przeważnie jedno lub dwoje odchowanych dzieci oraz doświadczenie w pracy zawodowej w sektorze państwowym. Widoczny był wówczas wysoki odsetek kobiet przedsiębiorców, posiadających wykształcenie średnie zawodowe, policealne lub wyższe (razem 55%, w tym z wykształceniem wyższym – 16%). Pracodawczynie natomiast były lepiej wykształcone – 79% miało wykształcenie co najmniej średnie, w tym 29% wyższe [Lisowska, Kasprzak 2008, s. 179].

Badania przeprowadzone przez PARP w 2010 r. wskazują, że większość właścielek rodzimych przedsiębiorstw to kobiety w wieku 35–54 lata, do których należy prawie 60% (627 tys.) spośród wszystkich firm prowadzonych przez panie. Na założenie własnej firmy zdecydowało się także prawie 12,4 proc. kobiet w wieku 30–34 (130 tys. firm) oraz 10,7% (113 tys.) pań w wieku przedemerytalnym. Tylko 89 tys. właścielek firm (ok. 8,5% proc.) to kobiety przed trzydziestką. Większość z nich tworzy jednoosobowe firmy. Pracowników zatrudnia mniej, niż co czwarta właścicielka firmy. Przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety zatrudniają średnio 5 pracowników, dla porównania prowadzone przez mężczyzn – 9. Niezwykle rzadko kobiety są właścicielkami dużych firm powyżej 250 osób [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011]. Prawie połowa przedsiębiorczych kobiet prowadzi biznes związany z rolnictwem (492 tys.) lub zajmuje się działalnością handlową (215 tys. firm), natomiast tylko 11 tys. kobiecych biznesów to firmy zajmujące się budownictwem [„Aktywność ekonomiczna ludności Polski”, III kwartał 2011].

Obecnie w Polsce wyłania się równie mocno drugi profil polskiej przedsiębiorczyni. To kobieta w wieku 45 lat lub starsza, zamężna, z wyższym wykształceniem, mająca jedno lub dwoje dzieci, zajmująca się działalnością handlową.

Tabela: Struktura kobiet i mężczyzn pracujących na własny rachunek według wieku, poziomu wykształcenia i branży (w procentach)

Wyszczególnienie	Ogółem pracujący		Pracujący na własny rachunek		Pracodawcy	
	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni	kobiety	mężczyźni
Wiek w latach:						
do 24	6,5	7,9	1,4	2,5	-	1,3
25–34	28,7	29,7	19,3	21,4	20,7	21,2
35–44	27,2	25,3	30,0	26,0	31,4	29,4
45 i więcej	36,6	35,3	45,2	46,5	43,6	45,3
Poziom wykształcenia:						
wyższe						
średnie zawodowe	37,8	23,8	23,2	20,3	37,2	34,4
i policealne	27,6	28,0	29,9	29,1	34,0	34,4
średnie ogólne	10,1	7,2	9,5	5,2	14,3	6,0
zasadnicze	24,4	41,0	37,3	45,4	12,8	25,4
zawodowe lub niższe						
Dział gospodarki						
rolnictwo i pokrewne						
przetwórstwo	11,3	12,8	45,9	40,6	2,7	5,2
przemysłowe	13,4	23,0	3,3	7,2	9,0	15,7
budownictwo	1,2	13,3	0,8	12,9	2,7	19,2
handel i naprawy	18,1	12,1	20,2	15,1	43,0	28,4
transport i pokrewne	2,5	8,2	1,2	6,4	3,2	9,0
edukacja	13,1	3,2	1,6	0,8	2,7	-
opieka zdrowotna i pomoc społeczna	10,5	1,9	5,0	1,3	4,8	2,0

Źródło: Obliczenia własne na podstawie: GUS, *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, Warszawa 2012.

3. Determinanty przedsiębiorczości kobiet

3.1. Uwarunkowania społeczno-kulturowe

Istotne w kontekście uwarunkowań społeczno-kulturowych są zmiany, jakie dokonały się na przestrzeni lat w polskim społeczeństwie. Dotyczą one przede

wszystkim zmian w podziale ról w gospodarstwie domowym, przyjmującym coraz częściej model partnerski. Z drugiej strony zauważalna jest zmiana podejścia kobiet do pracy zawodowej, która nie musi już kolidować z posiadaniem rodziny. Kobiety nie są już tradycyjnie przygotowywane wyłącznie do pełnienia roli matki i żony, legitymują się dobrym wykształceniem, często zdobywają wykształcenie w dziedzinach, które kiedyś zarezerwowane były tylko dla mężczyzn, co skutkuje w dalszej kolejności wykonywaniem przez kobiety – w szerszym zakresie – zawodów określanych jako „męskie”. W opinii kobiet posiadanie wykształcenia na wyższym poziomie niweluje różnice w postrzeganiu kobiet i mężczyzn jako potencjalnych przedsiębiorców. Przyczyniają się również do tego wzorce wyniesione z domu, stwarzające równe szanse, tak mężczyznom, jak i kobietom, na realizację swoich planów zawodowych [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011].

Istotnym aspektem, determinującym wybór formy zatrudniania, mogą być cechy osobowościowe, np. skłonność do podejmowania ryzyka, pewność siebie, optymizm, dążenie do wyznaczonego celu itp. Zarówno kobiety, jak i mężczyźni, prowadzący własną działalność, najwyżej wśród cech przedsiębiorcy lokują pracowitość (50% kobiety i 49% mężczyźni). Istotne w prowadzeniu własnej firmy są również według nich cierpliwość (kobiety 33%, mężczyźni 31%), kreatywność i innowacyjność (kobiety 28%, mężczyźni 29%), a także odwaga (kobiety 16%, mężczyźni 19%). Kobiety wskazują ponadto na umiejętności miękkie, takie jak: łatwość nawiązywania kontaktów (10%) czy posiadanie szerokich kontaktów w otoczeniu (9%). Nie ma istotnych różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w nastawieniu do podejmowania ryzyka. Wyniki wykazują również, że wiedza z zakresu prowadzenia i zarządzania przedsiębiorstwem nie jest – w ocenie respondentów najważniejsza – wskazało ją zaledwie 6% właścicieli firm obu płci. Wyniki badania eksperymentalnego świadczą o bardzo zbliżonym poziomie posiadanej wiedzy zarówno przez kobiety i mężczyzn. Niewiele kobiet – przedsiębiorczyń przyznało, że rozpoczynając działalność gospodarczą, dysponowały wiedzą z zakresu prowadzenia przedsiębiorstwa [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011].

3.2. Uwarunkowania demograficzne (np. wiek, wykształcenie, dieta, posiadanie partnera, sytuacja rodzinna)

Istotne cechy demograficzne, mające wpływ na podjęcie własnej działalności gospodarczej przez kobiety, to **wiek** (im starsza respondentka, tym mniejsze szanse, że jest przedsiębiorczynią), **stan cywilny** (kobiety pracujące częściej zakładają firmy), **poziom wykształcenia** (im wyższy poziom wykształcenia, tym mniejsze prawdopodobieństwo podjęcia pracy na własny rachunek). Przy czym poziom wykształcenia ujemnie koreluje się z założeniem działalności gospodarczej. Jest to zaskakujące i można to tłumaczyć tym, że osoby dobrze

wykształcone łatwiej mogą znaleźć dobrze płatną i satysfakcjonującą pracę najemną.

Posiadanie przez kobiety dzieci do 7 lat istotnie obniża szanse bycia przedsiębiorczynią. Bardziej prawdopodobne jest, że kobieta posiadająca małe dzieci zdecyduje się na pracę najemną lub pozostanie nieaktywna zawodowo. Oznacza to, że kobiety będące młodymi matkami, rzadziej będą decydowały się na podjęcie działalności gospodarczej [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011].

3.3. Uwarunkowania instytucjonalne

Szereg różnych działań państwa, odnoszących się do przedsiębiorczości, np. polityka fiskalna, dostęp do kapitału, dostęp do infrastruktury technicznej, ułatwianie opieki nad dziećmi czy procedury administracyjne, oddziałują na prowadzenie działalności gospodarczej. Mogą ją wspierać i ułatwiać rozwój bądź też utrudniać funkcjonowanie [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011]. Wyniki badania PARP wskazują na problem związany z dostępnością opieki instytucjonalnej, zarówno na poziomie edukacji przedszkolnej, jak i wczesnoszkolnej. Zdaniem kobiet zbyt mało jest publicznych placówek opieki nad małymi dziećmi, często też opłaty są, zdaniem badanych kobiet, nadmiernie wysokie w porównaniu z możliwościami finansowymi. Kobiety, częściej niż mężczyźni m.in. z braku zabezpieczenia finansowego, braku historii kredytowych, zakładają mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa. Potwierdzają to dane z 34 krajów, w tym 26 gospodarek Europy Wschodniej i Środkowej Azji które wykazały, że firmy zarządzane przez kobiety miały o 5% mniejsze prawdopodobieństwo otrzymania kredytu i konieczność zapłacenia wyższych stóp procentowych (o średnio 0,5%) niż firmy zarządzane przez mężczyzn. Prowadzone w 2009 roku badania wykazały, że aż 21% kobiet przedsiębiorców nie jest w stanie zakupić odpowiedniej jakości surowców, a 31% kobiet – mikroprzedsiębiorców cierpi z powodu braku środków na marketing i innowacje technologiczne [Kupczyk 2009].

3.4. Uwarunkowania ekonomiczne

Uwarunkowania ekonomiczne obejmują szeroką paletę zagadnień, takich jak np. poziom życia w danym kraju i relatywna sytuacja ekonomiczna danej rodziny (w stosunkowo ubogich społeczeństwach / rodzinach „dodatkowa” praca kobiety może być niezbędna dla zapewnienia dochodu umożliwiającego utrzymanie rodziny), relatywny poziom płac kobiet względem płac mężczyzn, koszty zewnętrznej opieki nad dzieckiem (im niższe potencjalne płace kobiet względem płac mężczyzn, a wyższe koszty opieki, tym większe prawdopodobieństwo, że kobieta zrezygnuje z pracy na rzecz osobistej opieki nad dzieckiem). Najczęściej konteksty te są ze sobą powiązane, np. często koszty opieki nad dzieckiem są związane z dostępnością tej opieki [„Prawo sprzyjające przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Rekomendacje zmian” 2011, s. 17].

Jak wynika z danych publikowanych przez Global Entrepreneurship Monitor (GEM), przedsiębiorczość to często sposób przeciwdziałania bezrobociu i trudnej sytuacji na rynku pracy (przedsiębiorczość z konieczności), a nie tylko przejaw „ducha przedsiębiorczości” (przedsiębiorczość z wyboru) osób podejmujących aktywność gospodarczą (tabela 1).

Tabela 1. Przedsiębiorczość kobiet w krajach regionu Morza Bałtyckiego na tle przedsiębiorczości z konieczności* i przedsiębiorczości z wyboru (% osób prowadzących działalność gospodarczą) w 2011 r.**

kraj	Kobiety jako przedsiębiorcy z konieczności	Mężczyźni jako przedsiębiorcy z konieczności	Kobiety jako przedsiębiorcy z wyboru	Mężczyźni jako przedsiębiorcy z wyboru
Łotwa	30	24	42	49
Litwa	27	29	44	49
Polska	52	46	30	32
Rosja	26	28	42	42
Dania	8	7	60	66
Finlandia	20	17	61	59
Niemcy	21	17	55	55
Norwegia	2	5	71	70
Szwecja	6	6	65	69

* Przedsiębiorczość z konieczności dotyczy osób uruchamiających działalność gospodarczą ze względu na brak innych sposobów znalezienia zatrudnienia.

** Przedsiębiorczość z wyboru dotyczy aktywności gospodarczej, związanej ze zidentyfikowaniem okazji rynkowych (możliwości).

Źródło: Global Entrepreneurship Monitor 2011, <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200> z dn. 28.06.2012.

Jak wynika z tabeli, w Polsce – spośród wszystkich krajów regionu Morza Bałtyckiego – występuje największy odsetek kobiet podejmujących działalność gospodarczą z konieczności (trudna sytuacja na rynku pracy). Najmniejszy odsetek takich przedsiębiorczyń zaś znajduje się w Norwegii, Szwecji i w Danii. Zatem mimo, że w krajach skandynawskich odsetek przedsiębiorczych kobiet nie jest tak duży jak w Polsce czy innych „nowych” krajach członkowskich UE, to jest to przedsiębiorczość dojrzała, nastawiona na rozwój, a nie na „przetrwanie”.

3.5. Bariery przedsiębiorczości kobiet

Do ogólnych barier przedsiębiorczości bez względu na płeć należy zaliczyć:

- **bariery podatkowe.** Dla ponad 70% właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw brak czytelności w regulacjach podatkowych zwiększa ryzyko

działalności gospodarczej i generuje koszty obciążające ich działalność. Największą barierą rozwoju przedsiębiorstw są natomiast zbyt wysokie popłaćcowe koszty pracy, które zmniejszają konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw oraz ograniczają zwiększanie zatrudnienia;

- **bariery zatrudnienia**, związane z nieelastycznym prawem pracy, utrudniającym budowanie zespołów pracowniczych pod konkretne projekty, ograniczając tym samym możliwość dostosowywania się firm do zmian w warunkach gospodarowania;
- **bariery administracyjne**, związane np. z różną interpretacją tych samych zapisów prawa podatkowego, długotrwałe stosowanie różnych kursów do przeliczania kwot w walucie obcej na potrzeby PIT, CIT, VAT i ustawy o rachunkowości. Sama procedura zakładania działalności gospodarczej jest w Polsce wciąż trudna i czasochłonna (32 dni wg badań Banku Światowego z 2009 r.); w porównaniu do średniego czasu potrzebnego do zarejestrowania działalności wynosi 17,4 dni, a w krajach OECD tylko 13 dni;
- **szara strefa** – ukrywanie przez przedsiębiorstwa przychodów i zatrudnienia, która dla ponad 59% MSP staje się barierą obniżającą ich konkurencyjność – generowane przez nie przychody są w tych firmach wyższe, niż w firmach ukrywających przynajmniej część przychodów i zatrudnienia;
- **konkurencja ze strony uprzywilejowanych przedsiębiorstw**, działających w specjalnych strefach ekonomicznych, umarzanie niektórym zakładom podatków i składek na ubezpieczenia społeczne, udzielanie pomocy publicznej dużym przedsiębiorstwom o szczególnym znaczeniu dla gospodarki oraz trudny dostęp małych firm do funduszy unijnych [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011].

Według E. Lisowskiej, barierami dotyczącymi szczególnie kobiet w Polsce są [Lisowska, Kasprzak (red.) 2008]:

- **bariery edukacyjne**, związane z brakiem informacji oraz głębszej wiedzy, jak zakładać, prowadzić i rozwijać własną firmę. Problemem są również wysokie koszty szkoleń związanych z nabywaniem umiejętności menedżerskich, budowaniem zespołu czy sposobami motywowania pracowników;
- **tradycyjna socjalizacja** – związana z przygotowywaniem kobiet głównie do funkcji opiekuńczo-wychowawczych, a nie do aktywności na polu zawodowym, samodzielności i do osiągania sukcesów;
- **bariery w dostępie do finansowania** – w pozyskaniu przez kobiety kapitału na powstanie czy rozwój biznesu. Przedsiębiorstwa prowadzone przez kobiety dostają pożyczki na mniejsze kwoty i na wyższy procent oraz w zdecydowanym większym stopniu finansują działalność ze środków własnych.

W toku badań przeprowadzonych przez Komisję Europejską zidentyfikowano trzy rodzaje barier. Po pierwsze przeszkody kontekstualne – definiowane jako wybory edukacyjne, tradycyjne poglądy i stereotypy na temat kobiet,

nauki i innowacji. Po drugie przeszkody ekonomiczne – zidentyfikowane jako sektor innowacji, który wymaga znaczących nakładów inwestycyjnych, podczas gdy kobiety są postrzegane jako mniej wiarygodne finansowo od mężczyzn. Po trzecie przeszkody miękkie – związane z brakiem dostępu do sieci naukowo-technicznych i biznesowych, brakiem przeszkolenia biznesowego, wzorców i zmysłu przedsiębiorczości [<http://ec.europa.eu/enterprise>].

Niewątpliwie barierami utrudniającymi rozpoczęcie działalności, rozwój własnego biznesu i bycie konkurencyjnym na rynku przedsiębiorstw, dotyczącymi w szczególności sposobu kobiet, są bariery społeczno-kulturowe, według których powołaniem kobiety jest małżeństwo i macierzyństwo, a jej miejscem rodzina i dom. Utrwalone tradycyjne oczekiwania wobec kobiet sprawiają, że wciąż brakuje dobrej atmosfery dla dużych przedsięwzięć gospodarczych prowadzonych przez kobiety. Zgodnie z badaniami Eurostatu jedynie 65 % kobiet – matek małych dzieci w UE jest aktywnych zawodowo, w porównaniu z 91% mężczyzn [Europa dla Kobiet 2009, s. 13]. Najtrudniej z zatrudnieniem młodych matek. Brak dostatecznej instytucjonalnej opieki nad dziećmi powoduje, że tylko 33% dzieci jest objętych opieką żłobkową, 50% w miastach i 14% na wsi – opieką przedszkolną, podczas gdy średnia europejska to ponad 80%.

Kobiety w badaniu PARP – zarówno przedsiębiorcy, pracownice najemne, bezrobotne, jak i nieaktywne zawodowo – zapytane o powody, które powstrzymują je przed założeniem działalności gospodarczej, najczęściej wskazywały na brak odpowiedniego kapitału (ponad połowa badanych). Już w 2007 r. badania Eurobarometru wskazywały, jako główny powód niepodejmowania działalności gospodarczej, brak źródła sfinansowania przedsięwzięcia i brak umiejętności związanych z przedsiębiorczością. Przy czym częściej kobiety (77%) niż mężczyźni (73%) zgadzały się, że trudno rozpocząć własny biznes ze względu na brak wsparcia finansowego oraz że nie powinno się rozpoczynać działalności gospodarczej, jeżeli istnieje ryzyko niepowodzenia (53% kobiet i 43% mężczyzn).

Warto przyjrzeć się uważniej wskazywanemu często powodowi niezakładania własnej firmy, jakim jest obawa przed procedurami administracyjnymi oraz zbyt dużą biurokracją, towarzyszącą zakładaniu i prowadzeniu własnej firmy. Niewątpliwie świadczy to o braku wystarczającej wiedzy na ten temat i potrzebie dostarczenia informacji przez administrację publiczną [Tarnawa 2012, s. 2]. Z drugiej strony wskazuje na brak wiary we własne umiejętności, możliwości i wykształcenie. Obawę przed procedurami prawie dwukrotnie częściej wyrażały kobiety pracujące najemnie (32%) niż bezrobotne i nieaktywne zawodowo (19%). W dalszej kolejności badane kobiety wskazywały na strach przed niepowodzeniem i bankructwem (24%) oraz brak pomysłu na biznes w przypadku osób bezrobotnych (17%). Pytane o największe wady pracy na swoim, kobiety wskazały na konieczność pracy dłuższej niż 8 godzin na

dobę (22% bezrobotnych i nieaktywnych oraz tyle samo pracujących najemnie), brak regularnego oraz stabilnego dochodu, szczególnie w pierwszej fazie rozwoju firmy (22% bezrobotnych i nieaktywnych oraz 21% pracujących najemnie), a także konieczność załatwiania spraw urzędowych, kontaktów z różnymi urzędami (po 18% w obu badanych grupach). Bycie przedsiębiorcą jest utożsamiane z koniecznością przebywania w pracy „24 godziny na dobę” i dokonywania związanych z tym życiowych wyborów. W konsekwencji badane kobiety przedsiębiorcy przeciętnie miały mniej dzieci niż inne grupy kobiet. Również wypowiedzi przedsiębiorców obojga płci potwierdzały, że własną firmę najlepiej zakładać w czasie, gdy nie ma się obowiązków wynikających z macierzyństwa i opieki nad rodziną.

Zasadniczo kobiety, jak i mężczyźni, wskazywali na podobne bariery prowadzenia działalności gospodarczej. Jedynym czynnikiem swoistym dla kobiet był ten związany z koniecznością godzenia opieki nad dziećmi i domem z karierą zawodową we własnej firmie. Różnica ta wydaje się oczywista, gdyż to na kobiecie głównie spoczywa obowiązek opieki nad małymi dziećmi. Według GUS aż 64% pracujących mężczyzn stanowi głowę rodziny (za głowę rodziny uznaje się osobę, której wkład w dochody rodziny jest najwyższy), zaś wśród pracujących kobiet odsetek ten jest dwukrotnie mniejszy i wynosi jedynie 32% [„Badanie aktywności ekonomicznej ludności” I kwartał 2011]. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych w ramach projektu „Przedsiębiorczość kobiet”, zgodnie z którymi ponad 40% kobiet przedsiębiorców, tyle samo kobiet bezrobotnych i nieaktywnych oraz prawie 40% kobiet pracujących najemnie samodzielnie (bez pomocy ze strony rodziny) wykonuje wszystkie prace domowe lub większość z nich [„Przedsiębiorczość kobiet w Polsce” 2011].

4. Zakończenie

Przedsiębiorczość kobiet to zjawisko przybierające na sile. Coraz więcej kobiet decyduje się bowiem na założenie działalności gospodarczej, w tym w formie samozatrudnienia. Przedsiębiorczość generalnie analizowana jest w kontekście uwarunkowań i barier psychologicznych, osobowych, zależnych od samej jednostki, jej cech charakteru, postaw i zachowań, jak również w kontekście uwarunkowań i barier społeczno-kulturowych oraz instytucjonalnych, kształtowanych m.in. poprzez strukturę demograficzną, system edukacji, system prawny, system polityczny. Przedsiębiorczość może być także sposobem przeciwdziałania bezrobociu i trudnej sytuacji na rynku. Szereg różnych działań państwa, odnoszących się do przedsiębiorczości, np. polityka fiskalna, dostęp do kapitału, dostęp do infrastruktury technicznej, ułatwianie opieki nad dziećmi czy procedury administracyjne oddziałują na założenie i prowadzenie działalności gospodarczej. Mogą ją wspierać i ułatwiać rozwój bądź też utrudniać funkcjonowanie. Determinanty te niewątpliwie mają wpływ na to, czy jest to przedsię-

biorczość dojrzała, nastawiona na rozwój, czy na „przetrwanie”. Przedsiębiorczość kobiet w Polsce przybiera raczej charakter tej drugiej.

Bibliografia

Kupczyk T. (2009), *Sytuacja kobiet w zarządzaniu*, Wyższa Szkoła Handlowa, Wrocław.
Lisowska E., Kasprzak R. (red.) (2008), *Zarządzanie mikroprzedsiębiorstwem. Podręcznik dla przedsiębiorczej kobiety*, SGH, Warszawa.

Tarnawa A. (2012), *Motywatory i demotywatory przedsiębiorczości kobiet*, Departament Rozwoju Przedsiębiorczości i Innowacyjności, PARP.

Dokumenty:

Przedsiębiorczość kobiet w Polsce (2011), PARP.

Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2011), PARP, Warszawa.

GUS (2011), *Aktywność ekonomiczna ludności Polski*, III kwartał, Warszawa.

Badanie aktywności ekonomicznej ludności, I kwartał 2011 r.

Europa dla Kobiet (2009), Urząd Oficjalnych Publikacji Europejskich, Luksemburg.

Prawo sprzyjające przedsiębiorczości kobiet w Polsce. Rekomendacje zmian (2011), PARP, Warszawa.

Strony internetowe:

<http://ec.europa.eu/enterprise>.

<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2200> z dn. 28.06.2012.



XI. Innowacje i zarządzanie zmianą w biznesie rodzinnym



Jan D. Antoszkiewicz

Spółeczna Akademia Nauk

Ustawienie organizacji i zarządzania firmą rodzinną

Setting organization and management in a family company

Abstract: methodological operations for setting a company have been discussed as well as those for innovative projects during the functioning of the company in the conditions of globalization, highlighting the importance of formulating a vision and mission. Four phases of approach to setting the company in different external and internal conditions of functioning of the company have been discussed. The emphasis has been put on the specific definition of the organization to facilitate the ordering of the activities of the company. Effective method of creating methods necessary to develop innovations has been presented. Five-step method of setting the assumptions and then realizing innovative projects has been discussed.

Key-words: management, organization, family businesses.

1. Wprowadzenie

Nie tylko firmie rodzinnej potrzebne są innowacje i przedsiębiorczość dla sprośtania szybko zmieniającej się i gwałtownie narastającej konkurencji w zgłobalizowanym świecie. Ponieważ innowacja to kot chodzący własnymi drogami to odkrycie tych dróg nie jest zadaniem ani prostym, ani łatwym. Dobre ustawienie organizacji i zarządzania jest właściwym skutecznym i efektywnym działaniem, które ułatwia pracę i pozwala szybciej naprowadzić na pożądany wynik.

2. Organizacja

Podstawą wszelkiego skutecznego działania jest wypracowanie właściwej organizacji. Pojęcie organizacja pochodzi od greckiego słowa *organizo*, co oznacza tworzenie uporządkowanej, harmonijnej całości – organizacji, którą tworzą i rozwijają ludzie, aby współpracować ze sobą, dla realizacji określonych

celów¹. Organizacją nazywamy zharmonizowane i uporządkowane w przestrzeni i czasie funkcjonowanie zespołów ludzkich w określonym otoczeniu, poprzez układy: fizyczny, emocjonalny, intelektualny i duchowy oraz system zarządzający:

- **Układ fizyczny** oraz jego struktura obejmują materialne wyposażenie, technologie, wyposażenie techniczne, maszyny, urządzenia i ich wyposażenie, budynki, drogi.
- **Układ emocjonalny** oraz jego struktura obejmują układy i relacje psychospołeczne, więzi społeczne, postawy, motywacje, stres, konflikty.
- **Układ intelektualny** oraz jego struktura obejmują misję, system i hierarchię celów oraz zadań, wiedzę umiejętności i doświadczenie (*know-how*) kadry kierowniczej, specjalistycznej i wykonawczej.
- **Układ duchowy** oraz jego struktura obejmują kulturę, postrzegane wartości, mity, rytuały, etykę.
- **System zarządzania** oraz jego struktura uzupełniają organizację, ustalając priorytety w procesach podejmowania decyzji, wyróżniając hierarchię władzę wraz z mechanizmami uzgodnień, i koordynacji, które powstają wraz z rozwojem sytuacji. System zarządzający występuje i oddziałuje w każdym z układów organizacyjnych, charakteryzując ich rolę w realizacji celu.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, że skuteczne, efektywne i ekonomiczne funkcjonowanie firmy rodzinnej zależy od dobrego, czyli właściwego zorganizowania firmy, przy jednoczesnym dobrym i właściwym wsparciu systemem zarządzania. Praktyka jednak wskazuje na przewagę działań spontanicznych przy tworzeniu organizacji. Często uważa się, że dobra organizacja „sama z siebie” powstanie. Jest to błędne i bardzo niebezpieczne podejście. Każda firma wymaga przemyśleń i wypracowania organizacji, ponadto istniejąca organizacja powinna być często modyfikowana, aby dostosować funkcjonowanie firmy do zaistniałych, zmieniających się okoliczności.

3. Podejścia do ustawiania firmy

Firma rodzinna mieści się w nurcie innych firm, które muszą zmieniać się, aby przetrwać, a także, aby się rozwijać. Wraz z rozwojem społeczno-gospodarczym świata zmieniały się podejścia do ustawiania dowolnej firmy, aby z sukcesem skutecznie mogła konkurować na rynku. Powstał pewien ciąg podejść do zmiany, które bazują na różnych filozofiach restrukturyzacji. Te podejścia mogą być nadal potrzebne dla rozwoju firmy rodzinnej. W tab. 1 zestawiono grupy metod, wykorzystywane w zależności od rodzaju ustawienia firmy.

Tabela 1. Grupy metod stosowanych w zależności od rodzaju ustawienia firmy

¹ Lecz można też mówić o zorganizowaniu zwierząt, które działają w im znanych celach. Na przykład organizacja stada wilków podczas polowania na zwierzynę.

Rodzaj ustawienia firmy	Grupy metod stosownych w ustawieniu firmy
Ustawienie przez technologię	Technologia produkcji Organizacja produkcji Pomiar czasu Wartościowanie pracy
Ustawienie firmy poprzez marketing i dystrybucję	Marketing Dystrybucji Logistyka Ustawienie technologii i organizacji produkcji
Ustawienie firmy przez formułowanie celów i wypracowanie strategii	Formułowanie celów i zadań Formułowanie strategii Ustawienie marketingu
Ustawienie firmy poprzez odkodowanie wizji i ustalenie misji firmy	Odkodowanie wizji Sukces Misja, cele Zadania Ustawienie celów i strategii

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszy etap: **ustawienie firmy przez technologię**. Gdy „młode firmy rodzinne” zaczynają biznes w jakiejś niszy rynkowej i chcą dostarczać jakiś wyrób lub usługę, to zasadnicza trudność sprowadza się do opracowania technologii wytwarzania tego produktu czy usługi [Sułkowski Ł. Marjański A, (2009), ss. 20-23]. Podobny problem był obserwowany w XIX wieku, gdy zaczynał powstawać biznes. Obowiązywał wtedy rynek producenta, a wyprodukowany wyrób lub usługa znajdowały prawie natychmiast nabywców, w tej fazie realizowała się zazwyczaj młoda firma rodzinna. Zasadnicze działania innowacyjne w prawidłowym ustawieniu firmy koncentrują się na problemach wewnętrznych firmy, obejmując wypracowanie właściwej technologii oraz sprzężonej z nią struktury, porządkującej organizację i zarządzanie firmą. Poszukiwania innowacji dla wypracowania dobrej technologii, a co za tym idzie, organizacji, wymagają zastosowania metod w organizacji wytwarzania, skracaniu czasu pracy, normowaniu itp.

Drugi etap: **ustawienie firmy poprzez marketing i dystrybucję**. Wraz z nasyceniem rynku powstawał problem sprzedaży wytworzonych produktów czy usług. Poprzedni system ustawiania firmy trzeba było wzbogacić przez opracowanie właściwych metod marketingowych i rozwinięcie techniki dystrybucji i metod sprzedaży. W tym przypadku zasadnicze działania innowacyjne koncentrują się na zewnątrz firmy, wymagając zastosowania metod usta-

wienia sprzedaży, dystrybucji i serwisu.

Trzeci etap: **ustawianie firmy przez formułowanie celów i wypracowanie strategii**. Dalsze nasycenie rynku wymusza już inne podejście do ustawiania firmy. Mała firma rodzinna rośnie i stopniowo przekształca się w większą firmę. Zmieniający się rynek, który z rynku producenta staje się rynkiem konsumenta, wymaga uwzględnienia potrzeb odbiorców rzeczywistych i potencjalnych, gdyż przy nadmiarze produktów na rynku klienci odbiorcy mogą swobodnie dobierać potrzebne im wyroby czy usługi z bogatej palety ofert i propozycji dostępnych na rynku, zarówno cenowych, jak i jakościowych. Ten stan rzeczy zmusza firmę do jasnego formułowania celów jej funkcjonowania, aby następnie wypracować strategię adekwatną do aktualnej sytuacji rynkowej. Wnioski z tych ustaleń są wytycznymi dla poszukiwania odpowiednich innowacji w różnych obszarach funkcjonowania firmy. Kolejny etap rozwoju firmy oparty był na ustalaniu celów i strategii dla bieżącej sytuacji firmy na rynku konkurencyjnym, odnoszonych do aktualnej sytuacji.

Czwarty etap: **ustawianie firmy poprzez odkodowanie wizji i ustalenie misji firmy**. Duża, a raczej bardzo duża firma rodzinna, staje się powoli korporacją (*vide* duże firmy koreańskie). Współczesność funkcjonowania firmy na rynku konsumenta, z uwzględnieniem postępującej globalizacji, wymaga dalszego rozszerzania podejścia do ustawiania organizacji i zarządzania firmą. Zasadniczym myśleniem jest działanie w nadchodzącej przyszłości. Konieczne staje się bardziej złożone poszukiwanie możliwości znalezienia obszaru dla dalszego efektywnego funkcjonowania na rynku. Wymagane jest złożone postępowanie modernizacyjne, począwszy od odkodowania wizji, a dla jej sprostania, wypracowanie adekwatnej misji firmy. Odkodowanie wizji pozwala zobaczyć przyszłość. Trzeba wtedy podjąć ryzyko (a biznes tego wymaga), aby po jasnym określeniu misji przejść do formułowania wiązki celów i wtedy dopiero wypracować właściwą strategię, a na jej podstawie wypracować zestaw decyzji oraz odpowiednie technologie, które prowadzą do lepszego biznesu w nadchodzącej przyszłości. To podejście charakteryzuje zawłaszczanie rynku przyszłości, wzmacnia intuicję zarządzających, dając określone informacje dla przygotowania decyzji. Odkodowanie wizji z nadchodzącej przyszłości prowadzi do wypracowania misji, potrzebnej dla skutecznego i efektywnego działania w przyszłości.

Przytoczone cztery fazy podejścia do ustawiania firmy w różnych etapach rozwoju firmy, także firmy rodzinnej, wskazują zarazem na rozwój metod potrzebnych do przygotowania i wprowadzania innowacji charakterystycznych dla danej fazy, aby firma mogła skutecznie i z sukcesem konkurować na rynku: złożonym, turbulentnym oraz globalnym. Należy jednak podkreślić, że pracę metodyczną w ustawianiu firmy lepiej zaczynać w odwrotnym porządku, to znaczy poczynając od czwartego etapu, a kończąc na pierwszym; czyli

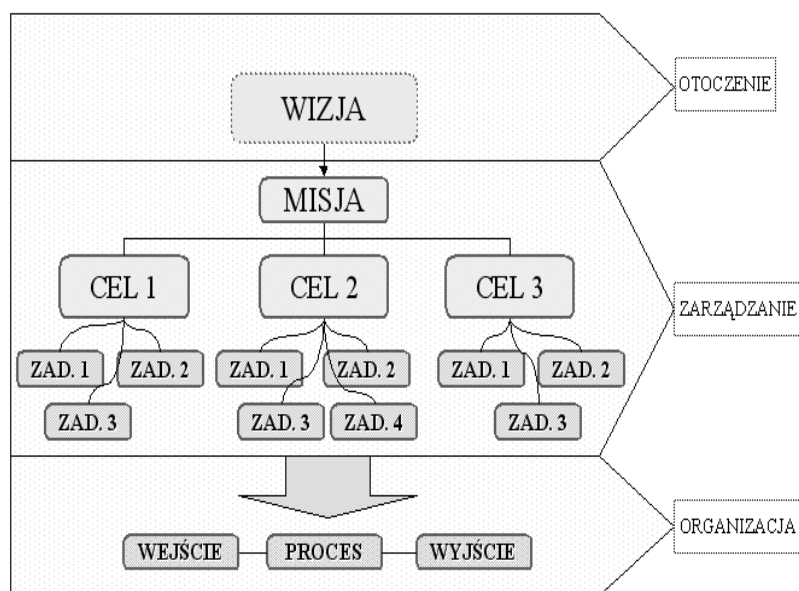
zaczynać od odkodowania wizji i wypracowania misji, a kończyć na dopracowaniu technologii. Takie działanie metodyczne jest lepsze z punktu widzenia efektywności, skuteczności i prawidłowości w ustawieniu firmy z sukcesem, nie tylko współcześnie, ale także w przyszłości. Zobacz tab.1. i rys.1.

4. Ustawianie organizacji i zarządzania firmą w warunkach globalizacji

Zmiana może być zdarzeniem przypadkowym albo wypracowanym poprzez projekt innowacyjny w firmie. Przypadkowość innowacji nie zawsze (a raczej rzadko) wpisuje się w potrzeby. Wypracowanie innowacji wymaga prawidłowego ustawienia organizacji i zarządzania projektem innowacyjnym, dotyczy to zarówno osoby innowatora, jak i powołanego innowacyjnego zespołu zadaniowego.

Rysunek 1. Ustawienie organizacji i zarządzania projektem innowacyjnym lub firmą w realizacji oczekiwanego sukcesu, w warunkach globalizacji

Sukces firmy



Źródło: opracowanie własne.

W działaniach innowacyjnych, a także przedsiębiorczych, zasadniczym zagadnieniem jest dobre ustalenie organizacji i zarządzanie projektem innowacyjnym, aby osiągnąć sukces w uzyskaniu poszukiwanej innowacji sprawnie

i skutecznie. Bez dobrze określonego kierunku działania innowacja staje się przypadkowym rozwiązaniem, a nie konsekwentną propozycją dla zaspokojenia potrzeby. Podobnie dzieje się z pracą zespołu zadaniowego, który dryfuje, nie mając jasno określonego kierunku, „kręci się dookoła własnej osi”, grzęźnie w codziennych kłopotach i bieżących sprawach, praktycznie nie może posuwać się do przodu. Wypracowanie właściwego kierunku działania dla projektu oraz pracy zespołu zadaniowego jest podstawą postępowania, a zarazem jedną z zasadniczych technik menedżerskich i konsultingowych, niezbędną także w realizacji projektów tworzenia innowacji i przedsięwzięć przedsiębiorczych.

Tabela 2. Obrazy wizji Telekomunikacji Polskiej SA

Obrazy wizji Telekomunikacji Polskiej SA

zostały wypracowane przez 83 osoby naczelnej kadry kierowniczej firmy w roku 1993, którzy odkodowując wizję przenosili się do roku 2025 i „powracali z obrazami wizji” do roku 1993. Niżej skrót najistotniejszych obrazów:

2025 Świat się zmienił. Utrzymywany jest w tonacji różowo-niebieskawo-szarej, przy wyraźnym braku zieleni i żywych kolorów. Ludzie wciąż się ze sobą komunikują, korzystając ze środków zapewnianych przez firmy telekomunikacyjne. Wyraźny brak osobistych kontaktów. Wrodzone lenistwo powoduje, że ludzie wymyślają dodatkowe metody komunikowania się (bez potrzeby podnoszenia się z fotela). Istnieje kilka firm telekomunikacyjnych, silnie ze sobą konkurujących. Nie ma tradycyjnych aparatów telefonicznych. Zostały one prawie całkowicie wyparte przez urządzenie (nie wiem jakie) od dawna wprowadzone na rynek – chyba audio-tele-kasetowe. Telekomunikacja Polska SA jest prężną i rozwijającą się firmą. Pracowników ma niewiele ze względu na duży udział komputerów. Działalność telekomunikacyjna jest znaczna i wykorzystywana praktycznie wszędzie. Przemiany zachodziły stopniowo – krok po kroku. To nie jest zasługa tele-komu, to ogólny stan posiadanej przez ludzi wiedzy.

2015 „Las” małych anten typu satelitarne na budynkach; nie ma sieci telekomunikacyjnych napowietrznych, choć są kable ziemne. Łączność odbywa się na drodze: satelita geostacjonarny – antena indywidualna użytkownika, użytkowników zablokowanych. Nie ma tradycyjnych central telefonicznych, zastąpił je komputer o bardzo dużej pojemności i szybkości, wspólny dla obróbki transmisji radiowych, telewizyjnych i telekomunikacyjnych. Zakończenia łączy teletext, modemy. Pełna dostępność usług telekomunikacyjnych w zakresie ilości, jakości, wielofunkcyjności.

Operator na poziomie międzynarodowym. Pojęcie międzymiastowe nie istnieje. Opłaty na terenie kraju są równe, niezależnie czy jest to np. rozmowa między dwoma abonentami Poznania, czy też między abonentem Gdańska i Rzeszowa. Istnieją sieci wysokiego poziomu łączności – światłowodowe jako rezerwowe na wypadek zakłóceń w łączności satelitarnej (działania polem magnetycznym). Obsługą abonentów niewielkich (gmina, powiat) zajmują się małe spółki operatorskie.

2010 Pełne zaspokojenie potrzeb telekomunikacyjnych za pomocą technologii XXI wieku. Przede wszystkim sposób komunikowania się ludzi na odległość możliwy jest za pomocą „bezsłownej” transmisji. Odpowiednie urządzenia „odfiltrowują” myśli, które chce się przekazać, od tych, jakie chce się zachować dla siebie. Posiadanie takich urządzeń jest prawem każdego człowieka. Niepo-trzebna jest organizacja sprzedająca usługi telekomunikacyjne. Zagadnienia prawno-organizacyjne: Jak odróżnić myśli, które chcemy prze-kazać, od tych, które chcemy zatrzymać? Jak sprawdzić, czy człowiek, któ-remu chcemy przekazać informacje, chce te informacje przyjąć i czy w ogó-ł- le chce ze mną informacje wymienić? Jak ustrzec się przed „podślucha-niem”, tzn. jak sprawić, by wiadomość trafiła do właściwego odbiorcy?

2005 Gwałtowny skok techniki. Urządzenia do komunikowania się każdy nosi przy sobie. Są to aparaty pozwalające na porozumiewanie się z osobą wy-braną w formie wizji i fonii, połączenia z bankami informacji (wskaźniki al-fanumeryczne), połączenia z biurami przyjmującymi różnorakie zlecenia, odbiór dowolnych informacji rozsy-lanych centralami. Praktycznie trudno się bez tych urządzeń poruszać, tak jak bez karty kredytowej. Technika tele-komunikacyjna służy także do obsługi mieszkań i miejsc pracy, umożliwia-jąc lepsze i łatwiejsze wykonywanie większości zadań.

2000 Pierwsze próby stworzenia indywidualnych połączeń telefonicznych, typu: Centrum Telefoniczne (Komputer)-Satelita-Użytkownik. Pełne zaspokojenie potrzeb w zakresie usług telekomunikacyjnych powszechnych. Sprawne, centralne zarządzanie siecią – pełny monitoring i billing.

1998 Zaspokojenie w 100% potrzeb na usługi telekomunikacyjne powszechne przy pełnej elektronizacji central. Każdy chętny może korzystać z sieci Pol-pak i Komertel.

Źródło: Jan. D. Antoszkiewicz, *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, Poltext Warszawa 1998, rozdział 10: *Od przyszłości ku teraźniejszości*, ss. 267–269.

Sukces. Jest immanentnie związany z wizją misją, celem i zadaniem, mając istotny wpływ na ich sformułowania, gdyż wyznacza przedmiot i zakres opisu tych pojęć. Każdy z nas ma inne wyobrażenie sukcesu, ale trzeba wiedzieć i ustalić, co będziemy uważali za sukces a następnie te ustalenia wyraźnie sprecyzować i zapisać – gdzie i kiedy zostanie osiągnięte to, co zamierzaliśmy. Wypracowanie założeń sukcesu, a następnie ich zapisanie staje się nie tylko dokumentem do którego się powraca, ale także jakby lustrem, w którym można się „przeglądać”, aby obserwować, co udało nam się wypracować, czego brakuje, a co wymaga dopracowania. Oczekiwany i zapisany sukces pozwala na bieżąco potwierdzać, czy idziemy w dobrym kierunku, a jeśli nie, to zdecydować o skorygowaniu założeń i działań.

Wizja. Określa przewidywaną przyszłość. Jest to określony stan, który ma zaistnieć w przyszłości, widziany szerzej jako obraz otoczenia, a nie tylko jako przyszłość dotycząca firmy, zespołu zadaniowego czy innowacji. Często mówi-

my o odkodowaniu wizji. Zarówno nasza wiedza, jak i intuicja podpowiadają nam, że taka właśnie będzie przyszłość. Na tej podstawie odkodujemy

wizję, która powinna być zapisana w specjalnym dokumencie, do którego można powracać, aby sprawdzać przewidywania w relacji do osiągniętych rezultatów, aby je korygować, modyfikować. Z wizji generalnej wynika wizja szczegółowa, która jest odnoszona do naszego wyobrażenia oczekiwanej innowacji. Dlaczego, jak, czemu, gdzie i komu innowacja ma służyć. Odkodowanie i zrozumienie wizji pozwala ustalić kierunek działania projektu innowacyjnego, dzięki czemu będzie można z sukcesem i aktywnie rozwijać poszukiwania, aby wypracować wariant rozwiązania, który będzie egzystował i funkcjonował w przyszłości. Bez wizji kręcimy się wokół własnej osi, nie możemy posunąć się naprzód. Pozostajemy w tyle. Mając zapisaną wizję, możemy wznieść wiarę w nasz sukces zarówno w sobie, jak i w zespole, który pracuje twórczo nad projektem innowacyjnym. W tab. 2. zestawiono odkodowane wizje Telekomunikacji Polskiej SA, dokonane przez zarząd i zasadniczych menedżerów w liczbie 83 osób. Przykład ten obrazuje skuteczność i efektywność metody odkodowania wizji od przyszłości do teraźniejszości.

Misja. Przekłada wizję na konkretne kierunki działania firmy, a w konsekwencji kierunek projektu innowacyjnego, dla wypracowania potrzebnej innowacji przez zespół zadaniowy. Określa, co chcemy osiągnąć w przyszłości i dlaczego postanowiliśmy podjąć się tworzenia innowacji. O ile wizja dotyczy obrazu przyszłości i ma charakter bardziej generalny, o tyle misja ukazuje specyficzną rolę naszej firmy, naszego zespołu zadaniowego, aby sprostać i dobrze funkcjonować w przyszłości, czyli dostosować się do oczekiwanej przyszłości odkodowanej w wizji. Obrazowym rozróżnieniem dla wyjaśnienia odrębności pojęcia wizji oraz misji jest skojarzenie z rozważaniami Henry'ego Forda, twórcy koncernu samochodowego. Dla niego wizją było „wszyscy amerykańanie w samochodach”, co uważano wtedy za mrzonkę. A jednak, ta wizja doprowadziła go do misji jego firmy „zrobię samochód dla każdego Amerykanina”. Misja to wyzwanie, określa zasadnicze, główne kierunki działania firmy, wyznacza także naczelną wartość do osiągnięcia przez zadaniowy zespół twórczy, kierunkuje poszukiwanie innowacji. Misja odgrywa dualną rolę, po pierwsze określa zasadnicze kierunki działania organizacji wewnątrz firmy, po drugi informuje otoczenie firmy o głównym jej przeznaczeniu i zakresie funkcjonowania. Prowadzi do kierunków poszukiwania potrzebnej innowacji. Jest ona czymś bardziej konkretnym od wizji. Ten sposób myślenia jest do wykorzystania przez innowatorów.

Cel. Uszczegóławia misję. Jest to ważna wytyczna, sprzyjająca tworzeniu obrazów, scenariuszy przyszłości, które w konsekwencji prowadzą do poszukiwanej i oczekiwanych zmian w firmie. Każda działalność bez wyraźnie określonej misji, a następnie celu, to nie tylko strata czasu, ale również znaczne

szkody dla firmy i otoczenia: cel precyzyjnie określa stan, a raczej stany, które mamy osiągnąć przez innowację w danym miejscu i w danym czasie. Podobne znaczenie ma także w odniesieniu do firmy, jej wydziału, komórki itp. Posiadając sformułowaną i zapisaną misję, można ją łatwo rozpisnąć na wiązki celów. Zapisany cel jest dokumentem, do którego można wracać w dowolnym czasie i okolicznościach, sprawdzać stan realizacji, motywować zespół (a także siebie, jako innowatora) oraz dokonywać koniecznych weryfikacji i modyfikacji.

Celem nazywamy świadomie lub podświadomie określony stan przyszły, do którego w naszym działaniu zmierzamy. Cel ma znaczenie instytucjonalne, oznacza stan, który ma osiągnąć dana organizacja, jej komórka organizacyjna czy zespół zadaniowy. Wymaga dobrego rozpoznania i zrozumienia sytuacji w przyszłości, z uwzględnieniem stanu na dzień dzisiejszy, aby przypadek pomagał przygotowanemu. Formułowanie celów nie jest procesem prostym. Cele wymagają dobrego rozpoznania, a głównie zrozumienia oczekiwanych rezultatów projektu innowacyjnego, zarówno na dzień dzisiejszy, a w szczególności dla nadchodzącej przyszłości. Cele w działalności zorganizowanej odgrywają ważne role (tab.4. oraz tab.5). Cele formułuje się w postaci:

- **jakościowej**, poprzez dobór słów;
- **ilościowej**, czyli wymiernej, nakreślając wyniki, jakie mają być osiągnięte w przewidzianym miejscu i czasie oraz miary ich określania.

Przypadek pomaga przygotowanemu. Im bardziej precyzyjnie i pozytywnie możemy określić i sformułować, czego pragniemy, oczekujemy i co powinniśmy osiągnąć oraz im lepiej zaprogramujemy działania organizacji zespołu innowacyjnego, tym łatwiej będzie dostrzec i odszukać możliwości, tym większa też będzie szansa osiągnięcia sukcesu i wprowadzenia właściwej innowacji. Jeśli cel jest dobrze sformułowany motywuje do działania – wprowadza naturalną rywalizację, precyzując:

- CO ma być zrealizowane, czyli określa się wynik, jaki trzeba osiągnąć,
- GDZIE – określa lokalizację, czyli miejsce, w którym należy tego dokonać,
- KIEDY – określa termin, w jakim cel ma zostać osiągnięty.

Tabela 4. Rola celów w organizacji, instytucji

Stanowią zasadniczą wytyczną bądź wskazówkę dla działania. Pozwalają zrozumieć, dokąd zmierza się w działaniu zorganizowanym, dlaczego jest to ważne. Inspirują do działania. Zachęcają do wysiłku. Nadają działaniom jednolity kierunek. Umożliwiają planowanie. Harmonizują działania współcześnie i w przyszłości. Sformułowane cele powinny być wewnętrznie spójne. Są źródłem motywowania ludzi. Integrują działania w firmie. Ustalają właściwą i skuteczną kontrolę zarządzającą. Dzięki temu można ocenić uzyskane wyniki, porównując je z założeniami.

Źródło: opracowanie własne.

Zadanie jest spersonifikowanym celem, czyli określa pożądaný stan, który ma być osiągnięty przez konkretną osobę. Zadanie oznacza, że dana osoba ma osiągnąć cel postawiony komórce organizacyjnej, zespołowi zadaniowemu czy projektowi innowacyjnemu. Określa jednoznacznie wynik (normę) do osiągnięcia przez konkretną osobę w danym czasie, z jednoczesnym przydzieleniem środków oraz określeniem uprawnień i odpowiedzialności. A zatem zestaw pytań potrzebnych do sformułowania celu zostaje w przypadku zadania rozszerzony. Stawiane przy formułowaniu celów pytania:

- CO? GDZIE? KIEDY? – pytania istotne przy formułowaniu CELU zostają wzbogacone pytaniami:
- KTO – określa osobę odpowiedzialną,
- CZYM – określa budżet, uprawnienia i zakres odpowiedzialności.

Uwagi do formułowania i zapisywania celów i zadań. Formułując cele, powinniśmy być w pełni świadomi, co naprawdę chcemy osiągnąć przez jego realizację. Świadomość weryfikuje się w działaniu i wiedzy do pełniejszego zrozumienia rzeczywistości. Urzeczywistnione idee giną, nie absorbując nas dłużej. Formułowanie celów i zadań wymaga przestrzegania kilku warunków. Jest to czynność trudna i odpowiedzialna. Cele i zadania powinny być one sformułowane jasno, a przede wszystkim zapisane. Trafne sformułowanie, właściwy dobór to połowa sukcesu, w późniejszej realizacji. Błędne sformułowanie to zrealizowanie zupełnie innych, nieoczekiwanych efektów. Cele czy zadania niezapisane pozwalają na dowolną interpretację szefa i wykonawców, utrudniając kontrolę lub tworząc możliwość dowolnej oceny osiągnięć. Zapis celu jest dokumentem, do którego zawsze można się odwołać. Pozwala na refleksję, zrozumienie i ocenę naszego myślenia. Jest dążeniem ku przeszłości oraz nauką jej perspektywicznego przewidywania.

Sformułowanie celu i zadania powinno być krótkie, precyzyjne oraz oddające istotę tego, co chcemy uzyskać. Długie sformułowanie nie jest dobre, a wręcz blokujące działania, gdyż zazwyczaj w potoku słów gubimy zasadnicze treści. Przegadanie prowadzi do zmęczenia, znużenia i zablokowania innowacyjności i kreatywności. Ważną, istotną rolę przy formułowaniu celów odgrywa właściwy, dobrze przemyślany dobór, zestaw słów. Słowa, a jeszcze bardziej ich zestawy, niosą nie tylko treści, ale i skojarzenia. Dlatego tak istotne jest dobre zestawienie słów, składających się na określenie celu (podobne zjawisko występuje przy formułowaniu misji oraz zadań). Przykładowo, gdy chcemy uzyskać otwór, a cel sformułujemy jako „wywiercić otwór”, to zasadnicze skojarzenia oraz poszukiwania rozwiązań będą się koncentrowały wokół sposobów wiercenia. Podobnie będzie w przypadku „wypalić otwór”. Dopiero sformułowanie „wykonać otwór” ma charakter bardziej ogólny i nie sugeruje zawężania się do jakiejś konkretnej technologii wykonawczej. Pamiętajmy, że dobre sformułowanie celu to połowa sukcesu. Ważne jest zapisanie sformułowanego celu, aby stał się on ogólnie dostępny. Pozwalał na inspiracje i wymianę myśli odnoszonych do sposobów jego zrealizowania. Cel w głowie menedżera czy innowatora jest tylko jego własnością, rzadko wpływając na właściwą motywację podwładnych. Jeśli innowator chce uzyskiwać wyniki skutecznie i ekonomicznie, powinien wprowadzić dobre zorganizowanie działania zespołu. Trzeba zatem przewidzieć i wprowadzić umiejętnie uporządkowanie miejsca i czasu pracy zespołu zadaniowego (a także własnego miejsca i czasu pracy innowatora), aby uzyskać potrzebny wynik, czyli osiągnąć sukces.

6. Wypracowanie zmiany w firmie jako efekt rozwiązywania problemów

Mając określone cele, można wyznaczyć problemy, które wymagają zmiany, a tym samym wypracować i wprowadzić potrzebną innowację, która jest rozwiązaniem problemu. Znaczący wpływ na rozwiązanie problemu ma właściwe jego sformułowanie. Dobre sformułowanie problemu to połowa sukcesu w uzyskaniu jego właściwego rozwiązania. Sformułowania problemu dobrze jest – ze względów metodycznych, wspartych doświadczeniem konsultingowym – dokonać w trzech krokach.

Po pierwsze, opisać istniejący stan w postaci sytuacji problemowej. Opis ma być werbalny. Powinien uwzględniać wszystkie istniejące zagadnienia, uwarunkowania, zastrzeżenia, wymagania, oczekiwania, potrzeby.

Po drugie, wyróżnić z tej sytuacji problem, który wymaga rozwiązania. Problem powinien być sformułowany i koniecznie zapisany, jak najkrócej oraz w postaci, która pozwala na wymierną jego ocenę.

Po trzecie, znaleźć dla problemu metodę jego rozwiązywania, nazywaną metodą wyróżnioną. Każdy problem wymaga jednej, jedynej metody, która jest adekwatna do potrzeb tego i tylko tego problemu. Ona ma doprowadzić nas do znalezienia potrzebnego rozwiązania.

Dodatkowym zagadnieniem jest kwestia, czy problem należy rozwiązać indywidualnie, czy w zespole. Skład zespołu zadaniowego dobiera się pod rozwiązywany problem. Często wymagane jest zaangażowanie wielu specjalistów z różnych dziedzin firmy.

Postawienie problemu, proste i czytelne jego sformułowanie wymaga jeszcze dobrania do niego właściwej metody, nazywanej metodą wyróżnioną z powodu tego i tylko tego problemu. Skutkiem finalnym rozwiązania problemu jest zmiana – innowacja. Rozwiązanie problemów jest ważnym zagadnieniem w firmie, które powinno doprowadzić do stanu jej normalności, właściwego funkcjonowania oraz przygotować do wykorzystania szans leżących poza firmą, które decydują o sukcesie gospodarczym firmy oraz zamienić zagrożenia w szansy lub ich uniknąć. Szanse zawsze leżą poza firmą, trzeba umieć je dostrzec i wykorzystać. Przypadek pomaga przygotowanemu, ale trzeba go dostrzec [Drucker 1976].

6.1. Sytuacja problemowa

Czasem w firmie obserwujemy lub wyczuwamy istnienie wielu niesprawności, niedociągnięć, złych wyników itp. Krótko mówiąc, powstaje jakaś sytuacja, którą nazywamy sytuacją problemową, gdyż domyślamy się istnienia problemów wymagających rozwiązania. Z firmy trzeba wyróżnić stan istniejący w obszarze rzeczywistości, który jest postrzegany przez określonego człowieka (ludzi) jako wymagający zmiany. Przedmiotem zainteresowania są zatem wszystkie odchylenia, odnoszone do oczekiwanej czy pożądanej wartości firmy w różnych przekrojach, poziomach, uwarunkowaniach czy konfiguracjach. W tym opisie muszą być zawarte wszystkie niesprawności, niedoskonałości i niedociągnięcia. Powstaje w ten sposób wyróżniony obraz rzeczywistości firmy, który nazywa się sytuacją problemową. Przedstawia ona w sposób opisowy ten fragment rzeczywistości, który uznaje się za wymagający naprawy.

6.2. Problem

Opisanie trudności, głównie werbalne, charakteryzuje sytuację problemową. Z niej dopiero wyróżniamy jeszcze mniejszy fragment, który staramy się przedstawić wymiennie, nazywając go problemem wymagającym rozwiązania. Jego rozwiązanie doprowadzi do zmiany, będzie potrzebną, oczekiwaną innowacją. Formułowanie problemu winno ze względów porządkowych i efektywnościowych wynikać z właściwie określonej misji firmy, która musi być przetransponowana i uporządkowana w konkretny system celów, charakterystycznych dla danej firmy w ustalonym przedziale czasu. Pożądane lub oczekiwane stany przyszłe, opisane celem (celami), pozwalają właśnie dostrzec wiele niesprawności, niedociągnięć, a także złe dotychczasowe wyniki. Tę rzeczywistość trzeba zapisać w sposób wymienny. Problemem nazywamy – w określonym czasie

– wymóg dokonania transformacji stanu istniejącego, który odpowiada realnej rzeczywistości TU i TERAZ, w stan postulowany, który odpowiada temu, co jest oczekiwane po wprowadzeniu zmiany TAM i WTEDY.

$$P = P_{to} (S_1 - S_2),$$

gdzie:

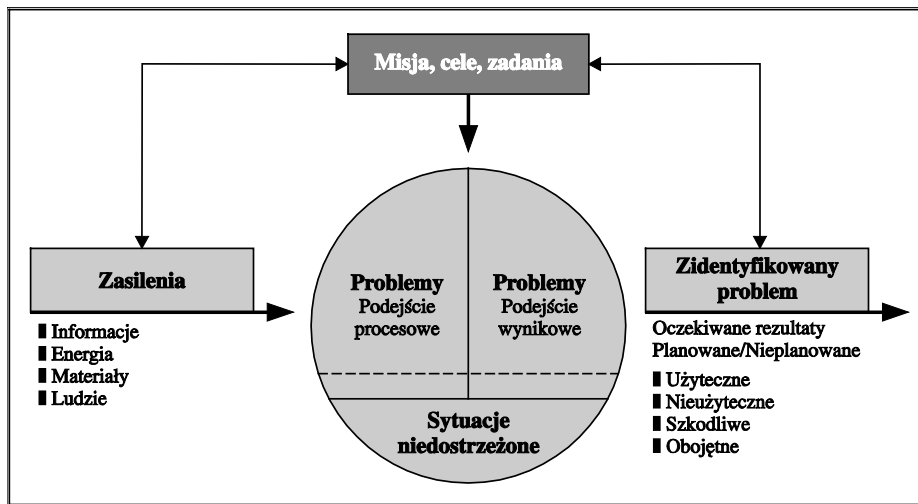
P – problem,

S_1 – stan istniejący (rzeczywisty),

S_2 – stan oczekiwany (antycypowany),

t_o – czas sformułowania problemu.

Rysunek 2. Identyfikacja problemu z sytuacji problemowej



Źródło: opracowanie własne.

Dobre sformułowanie problemu wymaga umiejętnie i właściwie dobranych słów oraz spełnienia określonych warunków:

Po pierwsze: musi istnieć różnica pomiędzy stanem istniejącym a stanem oczekiwany, który jest pochodną określonej potrzeby czy oczekiwanej innowacji.

Po drugie: trzeba jasno i wymiennie określić różnicę pomiędzy stanem obecnym (to, co jest) a stanem oczekiwany (to, co powinno być). Ma to wpływ na wypracowanie wariantów rozwiązania problemu. Ułatwia ocenę efektywności i skuteczności.

Po trzecie: określić czas realizacji.

Po czwarte: problem powinien być tak sformułowany, aby powstawała chęć, a następnie wola – zarówno dla znalezienia właściwego rozwiązania, zmieniającego te stany, jak i wprowadzenia tego rozwiązania w rzeczywistość.

Po piąte: wymagane jest również wytworzenie niezbędnej energii, stymulującej innowatora (samomotywacja) oraz pobudzać wszystkich pozostałych do aktywnego, twórczego działania, (motywacja).

Przy formułowaniu problemu, różnica pomiędzy stanami powinna być wyrażona wymiennie. W praktyce zagadnienie to jest bardzo trudne, nie zawsze możliwe do uzyskania, ale trzeba dążyć do wymierności, gdyż ona wpływa na większą efektywność w uzyskiwaniu wyników. Z tych powodów potrzebne są dwa podejścia do rozwiązywania problemów:

Podejście wynikowe; opiera się na wymiernym określeniu rezultatu (wyniku), jaki ma być osiągnięty.

Podejście procesowe stosuje się zazwyczaj, gdy nie można jednoznacznie wyznaczyć stanów przed i po zakończeniu procesu w porównywalnych jednostkach wymiernych. Podejście to ogranicza się do określenia sposobu dochodzenia do rezultatu. Uważa się tu, że w trakcie realizacji procesu wyniki przyjdą same, niejako automatycznie.

Na rysunku 2. pokazano wyróżnianie problemów w firmie. Ich rozwiązywanie zleca się specjalnie powoływanym zespołom zadaniowym. Występują dwie jakościowo różne fazy rozwiązywania problemu. Pierwsza koncentruje się na opracowaniu propozycji czy wypracowaniu wariantów rozwiązania. Przeznaczeniem drugiej jest wprowadzenie wariantów do określonej rzeczywistości firmy. Każda z faz zostaje zlecona innemu zespołowi zadaniowemu.

Wyznaczoną sytuację problemową symbolizuje koło na rys. 2. Pozwala ona wyodrębnić z siebie problemy, jakie mają zostać rozwiązane. Górna jego część ujmuje sytuacje dostrzeżone (uznane) jako wymagające zmiany. Z nich wyznaczone zostaną problemy, które zostaną zaliczone do wynikowych lub procesowych. Dolna część koła ujmuje sytuacje niedostrzeżone, których nie potrafimy zauważyć, gdyż w firmie brakuje potrzebnej wiedzy, umiejętności i doświadczeń. Brak jest zatem kompetentnych osób, które mogłyby dokonać wystarczającego rozeznania sytuacji, aby wyodrębnić problem (problemy). Pomiędzy tymi liniami, ciągłą i przerywaną, zawiera się obszar, który świadomie pozostaje niezauważony, czyli nie chce się go dostrzec. Jest to obszar manipulacji kierownika, mieszczący się w jego „prywatnej” strategii i taktyce działania w organizacji.

Efektom rozwiązywania problemu jest, jak już było wspomniane, zmiana – innowacja. Każda zmiana niesie ze sobą skutki planowane i nieplanowane; dają się one podzielić na użyteczne, nieużyteczne, szkodliwe i obojętne.

Tabela 6. Procedura rozwiązywania problemów

1. Sformułowanie problemu	Wyznaczenie sytuacji problemowej Wyodrębnienie problemu Dobranie metody specyficznej Powołanie zespołu zadaniowego
---------------------------	---

2. Wypracowanie wariantu	Zebranie informacji Analiza informacji Tworzenie pomysłów Opracowanie wariantów Wybieranie wariantu optymalnego
3. Wprowadzanie wybranego wariantu	Planowanie realizacji Realizacja Weryfikowanie dostosowawcze Ocena i podsumowanie rezultatów

Źródło: opracowanie własne.

Etap 1: sformułowanie problemu. To samo otwarcie procedury. Jego celem jest wykonanie czynności wiodących do jasnego ukierunkowania pracy prowadzącej do rozwiązania problemu. Składa się z czterech kroków:

Krok pierwszy: wyznaczenie sytuacji problemowej. Zawiera opisy i określa główne niesprawności sugerujące konieczność dokonania zmiany.

Krok drugi: wyodrębnienie problemu. Obejmuje czynności kluczowe dla właściwego zakreslenia, a następnie umiejętnego zapisania ustaleń, w postaci krótkiego zwięzłego zestawu oczekiwań. Czynności te mają decydujący wpływ na ostateczny wynik. Dobre sformułowanie (w postaci wymiernej) to połowa sukcesu.

Krok trzeci: dobranie metody specyficznej. Do właściwie sformułowanego problemu trzeba utworzyć adekwatną metodę.

Krok czwarty: powołanie zespołu zadaniowego. Powinno być ono poprzedzone podjęciem decyzji, czy problem rozwiązujemy samodzielnie, czy też potrzebny będzie utworzony w tym celu specjalny zespół.

Etap 2: wypracowanie wariantów. Celem działania jest ustalenie właściwych propozycji dla rozwiązania problemu.

Krok pierwszy: zebranie informacji.

Krok drugi: analiza informacji. Efektem takiego działania powinna być dobra diagnoza stanu aktualnego i określenie kierunków wypracowania potrzebnych zmian.

Krok trzeci: tworzenie pomysłów. Wykorzystuje się w tym celu szereg metod heurystycznych, aby na tej podstawie przystąpić do kroku następnego, jakim jest opracowanie wariantów. Wypracowując wariant, korzystamy z fragmentów zebranych pomysłów, a także dotychczasowych rozwiązań, tworząc aktualne propozycje adekwatnie do potrzeb. Zaleca się tworzenie kilku wariantów – minimum 5 – gdyż rozszerza to szanse wypracowania lepszych propozycji.

Wypracowane propozycje pozwalają na przeprowadzenie oceny zgodnie z przyjętymi kryteriami. Na tej podstawie można już dokonać wybrania wariantu, co stanowi zakres pracy w tym kroku.

Etap 3: wprowadzenie wypracowanego wariantu. Obejmuje czynności niezbędne do zaistnienia zmiany w rzeczywistości firmy, czyli fizycznego zrealizowania innowacji.

Krok pierwszy: planowanie realizacji (niekiedy ten krok traktowany jest jako niezależny etap). Analiza licznych dotychczasowych dokonań wskazuje, że brak dobrego planowania realizacji pociąga za sobą więcej skutków negatywnych, niż przynosi oszczędności, wynikających z przyspieszenia rozpoczętego procesu realizacyjnego. Wiąże się to z koniecznością wprowadzenia szeregu modyfikacji, czego można by uniknąć, gdyby przeznaczono więcej środków na przygotowania.

Krok drugi: realizacja. Wymaga konsekwentnego wykonywania nakreślonego planu

Krok trzeci: weryfikowanie dostosowawcze, jakiego trzeba dokonywać w trakcie samego procesu realizacji. Dotyczy to tych koniecznych do wprowadzenia zmian, jakich nie można było przewidzieć w poprzednich etapach i krokach rozwiązywania problemów.

Krok czwarty: ocena i podsumowanie realizacji. Zasadnicze pytanie: dlaczego to rozwiązanie. Krok ten jest zazwyczaj pomijany z powodu zauroczenia sukcesem, osiągniętym dzięki dotychczasowym efektom rozwiązywania problemów, ale natychmiast pojawia się w sytuacji, gdy osiągnięcia okażą się mierne. W takim przypadku negatywne nastawienie do zaistniałych rezultatów może wpływać na niewłaściwość oceny.

7. Utworzenie zespołu zadaniowego

Gdy ustawione jest właściwie działanie projektu innowacyjnego, przez określenie: sukcesu, wizji, misji, celów, zadań, przed innowatorem staje zasadnicze pytanie: czy innowacji pragnie poszukiwać samodzielnie, czy powołać innowacyjny zespół zadaniowy? Tworzenie i funkcjonowanie zespołów zadaniowych jest dość złożonym zagadnieniem.

Podczas ustalania składu zespołu zadaniowego, podstawowym zagadnieniem jest umiejętny dobór jego członków z punktu widzenia: wiedzy merytorycznej, doświadczenia, umiejętności i mądrości, ukierunkowanych na potrzeby określone przez cel powołania tego zespołu oraz problem, który ma być rozwiązany. Ważne, aby zestawiając skład zespołu zadaniowego, uwzględnić także specyficzne predyspozycje wszystkich członków w zespole, które zawarto w tab. 7. Również wtedy możemy zdecydować o właściwej organizacji pracy innowacyjnego zespołu zadaniowego, a także o organizacji pracy innowatora.

Tabela 7. Predyspozycje członków zespołu zadaniowego

Predyspozycje kreatywne i wykonawcze	Predyspozycje organizacyjne i zarządcze
– Kreatywny pomysłodawca	– Przywódca (nieformalny)
– Racjonalny analityk	– Ustawiacz tematu
– Praktyczny wykonawca	– Organizator pracy
– Perfekcjonista = porządkujący i wykańczający	– Koordynator zadań

Źródło: opracowanie własne.

Aby praca innowacyjnego zespołu zadaniowego była skuteczna i efektywna, należy sformułować (wyznaczyć) oraz ZAPISAĆ, krótko, ale treściwie następujące dane:

- nazwę zespołu. Dobra nazwa pozwala lepiej zapamiętać zespół i angażować się w jego pracę;
- cel powołania zespołu;
- temat pracy;
- skład osobowy;
- kierownik zespołu zadaniowego.

Bibliografia

- Antoszkiewicz J.D. (1997), *Firma wobec zagrożeń. Identyfikacja problemów*, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (1998), *Rozwiązywanie problemów firmy. Praktyka zmian*, „Warsztaty menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (red.) (1999), *Metody rozwiązywania problemów w warunkach małego przedsiębiorstwa*, „Monografie i opracowania”, Nr 467, IFGN, SGH, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (2000), *Selecting and Energizing a Team* [w:] R.T. Golembiewski (red.), *Handbook of Organizational Consultation*, Marcel Dekker Inc., New York – Toronto.
- Antoszkiewicz J.D. (2008), *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, „Warsztaty Menedżerskie”, Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2010), *Techniki Menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*, „Warsztaty menedżerskie” Poltext, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D., Habiera Dorota E. (2004), *Dokonywanie zmiany w małej i dużej firmie* [w:] Cz. Glinkowski, *Zarządzanie zmianą. Restrukturyzacja przedsiębiorstw w strategii rozwoju gospodarczego krajów Europy Środkowo-Wschodniej*, WNT, Warszawa.
- Antoszkiewicz J.D. (2008), *ODNOWA – sterowania zmianą w gospodarce i administracji publicznej* [w:] K. Żukrowska (red.), *Nauki Ekonomiczno-Społeczne i Rozwój*, Szkoła Główna Handlowa – Kolegium Ekonomiczno-Społeczne, Warszawa 1968–2008.
- Antoszkiewicz J.D., *Managerial Consulting and Implementation of Organizational and Managerial Changes in Companies with Cultural Differences. Poland Korea – Korea Poland*

the multidimensional aspects of bilateral cooperation, Joint Seminar between Kyungpook National University, Daegu, South Korea and Warsaw School of Economics, Poland Daegu Korea 2–5 May 2011.

Antoszkiewicz J.D. (2011), *Diagnozowanie dla doboru i roli kierownika zespołu innowacyjnego w procesie restrukturyzacji*, [w:] A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek (red.), *Restrukturyzacja. Teoria i Praktyka w obliczu nowych wyzwań. Księga pamiątkowa dla uczczenia jubileuszu 45-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dr .hab. Ryszarda Borowieckiego*, Kraków.

Antoszkiewicz J. D. (2012), *Formułowanie wizji i misji dla ustawienia organizacji i zarządzania firmą lub projektem innowacyjnym w warunkach globalizacji* [w:] R. Borowiecki, A. Jaki (red.), *Zarządzanie Procesami Restrukturyzacji Koncepcje – Strategie – Analiza*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

Belbin R.M. (2008), *Twoja rola w zespole*, GWP, Gdańsk.

Drucker P.F. (1976), *Skuteczne zarządzanie. Zadania ekonomiczne a decyzje związane z ryzykiem*, PWN, Warszawa.

Drucker P.F. (2001/2008), *Mysli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa.

Edersheim E.H. (2007/2009), *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy*, MTBiznes, Warszawa.

Fabiańska K., Rokita J. (1996), *Planowanie rozwoju w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Hammel G.& Breen B. (2010), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości*, Harvard Business School Press, Red Hors, Warszawa.

Jelemiak D., Koźmiński A.K. (2008), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie*, PWE, Warszawa.

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

Machiavelli N. (2001), *Księżę*, DeAGOSTINI Altaya, Warszawa.

Martyniak Z. (1987), *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.

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

Penn M.J., Zalesne E.K. (2007/2009), *Mikrotrendy. Małe siły, które niosą wielkie zmiany*, MT Biznes, Warszawa.

Platonoff A.L. (2009), *Zarządzanie dynamiczne. Nowe podejście do zarządzania*, Difin, Warszawa.

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

Targalski J., Francik A. (2009), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H.Beck.

Wilber K. (1998/2008), *Małżeństwo rozumu z duszą, integracja nauki i religii*, Jacek Santorski, Warszawa.

Wilber K. (1996/1997), *Krótką historia wszystkiego*, Jacek Santorski, Warszawa.

Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Małgorzata Sosińska-Wit

Politechnika Lubelska

Ocena działań innowacyjnych firm rodzinnych na terenie województwa lubelskiego

Assessment of the degree of innovative family businesses in the Lublin province

Abstract: The level of innovation has become the measure of modern economic development. If companies want to improve their competitiveness, they must adapt to the changing environment. The problem also applies to innovative family businesses, which are one of the oldest ways of doing business. In this paper, based on the research carried out in small and medium-sized enterprises in the Lublin Province, the degree of innovation activities undertaken by family businesses was rated.

Key-words: degree of innovation, activity, family businesses.

Wstęp

Priorytetem Unii Europejskiej jest budowanie otwartej i wysoko konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy, realizowanej przez wspólną politykę gospodarczą. Tworzeniu efektywnej gospodarki sprzyjają inwestycje w kapitał ludzki, podnoszenie innowacyjności przedsiębiorstw, szybkie wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań technicznych czy menedżerskich.

Miarą konkurencyjności większości państw, regionów i jednostek gospodarczych, w coraz większym stopniu jest innowacyjność. Przedsiębiorstwa, chcąc uczestniczyć w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu, muszą również uczestniczyć w kreowaniu wiedzy i badań. Regiony, które w pełni chcą wykorzystać wszystkie możliwości rozwoju i skorzystać z międzynarodowej pomocy, muszą budować politykę regionalną, której istotnym zadaniem jest pobudzanie do innowacyjności małe podmioty. Podmioty te są silnie zintegrowane z lokalną społecznością, a także tworzą między sobą mniej lub bardziej formalne powiązania. Często ich kondycja finansowa i możliwości rozwoju są podobne i ściśle połączone.

Działalność innowacyjna wymaga stworzenia odpowiedniego systemu wsparcia, np. poprzez rozwój instytucji otoczenia biznesu i dostęp do różnych źródeł finansowania. Łatwiej również przedsiębiorcy poruszać się w skomplikowanych meandrach gospodarki, mając wsparcie i pomoc ze strony najbliższych. Pozwala to tworzyć podmioty o dłuższej historii, tradycjach przekazywanych z pokolenia na pokolenie i bardziej konkurencyjnych na rynku.

Regiony, które w pełni chcą wykorzystać wszystkie możliwości rozwoju i skorzystać z międzynarodowej pomocy, muszą budować politykę regionalną, której istotnym zadaniem jest wzbudzanie przedsiębiorczości wśród mieszkańców, a jednym z czynników służących tym celom jest powstawanie i rozwój firm rodzinnych, integralnie związanych z rynkiem, na którym działają, przekazujących młodym najlepsze doświadczenia i praktykę.

Celem artykułu jest przedstawienie poziomu innowacyjności przedsiębiorstw rodzinnych, funkcjonujących w województwie lubelskim w latach 2009–2012. Podmiotem badań są jednostki gospodarcze, które zadeklarowały, że są firmami rodzinnymi, zaś przedmiotem ocena stopnia poziomu ich innowacyjności.

W pracy wykorzystano dane statystyczne, zawarte w raportach i analizach poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz badania ankietowe, przeprowadzone na grupie 240 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego. Przyjęta hipoteza badawcza głosi, że poziom innowacyjności w firmach rodzinnych jest wyższy niż w innych podmiotach województwa lubelskiego.

Pojęcie i rodzaje innowacji

Rozumienie innowacji nie jest jednolite, ale pomimo to przyjmuje się, że odgrywają one pozytywną rolę nie tylko w rozwoju pojedynczych podmiotów gospodarczych, ale i całych gospodarek [Pawlik 2006, s. 256].

Najprostsze definicje innowacji i innowacyjności podają, że innowacje to działania, które powodują wysoki poziom nowości lub zmian w skali przedsiębiorstwa lub kraju, zaś innowacyjność to zdolność przedsiębiorstwa lub organizacji do kreowania lub wdrażania nowości [Włosiński 2012, s. 46].

Inna definicja stwierdza, że innowacja polega głównie na organizowaniu, organizacji produkcji opartej na nowych pomysłach, które służą nowatorom lepiej niż stare. Występują w niej dwa etapy. Pierwszy z nich to odkrycie nowej wiedzy, powodującej wzrost podaży dóbr i usług. Drugi to wdrożenie tej wiedzy do procesów produkcji [Kozioł 2007, s. 13].

W celu uporządkowania procesu innowacyjności, wprowadza się w literaturze bogatą klasyfikację innowacji. W zależności od potrzeb dokonywanych analiz, przyjmowane są różne kryteria podziału.

Podstawowe kryterium podziału to kryterium zaproponowane w metodologii w Podręczniku Oslo [OECD 2008], gdzie wyróżnić można cztery podstawowe typy innowacji:

1. innowacja produktowa – rozumiana jako wprowadzenie na rynek nowego towaru / usługi lub znaczące ulepszenie oferowanych uprzednio towarów / usług,
2. innowacja procesowa – rozumiana jako wprowadzenie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji lub dostaw,
3. innowacja marketingowa – rozumiana jako zastosowanie nowej metody marketingowej, obejmującej znaczące zmiany w wyglądzie produktu, jego opakowaniu, promocji, polityce cenowej,
4. innowacja organizacyjna – rozumiana jako zastosowanie nowej metody organizacji działalności przedsiębiorstwa, nowej organizacji miejsc pracy lub nowej organizacji relacji zewnętrznych.

Inne kryteria klasyfikacji wprowadzają podział innowacji (według skali zmian, jakie za sobą pociągają) na radykalne, wywołujące w przedsiębiorstwie zmianę przełomową, tak zwaną nieciągłą i polegającą na całkowitym przekształceniu sposobu funkcjonowania organizacji oraz stopniowe, polegające na udoskonaleniu, wprowadzeniu drobnych modyfikacji jako reakcji na stopniowe zmiany zachodzące w otoczeniu, tak zwane przyrostowe dopasowanie [Niedzielski, Rychlik 2006, s. 36].

Według kryterium nowości rozróżnia się innowacje będące nowością w skali świata, kraju bądź działu przemysłu oraz przedsiębiorstwa [Janasz, Koziół 2007, s. 20].

Istnieje szereg klasyfikacji uwarunkowań aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. Najważniejszy podział wskazuje, że aktywność przedsiębiorstw, w zakresie podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych, zdeterminowana jest wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami ich innowacyjności [Bielski 2005, s. 10].

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na skłonność do angażowania się w procesy innowacyjne jest bez wątpienia ważnym czynnikiem innowacyjności. Do grupy czynników wewnętrznych (endogenicznych) zalicza się [Francik, Pocztowski 1991, s. 27]:

- siłę finansową przedsiębiorstwa,
- wycucie rynku,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- ciągłość kierownictwa przedsiębiorstwa,
- gotowość i motywację kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka,
- wysokość progu wejścia na rynek.

Ograniczając rozważania wyłącznie do czynników o charakterze wewnętrznym, warto przytoczyć inny podział tych czynników – na [Kolarz 2006, s. 57]:

- nakłady własne przedsiębiorstwa na prace B+R,
- nakłady własne przedsiębiorstwa na innowacje,
- liczbę i kwalifikacje kadr, umiejętności i doświadczenia badawcze, produkcyjne i marketingowe,

- skuteczność systemów informacji, komunikacji i motywacji w przedsiębiorstwie.

Pomyślność każdej innowacji, która jest istotnym warunkiem wstępnym rozwoju, utrzymania i wzrostu zatrudnienia oraz konkurencyjności podmiotów gospodarczych, zależy od umiejętności mobilizowania wszystkich zasobów i kwalifikacji, umiejętności integracji i koordynacji [Baruk 2004, s. 29].

Poziom innowacyjności przedsiębiorstw w województwie lubelskim na tle kraju

Temat oceny innowacyjności polskich firm bardzo szeroko analizowany jest w literaturze przedmiotu. Odsetek firm innowacyjnych w Polsce, na podstawie badań przeprowadzonych w latach 2006–2008, spośród ponad 32 tys. przedsiębiorstw przemysłowych objętych badaniem GUS, wynosi średnio 21% i uległ obniżeniu w porównaniu z 23% w okresie 2004–2006. W województwie lubelskim odsetek ten wyniósł odpowiednio 22%. Największy udział firm innowacyjnych zanotowano w populacji dużych firm (61%), następnie średnich (33%) i małych (15%) [Łapiński 2010, ss. 13–19]. W okresie 2009–2011 wskaźnik przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w województwie lubelskim wyniósł 20,1%, a przedsiębiorstw przemysłowych innowacyjnych 10,8%. Natomiast przedsiębiorstw z sektora usług aktywnych innowacyjnie w latach 2009–2011 było 19,3%, a przedsiębiorstw z sektora usług innowacyjnych 9,7% [Nieć 2012, s. 101].

Według badań GUS, polskie firmy wdrażają częściej innowacje procesowe, czyli usprawnienia sposobu wytwarzania wyrobów niż nowe produkty. W latach 2006–2008 na 6,9 tys. firm innowacyjnych o liczbie pracujących powyżej 9 osób, 66% przedsiębiorstw w województwie lubelskim (przy średniej krajowej 73%), wprowadziło w nich nowe lub istotnie ulepszone produkty, a 87% (przy średniej krajowej 80%) nowe lub istotnie ulepszone procesy. Pokrywa się to z dominacją nakładów inwestycyjnych w strukturze nakładów na innowacje. Według tych badań, największy odsetek innowacji procesowych, nowych dla rynku, wdrożyły innowacyjne małe firmy z województwa lubelskiego (36%) [Pieńkowska 2008, s. 41].

Województwo lubelskie słabo wypada natomiast w zakresie innowacji organizacyjnych 10% firm (średnia krajowa 13%) i marketingowych 11% (średnia 14%). W województwie lubelskim zanotowano również najniższy odsetek małych firm, które wdrożyły innowacje organizacyjne i marketingowe [Łapiński 2010, ss. 13–15].

Nakłady na działalność innowacyjną na jedno przedsiębiorstwo w 2008 r. w kraju wyniosły 4615 tys. zł, a w województwie lubelskim 4 243 tys. zł [Łapiński 2010, s. 19].

Tabela 1. Nakłady na działalność innowacyjną w 2005–2011 r. w Polsce i województwie lubelskim.

	2005		2010		2011
	w mln zł	w %	w mln zł	w %	w mln zł
Polska	14 329,1	100,0	22 379,0	100,0	Bd
Lubelskie	493,9	3,4	491,0	2,2	478,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Rocznik Statystyczny Polski 2012*, GUS, Warszawa 2012.

Nakłady przedsiębiorstw przemysłowych województwa lubelskiego na działalność innowacyjną nie były bardzo wysokie, ale w latach 2004–2005 wzrosły z 355 do 494 mln zł, a znaczenie województwa w tym zakresie wzrosło prawie o połowę (z 2,3% do 3,4%). Natomiast od 2010 można znów zaobserwować spadek tych nakładów do poziomu 479 mln zł. w 2011 r.

Analiza struktury nakładów na działalność innowacyjną wymaga zwrócenia uwagi przede wszystkim na niewielkie zaangażowanie przedsiębiorstw w sferę badawczo-rozwojową oraz dominującą rolę nakładów inwestycyjnych. Przedsiębiorstwa województwa lubelskiego, w strukturze swoich nakładów na działalność innowacyjną, nie różniły się w widoczny sposób od średniej krajowej, na badania i rozwój przeznaczają 10,3% (średnia ogólnopolska 9,6%). Województwo lubelskie zgłasza kilkadziesiąt wynalazków i wzorów patentowych i w zakresie ochrony własności przemysłowej znajduje się w końcówce listy województw. W ostatnich latach sprzedaż wyrobów nowych i zmodernizowanych w Polsce stanowiła około 20% sprzedaży ogółem, w województwie lubelskim wskaźnik był znacznie niższy i wynosił 8,5% [Pieńkowska 2008, s. 41].

Badania przeprowadzone w INE PAN w ponad 100 przedsiębiorstwach innowacyjnych pokazały, że natrafiają one na szereg barier utrudniających czy wręcz uniemożliwiających pomyślną realizację rozpoczętych lub planowanych projektów innowacyjnych. Większość innowacyjnych przedsiębiorstw z województwa lubelskiego deklaroowało, że ich firmy w latach 2004–2006 miały znaczące opóźnienia w realizacji rozpoczętych projektów innowacyjnych. Ankietowane firmy z województwa lubelskiego wskazują jednocześnie na wysoce istotne lub średnie znaczenie czynników ekonomicznych, takich jak brak własnych środków finansowych czy zbyt wysokie koszty innowacji dla prowadzenia działalności innowacyjnej. Porównując do średniej krajowej, siła oddziaływania tych barier była podobna, słabiej natomiast odczuwano brak środków ze źródeł zewnętrznych [Starczewska-Krzysztošek 2008, s. 17].

Udział przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej, w przedsiębiorstwach aktywnych innowacyjnie w latach 2008–2010 wynosił średnio 33,8%, ale już wśród podmiotów zatrudniających od 10–49 pracowników tylko 20,6% [Piątkowska 2012, s. 237].

Charakterystyka próby badawczej

W celu przeanalizowania stopnia innowacyjności firm rodzinnych, przeprowadzono badania ankietowe wśród przedsiębiorców województwa lubelskiego w okresie 2009–2012. Badaniami objęto 240 jednostki gospodarcze, z tego 84 przedsiębiorstwa (co stanowiło 35 % całej próby badawczej) to firmy rodzinne. Wśród podmiotów rodzinnych: 81 % prowadziło indywidualną działalność gospodarczą, a 19% prowadziło działalność w formie spółki. Podobnie kształtowała się struktura podmiotów, jeśli chodzi o wielkość przedsiębiorstwa, mierzoną liczbą zatrudnionych pracowników. Wśród spółek najliczniejszą grupę stanowią spółki z o.o. Na dalszej pozycji znajdują się spółki cywilne i kolejno spółki akcyjne (tabela 2.).

Tabela 2. Forma organizacyjna prawna analizowanych przedsiębiorstw (udział w stosunku do ogółu)

Lp.	Forma organizacyjna – prawna	Udział w %
1.	Działalność gospodarcza,	80,95%
2.	Spółki w tym:	19,05%
3.	Spółka z o.o.	43,75%
4.	Spółka cywilna	12,50%
5.	Spółka akcyjna	31,25%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności, najliczniejszą grupę stanowiły przedsiębiorstwa działające: w branży handlowej – 25 firm (29,76%), na drugim miejscu były jednostki usługowe – 23 firmy (27,38%), a na trzecim produkcyjne – 13 firm (15,48%). Reszta to podmioty deklarujące prowadzenie różnych rodzajów działalności. Najliczniejsza grupa to połączenie dwóch najpopularniejszych czyli działalności handlowo-usługowej (11,90%).

Poziom innowacyjności w ankietowanych firmach rodzinnych

W przeprowadzonych badaniach ankietowych udział wzięły 84 przedsiębiorstwa rodzinne, wśród których 26 (30,95%) przedsiębiorstw zadeklarowało w latach 2009–2012 wprowadzenie innowacji. Wśród wszystkich 240 przedsiębiorstw odsetek ten wynosił tylko 16,22%.

Analizując rodzaj wprowadzonej innowacji wśród firm rodzinnych, które wprowadziły innowację w badanym okresie, największa liczba podmiotów zadeklarowała wprowadzenie innowacji produktowej (tabela 3.). Dopiero na drugim miejscu znalazły się innowacje procesowe (29,73%). Ciekawy jest też znaczny udział innowacji organizacyjnych. Zadeklarowało ich wprowadzenie 24,32% podmiotów.

Tabela 3. Rodzaj wprowadzonej innowacji

Wyszczególnienie	Struktura w %
innowacja produktowa	35,14%
innowacja procesowa	29,73%
innowacja marketingowa	10,81%
innowacja organizacyjna	24,32%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

Jednak w pytaniu, konkretyzującym charakter wprowadzonych innowacji, przeważają innowacje o charakterze procesowym i organizacyjnym, gdyż firmy deklarują wprowadzanie nowych technologii (32,35% podmiotów) i informatyzację (29,41%) (tabela 4.). W ankiecie nie było ograniczenia co do liczby zaznaczanych pozycji, w związku z tym 6 podmiotów jednocześnie zadeklaro- wało wprowadzenie nowych technologii i informatyzację.

Tabela 4. Charakter wprowadzonych innowacji

Wyszczególnienie	Struktura w%
nowy model biznesu (nowy pomysł na działalność biznesową)	17,65%
nowe technologie	32,35%
nowe produkty	17,65%
informatyzacja przedsiębiorstwa	29,41%
eko innowacje – o charakterze ekologicznym	2,94%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

Badani przedsiębiorcy uważają za istotne lub bardzo istotne dla przedsiębiorstwa wprowadzane procesy o charakterze innowacyjnym. Ponad 65% przedsiębiorstw uznało wdrożenie innowacji za ważne dla funkcjonowania przedsiębiorstwa (tabela 5.).

Tabela 5. Subiektywna ocena istotności innowacji w prowadzonej działalności

Wyszczególnienie	Struktura w%
Bardzo istotne	19,23%
Istotne	46,15%
Obojętne	19,23%
Nie istotne	11,54%
Brak zdania	3,85%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

Firmy rodzinne chętnie (46,15% podmiotów) deklarują częste poszukiwanie informacji o nowych rozwiązaniach innowacyjnych, kolejną odpowiedzią jest „czasami” (34,62% podmiotów) (tabela 6).

Tabela 6. Częstotliwość poszukiwania informacji o nowych rozwiązaniach innowacyjnych

Lp.	Wyszczególnienie	Struktura w%
1.	Wcale	0,00%
2.	Rzadko	15,38%
3.	Czasami	34,62%
4.	Często	46,15%
5.	Bardzo często	3,85%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

Wprowadzane innowacje mają jednak zasięg przede wszystkim lokalny i regionalny charakter. Tak deklaruje ponad 60% przedsiębiorstw (tabela 7.).

Tabela 7. Zasięg wprowadzenia nowego produktu, usługi na rynek

Wyszczególnienie	Struktura w%
Lokalny	40,74%
Regionalny	18,52%
Ogólnopolski	18,52%
Międzynarodowy	22,22%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

W badaniu innowacyjności ważne jest również znaczenie współpracy przedsiębiorstwa z szeroko pojętym otoczeniem (inne przedsiębiorstwa, instytucje naukowo-badawcze oraz inne podmioty – np. tzw. instytucjonalne otoczenie biznesu). Nawiązywanie i utrzymywanie odpowiednich relacji z otoczeniem przyczynia się do budowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, co w konsekwencji umożliwia kreowanie i komercjalizację nowych rozwiązań. Firmy rodzinne nie stronią od nawiązywania współpracy, która przynosi przedsiębiorstwom wymierne korzyści ekonomiczne (tabela 8). Najchętniej nawiązują współpracę w celu pozyskiwania zamówień (33,33%) oraz wspólnego składania zamówień (24,44%), jak również wprowadzania usprawnień (15,56%). W 3 przypadkach badane podmioty znaczyły wszystkie 3 opcje.

Tabela 8. Charakterystyka współpracy, kooperacji z innymi podmiotami

Wyszczególnienie	Struktura w%
w opracowaniu nowych produktów	8,89%
pozyskiwanie zamówień	33,33%
zamawianie materiałów lub części	24,44%
realizacja procesu produkcji	2,22%
posprzedażowa obsługa klienta	6,67%
wprowadzanie usprawnień	15,56%
sprzedaż i marketing poprodukcyjny	8,89%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

Głównymi partnerami współpracy są dostawcy materiałów i wyposażenia oraz inne przedsiębiorstwa z tej samej branży. Z deklaracji dotyczących zamierzeń podjęcia współpracy w przyszłości wynika, że pozostaną oni nadal najważniejszymi kooperantami.

Oceniając współpracę przedsiębiorstw z instytucjami naukowo-badawczymi, firmy rodzinne zadeklarowały ją w 34,62% przypadków, gdy ogół badanych podmiotów tylko w 10,71%.

Podobnie jak w badaniach ogólnopolskich, przedsiębiorcy za najważniejszą barierę wprowadzania innowacji postrzegają brak środków finansowych – 58,06% przedsiębiorstw (tabela 9). Jednak z drugiej strony badane podmioty w ponad 96% podały, iż wprowadzenie innowacji związane było z poniesieniem dodatkowych, znaczących wydatków inwestycyjnych.

Tabela 9. Główna bariera niepowodzenia przedsięwzięć innowacyjnych

Wyszczególnienie	Struktura w%
brak wiedzy	6,45%
brak doświadczenia	16,13%
niewystarczające zasoby finansowe i techniczne	58,06%
niechęć do wdrażania innowacji	3,23%
brak poparcia ze strony kierownictwa	6,45%
brak jednostek wdrażających innowacje	9,68%

Źródło: opracowanie własne, na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim w 2012 roku.

Unia Europejska, chcąc podkreślić zwiększające się znaczenie małych i średnich przedsiębiorstw, stworzyła szereg programów i dotacji, mających na celu wsparcie drobnej przedsiębiorczości. Na szczególną uwagę zasługują projekty, mające na celu podniesienie poziomu technologicznego i innowacyjności przedsiębiorstw oraz wytwarzanych przez nie produktów. Z pośród wszystkich

badanych firm rodzinnych, 29,76% podało, iż w badanym okresie z takich środków skorzystało, wśród firm innowacyjnych ten odsetek wyniósł 53,85%. Również ponad 88% zadeklarowało, że korzysta z zewnętrznych źródeł finansowania, gdzie średnia dla firm rodzinnych wyniosła 33,33%.

Zakończenie

Przyglądając się badaniom na temat innowacyjności polskich przedsiębiorstw, można zaobserwować jej dynamiczne zmiany. Pomimo spadku odsetka innowacyjnych firm, w 2008 r. wysokość przeciętnych nakładów na innowacje w tych przedsiębiorstwach wzrosła o blisko 44% w stosunku do nakładów poniesionych w 2006 r. Wzrosła również średnia wartość sprzedaży wyrobów nowych lub ulepszonych oraz nakłady na B+R [Łapiński 2010, ss. 13–19].

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają utrudnione możliwości bycia firmami innowacyjnymi. Szczególnie dotyczy to firm niedokapitalizowanych, dla których podstawowym celem jest przetrwanie na rynku.

W ankietowanej grupie przedsiębiorstw ponad 88% stanowią mikro i małe przedsiębiorstwa. Poziom innowacyjności w tych podmiotach, jak wykazują badania ogólnokrajowe, jest najniższy (średnio wynosi 15%). Sytuacja wygląda inaczej w badanej grupie przedsiębiorstw rodzinnych. Badania, dotyczące postawy firm rodzinnych, wskazują na wysoką świadomość potrzeby takich działań, wysoki jest również udział firm deklarujących, że takie działania podejmują. Większość badanych wskazała na innowacyjne rozwiązania, związane z oferowanymi produktami oraz z wprowadzaniem innowacji organizacyjnych, co można uznać za zachowanie jak najbardziej racjonalne. Szczególnie innowacje produktowe są bowiem istotnym elementem siły konkurencyjnej każdego przedsiębiorstwa.

Działalność innowacyjna firm rodzinnych jest ograniczona barierami finansowymi. Wynika to m.in. z tego, że finansują one działalność innowacyjną głównie w oparciu o środki własne. Ze względu na specyfikę tych firm oznacza to, że na wdrażanie innowacji mogą przeznaczać relatywnie niskie środki finansowe. Najczęściej wykorzystywanym zewnętrznym źródłem finansowania innowacji są kredyty i pożyczki. Kolejne miejsce zajmują środki uzyskane z funduszy UE. Żadna z badanych firm nie jest uczestnikiem struktur klastrowych.

Niewielki odsetek przedsiębiorstw wprowadzał zmiany, które były nowościami na skalę krajową. Najwięcej firm stwierdziło, że wprowadzane innowacje okazywały się nowością dla nich samych. Niski stopień nowości innowacji wdrażanych wynika przede wszystkim z lokalnego charakteru rynku, na którym firmy najczęściej prowadzą działalność.

Badane firmy rodzinne nie przywiązują wagi do posiadanych patentów, certyfikatów i licencji, chociaż, udział współpracy z działalnością badawczo-rozwojową jest w nich wyższy niż w innych podmiotach.

Przeprowadzone badania wskazują na prawdziwość sformułowanej tezy o wyższej od przeciętnej wojewódzkiej innowacyjności firm rodzinnych. Nie zmienia to jednak faktu, że innowacyjność małych firm województwa lubelskiego jest bardzo niska, a wprowadzane innowacje mają charakter lokalny.

Firmy rodzinne odgrywają szczególną rolę w rozwoju gospodarki lokalnej, wykazując dużą łatwość dostosowania się do nowych warunków rynkowych, są kreatorami przedsiębiorczości lokalnej, a ich udział we wzroście gospodarczym regionów i całej gospodarki jest niepodważalny.

Bibliografia

- Baruk J. (2004), *Innowacje a rozwój gospodarczy*, „Problemy jakości”, nr 7.
- Bielski I. (2005), *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator XXI”, nr 1.
- Francik A., Pochtowski A. (1991), *Procesy innowacyjne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Kolarz M. (2006), *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Łapiński J. (2010), *Innowacje w przedsiębiorstwach* [w:] A. Wilmańska (red.) *Innowacyjność*, PARP, Warszawa.
- Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki (2008), *Pomiar działalności naukowej i technicznej. Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/European Communities 2005.
- Nieć M. (2012), *Ranking przedsiębiorczości w układzie wojewódzkim* [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, PARP, Warszawa.
- Niedzielski P., Rychlik K. (2006), *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.
- Pawlik A. (2006), *Instytucje wspierające innowacyjność przedsiębiorstw* [w:] *W kierunku gospodarki opartej na wiedzy: Innowacyjność, konkurencyjność, współpraca w regionie*, Kielce.
- Piątkowska A. (2012), *Polska 2012. Raport o stanie gospodarki*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Pieńkowska M. (2008), *Innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych w województwie lubelskim* [w:] T. Baczko (red.), *Raport o innowacyjności województwa lubelskiego w 2007 roku*, PAN, Warszawa.
- Starczewska-Krzysztozek M. (2008), *Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm w Polsce*, Kamerton Innowacyjności, Warszawa.
- Włosiński W. (2012), *Innowacje jako proces intelektualny i wdrożeniowy* [w:] *Określenie istoty pojęć innowacji i innowacyjności, ze wskazaniem aktualnych uwarunkowań i odnie-*

sieć do polityki proinnowacyjnej – podejście interdyscyplinarne, Krajowa Izba Gospodarcza,
<http://poprzednia.kig.pl/index.php/Opracowania-i-analizy>.

Małgorzata Niklewicz-Pijaczyńska

Uniwersytet Wrocławski

Patenty w działalności innowacyjnych firm rodzinnych

Patents in activities of innovative family businesses

Abstract: The paper is an attempt to analyze potential of innovative family businesses and assess their patenting activity. The article puts the thesis that family businesses do not see importance of protecting intellectual property in obtaining economic benefits, effective implementation of developed solutions and creating competitive position. Taking as a starting point relationship between expenditures on R&D and patents number, based on secondary data and Polish Academy of Sciences (PAN) reports, author examined expenditures of chosen family businesses, number of obtained exclusive rights as well as their position in innovation rankings. Due to research scope, the article includes data on eight family businesses, which in 2008–2009 reached the highest position as innovative companies. Conclusions show that family businesses have necessary potential to be creative and innovative. However, data on patent activity of studied family businesses show that, if they are willing to incur the effort, especially financial and organizational, associated with search for new solutions, there is still too little use of opportunities offered by patent system in long-term competitive advantage. Juxtaposition of patents number obtained in 2005–2010 by innovative family-owned companies shows that only three of the eight decided to patent their solutions.

Key-words: patents, innovations, creativity, inventions, R&D.

Wprowadzenie

Dominujące współcześnie teorie endogenicznego rozwoju gospodarczego, za główny czynnik sukcesu gospodarczego i powiększania dobrobytu społeczeństw uznają przede wszystkim inwestycje w kapitał ludzki oraz postęp technologiczny, prowadzące do generowania i komercjalizacji innowacji. Przy czym koncentracja zarówno na potencjale intelektualnym, jak i postępie technologicznym jest rezultatem świadomej strategii, wewnętrznym imperatywem rozwoju kraju, wynikiem inwestycji i zaangażowania w prace badawczo-roz-

wojowe. Dotyczy to również przedsiębiorstw, które – wobec oszałamiającej dynamiki zmian w otoczeniu zewnętrznym – muszą dziś w większym niż dotąd zakresie opierać swoją przewagę na wiedzy, informacji, wynalazczości. Tym samym, obok tradycyjnie pożądaney cechy, jaką jest przedsiębiorczość, muszą bazować także na potencjale własnej kreatywności i innowacyjności. Umiejętność komercyjnego wykorzystania postępu naukowego, tworzenie bodźców stymulujących prace wynalazcze, inwestycje w kreatywny kapitał ludzki stanowią wyznacznik sukcesu rynkowego każdej współczesnej organizacji, także firm rodzinnych. Te jednak, skoncentrowane na tradycyjnie przypisywanych im strategiach rozwoju, zdają się często nie dostrzegać, iż stanowią one barierę ich ekspansji. A przecież „w okresach technologicznej nieciągłości ekonomiczną przewagę mają firmy agresywne, a nie pasywne. Choć często nie działają na skalę, przy której koszty są niskie, nie pojawiają się w nich jednak psychologiczne i ekonomiczne konflikty, które spowalniałyby lub uniemożliwiały wykorzystanie nowych możliwości” [Foster, Kaplan 2003, s. 15]. Tym samym firmy rodzinne zostają niejako zmuszone do udziału w technologicznym wyścigu i co więcej, osiągają w nim coraz wyższe pozycje. Jednak nawet wówczas, gdy zdecydują się w nim wystartować, nierzadko zatrzymują się w połowie drogi, lekceważąc znaczenie ochrony własności przemysłowej dla długookresowej strategii rozwoju swojej firmy.

Celem publikacji jest zwrócenie uwagi na problem niedostatecznego wykorzystania przez innowacyjne firmy rodzinne możliwości oferowanych przez polski system patentowy. Wychodząc z założenia o korelacji pomiędzy nakładami na prace badawczo-rozwojowe i liczbą patentów, a w konsekwencji innowacyjnością przedsiębiorstw, zanalizowano wielkość nakładów na prace B+R, a następnie liczbę praw wyłącznych, uzyskanych przez innowacyjne firmy rodzinne. Ze względu na zakres opracowania, wzięto pod uwagę osiem firm rodzinnych, które w przyjętym okresie badawczym, latach 2005–2009, zajmowały najwyższe miejsca w rankingu innowacyjności Polskiej Akademii Nauk, a następnie porównano z ich pozycją w roku następnym – 2010. Jednocześnie dla celów publikacji przyjęto wykładnię, że za firmę rodzinną uważane jest przedsiębiorstwo, w którym dwóch lub więcej członków dzieli pracę i własność oraz posiada przynajmniej 51% udziałów lub kontrolny pakiet akcji w przypadku spółek publicznych [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19].

Potencjał innowacyjny firm rodzinnych

Innowacyjność jest obecnie pojęciem niezwykle pojemnym, obejmuje swym zakresem nowe produkty, usługi, metody organizacyjne, modernizację strategii marketingowej czy ekspansję na nowe rynki. Tym samym, odnosząc się do innowacyjności, często odwołujemy się do jej schumpeterowskiej, a więc bardzo szerokiej, wykładni [Schumpeter 1960, s. 104]. Wprowadzanie innowacji

determinowane jest przez czynniki zewnętrzne (postęp technologiczny, potencjał naukowo-badawczy, strukturę rynku) i wewnętrzne (nakłady na działalność badawczo-rozwojową, przygotowanie i nastawienie pracowników na działalność innowacyjną, skłonność do podejmowania ryzyka, kultura organizacyjna) [Kozioł-Nadolna, s. 416]. Pierwotnym bodźcem, imperatywem szeroko rozumianych innowacji, jest jednak przede wszystkim kreatywność. To kreatywność zmusza do „ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania nieuchronnie prowadzą” [West 2000, s. 12]. Tym samym można ją określić jako poszukiwanie możliwości rozwoju, których nie dostrzegli inni, twórczego rozwiązywania problemów i wykorzystania zastanych rozwiązań do przekształcania otoczenia społeczno-ekonomicznego. Odnosząc się do teorii rozwoju regionalnego R. Floridy, w której uznał on, że region kreatywny to taki, który spełnia warunki trzech T– tolerancji, technologii i talentu [Florida 2010], można przyjąć, że kreatywne przedsiębiorstwo również stanowi tygiel powyższych trzech cech. Jest otwarte na nowe pomysły i ludzi, inwestuje w rozwój technologii oraz wspiera posiadany kapitał intelektualny, którego nośnikami są m.in. zatrudnieni w firmie pracownicy. Już samo powołanie firmy do życia to wymierny efekt kreatywności. To jednak dopiero początek, który poprzez dalsze stymulowanie kreatywności i komercjalizację innowacji może lub nie doprowadzić do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo trwałej przewagi konkurencyjnej. Niektóre z generowanych przez przedsiębiorstwa pomysłów przechodzą przez instytucjonalną weryfikację, otrzymując trwałą i wymierną ochronę pod postacią patentu. Uzyskują ją rozwiązania techniczne – wynalazki, które są nowe, posiadają poziom wynalazczy oraz nadają się do przemysłowego stosowania. Tylko takie innowacje – o ściśle technicznym charakterze – uzyskują prawa wyłączne, monopol na zarobkowe i zawodowe wykorzystanie w praktyce gospodarczej. O ile więc każdy wynalazek jest innowacją, o tyle nie każdą innowację da się zakwalifikować jako wynalazek.

Przedsiębiorstwa rodzinne wydają się jednak balansować na krawędzi pomiędzy lojalną „familijnością” a ekspansywnym rozwojem rynkowym, który często z ową rodzinnością stoi w sprzeczności. O ile bowiem założenie firmy jest efektem dostrzeżenia pewnej okazji czy luki rynkowej i wiąże się z kreatywnym i innowacyjnym działaniem, to – w perspektywie czasu – często ewoluuje w kierunku utrzymania *status quo*, zapewnienia miejsc pracy i źródła utrzymania dla członków rodzinnej społeczności i minimalizowania ryzyka wprowadzania zmian organizacyjnych, marketingowych czy też rewolucji produktowych. Słowa: tradycja, bezpieczeństwo, zaufanie – w przypadku firm rodzinnych są hasłami wręcz sztandarowymi. Współczesna firma rodzinna, chcąc nadążyć za dynamiką rynku, zmuszona jest jednak do odrzucenia strategii bezpiecznego trwania i sukcesji ponad wszystko. To zaś oznacza koniecz-

ność sięgnięcia do zasobów kapitału intelektualnego o charakterze zewnętrznym – nie tylko menedżerów, ale kreatywnych, twórczych pracowników, którzy z jednej strony będą mieli śmiałość kreować nowe czy też zaskakujące idee, z drugiej posiadać będą, niezbędną w celu realizacji projektów, umiejętność współpracy w grupie. To okazuje się konieczne, ponieważ „innowacja nie zaistnieje, jeśli nie ma dla niej przestrzeni. Oczyszczenie pola dla nowych projektów jest istotne przed wprowadzeniem innowacji. Należy mieć świadomość, że stare nawyki, przyzwyczajenia, przywiązanie do tradycji niszczą nowe pomysły lub ograniczają ich rozwój. Przygotowywanie przestrzeni dla nowych pomysłów jest trudne, najtrudniejsze jednak jest zerwanie z kurczowym trzymaniem się przeszłości i tradycji” [Androszkiewicz 2008, s. 13]. Firmy rodzinne często uwiązane są na symbolicznej kotwicy, z jednej strony zapewnia im ona bezpieczeństwo i bliskość lądu, z drugiej nie pozwala zerwać się na nieznanie dotychczas morza. Przywiązanie do tradycji, bezpieczeństwo i przewidywalność, nastawienie na przetrwanie oraz minimalizowanie ryzyka prowadzonej działalności, mają swoje niewątpliwe, ekonomiczne zalety. Przede wszystkim dzięki orientacji strategicznej, skupionej na pomnażaniu i utrzymaniu majątku z myślą o przyszłych sukcesorach, firmy rodzinne wykazują się wysoką odpornością na cykliczne wahania w obrębie rynku, na którym przyszło im działać, jak i na ogólną dekonjunkturę gospodarczą. Jest to możliwe dzięki osobistemu, często bardzo emocjonalnemu zaangażowaniu w rozwój firmy, dywersyfikacji źródeł finansowania działalności (w dużej mierze opartej o środki wewnętrzne, nie tylko wkłady własne, ale również tzw. zyski zatrzymane), szczególnej dbałości o renomę marki – często stanowiącej istotę prestiżu i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego. A przecież umiejętne wykorzystanie tego, co stanowi rdzeń działania firm rodzinnych, może bardzo skutecznie stymulować ich kreatywność i innowacyjność. Do czynników tych należą m.in. lojalni, oddani firmie pracownicy, zrozumiałe i akceptowane przez wszystkie strony cele i misja przedsiębiorstwa, bezpośrednia komunikacja, dbałość oraz elastyczność i indywidualizm w podejściu do klienta, przyjazna, motywująca kultura organizacyjna, nienormowany czas pracy, sprzyjający twórczemu podejściu do powierzonych zadań [Piecuch 2012, s. 289]. Jeśli zatem połączymy wymienione wyżej naturalne atuty z celową strategią nastawioną na innowacje – nakładami na prace badawczo-rozwojowe i działania związane z ochroną tworzonych innowacji, w tym szczególnie wynalazków, firma rodzinna ma wszelkie podstawy do osiągnięcia sukcesu.

Inwestycje innowacyjnych firm rodzinnych w prace badawczo-rozwojowe

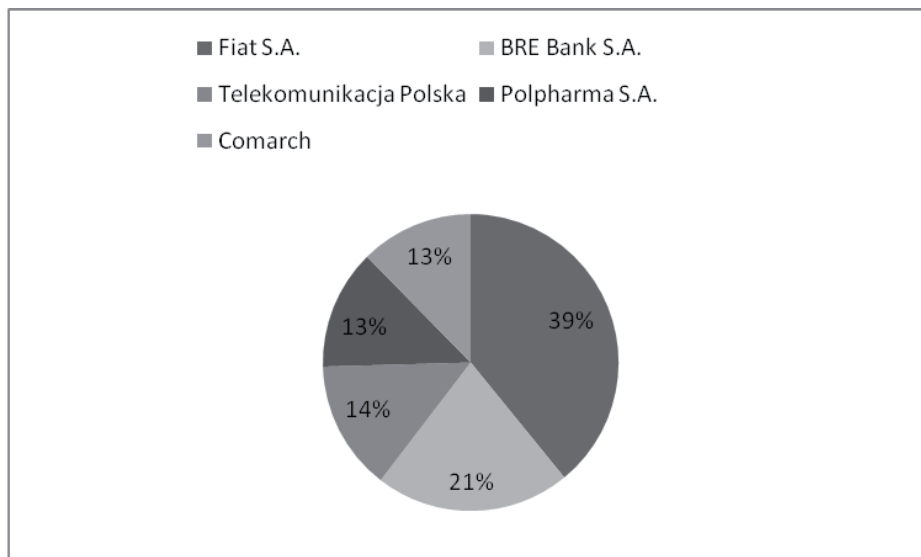
Jak wspomniano wyżej, innowacje potrzebują przestrzeni. Przestrzeń ta jest niezbędna nie tylko do opracowania wynalazków, ale również do ich wypróbowania z laboratoriów na rynek. Jednym z elementów jej budowania jest

inwestowanie w prace badawczo-rozwojowe (B+R). Oczywiście firma nie musi zawsze spełniać tego wymogu, aby posiadać atut innowacyjności. Ale w większości przypadków, zmuszona jest wówczas do korzystania z cudzych patentów i licencji, a tym samym skazuje się na rolę drugoplanową. W gospodarce wiedzy liderem jest bez wątpienia ten, kto pierwszy wdroży nowe rozwiązanie, kolejni gracze to jedynie schumpeterowscy imitatorzy. Tym samym współczesne przedsiębiorstwa, dla których wiedza i informacje stanowią punkt wyjścia dla zaistnienia na rynku, a następnie uzyskania przewagi, zmuszone są do prowadzenia prac B+R. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw dużych (często aktywność w tej sferze uzasadnia w ich przypadku uzyskanie pozycji monopolistycznej), ale również firm rodzinnych. Prace badawcze i działalność rozwojowa to prace twórcze, podejmowane w sposób systematyczny w celu zwiększenia zasobów wiedzy i znalezienia nowych dla niej zastosowań. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że to właśnie wysiłek, związany z prowadzeniem i ponoszeniem kosztów prac badawczo-rozwojowych, wpływa na aktywność patentową, a w konsekwencji również innowacyjność przedsiębiorstw [Jasiński 2011]. Korelację pomiędzy nakładami na prace B+R a liczbą zgłoszeń patentowych można opisać następująco. Wskutek prac B+R dochodzi do wykreowania nowej wiedzy naukowo-technicznej, zwiększenie nakładów na ich prowadzenie intensyfikuje przyrost owej wiedzy (m.in. pod postacią wynalazków, wzorów użytkowych czy przemysłowych), jednocześnie prowadząc do wzrostu liczby zgłoszeń patentowych i, w dalszej konsekwencji, wzrostu liczby przyznanych praw ochronnych w postaci patentów [Jasiński 2011, s. 43].

Z badań przeprowadzonych przez Polską Akademię Nauk, dotyczących inwestycji przedsiębiorstw w prace B+R, wynika, że w latach 2008–2009 w pierwszej piątce przedsiębiorstw o największej skali nakładów znalazły się trzy firmy rodzinne. Należały do nich Fiat Auto Poland S.A. (na potrzeby opracowania firma ta traktowana jest jako element struktury organizacyjnej włoskiego Fiata, przyjęto więc domniemanie, że spełnia przesłanki firmy rodzinnej), Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A. oraz Comarch S.A. Wśród nich, pozycję niekwestionowanego lidera zyskała firma Fiat, która z nakładami rzędu 162 662 tys. zł zajęła pierwsze miejsce w przytaczanym rankingu przedsiębiorstw. Również w roku 2008 Fiat zajmował pierwszą pozycję z nakładami w wysokości prawie 140 000 tys. zł. Wzrost wysokości nakładów w roku 2009 wyniósł więc 16,4%. Z kolei Zakłady Polpharma (pozycja 4 w rankingu) w roku 2009 poczyniła nakłady w wysokości 54 478 tys. zł, zwiększając je o 4,1% w stosunku do roku poprzedniego. Natomiast środki finansowe zainwestowane w prace B+R przez Comarch wyniosły 51 340 tys. zł, dając firmie piątą pozycję w rankingu. Jednak w odróżnieniu od Fiata i Polpharmy, Comarch zdecydowanie, bo aż o 44,7%, zredukował wysokość środków na prace B+R (w roku 2008 była to kwota 92 900 tys. zł). W powyższym zestawieniu pię-

ciu największych inwestorów w prace B+R tuż za firmą Fiat znalazły się dwa przedsiębiorstwa nierodzinne – BRE Bank S.A. z nakładami w wysokości 88 434 tys. zł i Telekomunikacja Polska z nakładami 59 927 tys. zł – które zajmując drugą i trzecią pozycję rankingową wyprzedziły Polpharmę i Comarch.

Rysunek 1. Najwięksi inwestorzy w prace badawczo-rozwojowe w latach 2008–2009



Źródło: opracowanie własne.

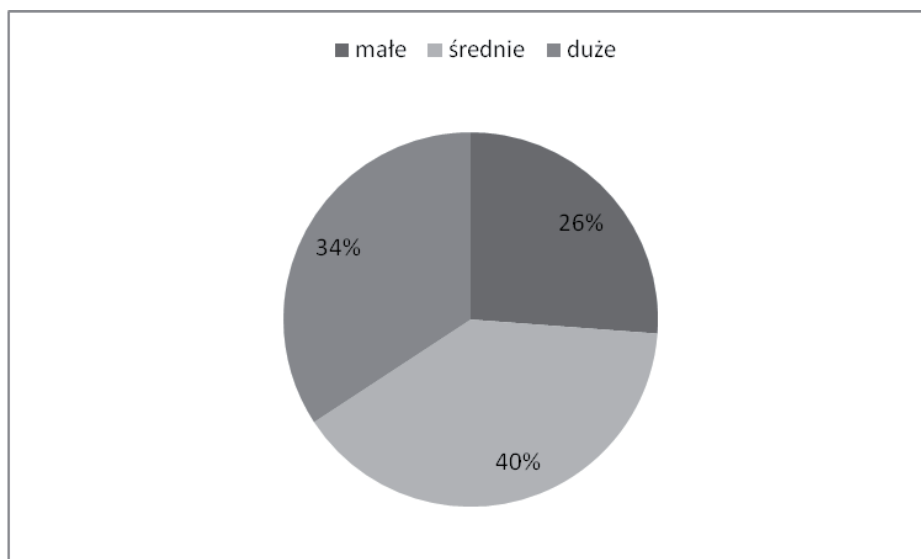
Jednocześnie warto zauważyć, iż wymienione wyżej firmy reprezentują sektory, w których nakłady na prace B+R tradycyjnie należą do jednych z najwyższych – motoryzacyjny, informatyczny oraz farmaceutyczny.

Poza pierwszą piątką rankingową znalazły się pozostałe ujęte w analizie innowacyjne przedsiębiorstwa rodzinne. Stosunkowo mocną pozycję uzyskała firma Solaris, zajmująca 19 miejsce w zestawieniu. Kolejne przedsiębiorstwa uplasowały się odpowiednio – Adamed na miejscu 65 (nakład 4 935 tys. zł), Fakro 77 (nakład 3 809 tys. zł), Optopol 149 (nakład 1 634 tys. zł), natomiast firma Ankol znalazła się poza niniejszym zestawieniem.

Z powyższego zestawienia można wyciągnąć wnioski, że firmy rodzinne stosunkowo często zdają sobie sprawę ze znaczenia B+R i świadomie inwestują, czego efektem będą zmiany produktowe, procesowe lub marketingowe. Jednak oprócz firm z pierwszej piątki, wysokość nakładów przeznaczanych na badania przez pozostałe przedsiębiorstwa kształtuje się na bardzo niskim poziomie. Może to wskazywać zarówno na brak środków na finansowanie prac badawczo-rozwojowych lub też, odwrotnie, na wysoką efektywność wyko-

rzystania posiadanych zasobów. Jednocześnie wyniki badań PAN pokazały, że wśród największych inwestorów w B+R w 2009 roku, znalazło się aż 137 małych i 207 średnich przedsiębiorstw (nie ujęto osobno przedziału mikro-przedsiębiorstw). Z sektora dużych przedsiębiorstw w zestawieniu znalazło się jedynie 179 firm.

Rysunek 2. Udział przedsiębiorstw prowadzących prace badawczo-rozwojowe według wielkości



Źródło: opracowanie własne.

Patenty innowacyjnych firm rodzinnych

Powyższe dane dotyczące nakładów na prace B+R warto zestawić z liczą patentów, uzyskanych przez ujęte w tabeli firmy rodzinne. Liczba opatentowanych wynalazków krajowych, ewentualnie liczba krajowych zgłoszeń patentowych, uważana jest powszechnie za dość wyrazisty miernik poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa. Podmiot, który zdecyduje się na zgłoszenie wniosku w Urzędzie Patentowym, nie jest bowiem tylko romantycznym wizjonerem – aby ponieść koszt proceduralny, organizacyjny i czasowy, musi widzieć w wynalazku potencjał na jego komercyjne wykorzystanie. Wzmocniony i zabezpieczony wyłącznością patentową na rzecz swojego twórcy lub właściciela, wynalazek trafia na rynek. Szeroko zakrojone badania nad korelacją pomiędzy nakładami na prace B+R a liczbą patentów prowadził m.in. Z. Griliches [Hausman, Hall Griliches 1984]. Uznał on, że nakłady to swoisty miernik wkładu w działalność wynalazczą, a patent to zysk z tejże działalności. Dlatego też sformułował tezę,

iz w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo zmienia (zwiększa lub ogranicza) wydatki na B+R, równoległe zmiany zachodzą w stosunku do liczby otrzymanych przez niego patentów. Następnie opracował on ekonometryczny model produkcji wiedzy, oparty na trójrównaniowym modelu funkcji produkcji wiedzy:

$$P = aK + v = aR + au + v, \text{ w którym:}$$

P – liczba patentów, K – zmienna nieobserwowalna wyrażająca przyrost netto ekonomicznie wartościowej wiedzy, R – nakłady badawczo-rozwojowe w działalność wynalazczą, u – inne źródła przyrostu wiedzy, v – składnik losowy, a – tzw. parametr strukturalny modelu [Jasiński 2011, s. 43].

Uzyskanie praw wyłącznych pod postacią patentu to niewątpliwie as w rynkowym rozdaniu, umożliwiający uzyskanie pozycji lidera i długookresowego, technologicznego zdystansowania konkurentów. Patent pozwala bowiem przedsiębiorstwu nie tylko na efektywne wdrożenie wyników prowadzonych prac B+R, ale również uzyskanie wymiernych korzyści ekonomicznych, m.in. poprzez udzielanie licencji na zastrzeżone rozwiązanie lub potencjalną sprzedaż patentu osobom trzecim. Tym samym daje szansę na co najmniej zwrot wydatków, poniesionych w związku z opracowaniem i komercjalizacją danego rozwiązania. Ponadto monopol patentowy, z jednej strony stymuluje dalszy rozwój technologii, z drugiej zaś tworzy popyt wtórny na produkty i usługi kompatybilne względem wynalazku pierwotnego, których dostawcą również może być właściciel patentu pierwotnego. Jednocześnie, stanowiąc znaczącą pozycję w bilansie przedsiębiorstwa, aktywnie buduje jego wartość rynkową. W literaturze przedmiotu podkreśla się bowiem, że „w coraz większym stopniu patenty traktowane są również jako aktywa stanowiące źródło informacji o możliwościach technologicznych przedsiębiorstwa, wzmacniając ich pozycję przetargową w rozmaitych negocjacjach, takich jak tworzenie *joint ventures*, dokonywanie fuzji oraz przejęć, czy też wprowadzanie przedsiębiorstwa na rynki finansowe” [Adamczak, Gędłek 2009, s. 3].

Z zestawienia liczby patentów, uzyskanych w latach 2005–2010 przez innowacyjne firmy rodzinne, wynika, że jedynie trzy z ośmiu miały podstawy lub zdecydowały się wystąpić ze zgłoszeniem do Urzędu Patentowego.

Tabela 1. Liczba patentów otrzymanych w latach 2005–2010 przez innowacyjne firmy rodzinne

firma	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Adamed Sp. z o.o.	3	3	3	2	-	1
Ankol	-	-	-	-	-	-

Comarch S.A.	-	-	-	-	-	-
Fakro P.P. Sp. z o.o.	3	2	-	-	-	-
Fiat Auto Poland S.A.	-	-	-	-	-	-
Optopol Technology S.A.	-	-	-	-	-	-
Z.F. Polpharma S.A.	3	1	2	4	1	-
Solaris S.A.	-	-	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PAN.

Jednocześnie warto zestawić liczbę patentów, otrzymanych przez firmy rodzinne ujęte w powyższym zestawieniu (te, które otrzymały prawa ochronne z Urzędu Patentowego), z rankingiem firm patentujących w latach 200–2011. W zestawieniu tym ujęto pierwsze dziesięć firm, które w omawianym okresie uzyskiwały najwięcej patentów oraz pozycję 3 wyróżnionych wcześniej firm rodzinnych.

Tabela 2. Przedsiębiorstwa patentujące w latach 2006–2011

	firma	liczba patentów uzyskanych w latach 2006-2011
1	ABB Sp. z o.o.	69
2	Sigma S.A.	37
3	Fabryka Maszyn Górniczych Pioma S.A.	29
4	Zakłady Azotowe Puławy S.A.	26
5	Zelmer Market Sp. z o.o.	26
6	Rybnicka Fabryka Maszyn Ryflama S.A.	23

7	KGHM Cuprum Sp. z o.o. Centrum Badawczo-Rozwojowe	22
8	Innowacyjne Przedsiębiorstwo Wielobranżowe Polin Sp. z o.o.	21
9	Zakłady Chemiczne Organika-Sarżyna S.A.	16
10	Południowy Koncern Energetyczny S.A.	15
21	Adamed Sp. z o.o.	11
23	Z. F. Polpharma S.A.	11
53	Fakro PP Sp. z o.o.	6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PAN.

Czy firmy rodzinne, otwierające rankingi przedsiębiorstw o największej liczbie uzyskanych patentów, są zarazem najbardziej innowacyjne? Z kolejnych badań, prowadzonych przez Polską Akademię Nauk, wynika, że w analizowanym okresie najbardziej innowacyjną firmą rodzinną w Polsce zostały Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A., które uzyskały najwyższe oceny we wszystkich ocenianych kategoriach systemu ocen innowacyjności 5A opracowanego przez INE PAN i Sieć Naukową MSN: innowacyjności rynkowej, procesowej, nakładów na innowacyjność, patentów i kontraktów europejskich.

Tabela 3. Ranking najbardziej innowacyjnych firm w roku 2010

Pozycja w rankingu	Firma	Innowacyjność rynkowa	Innowacyjność procesowa	Nakłady na działalność innowacyjną	Patenty	Kontrakty
1	Z.F.Polpharma S.A.	A	A	A	A	A

2	Przedsiębiorstwo Inżynierii Środowiska EKOWO-DROL Sp. z o.o.	A	A	A	C	A
3	Sitech Sp. z o.o.	A	A	B	A	B
4	Lumag Sp. z o.o.	A	A	A	A	C
5	Comarch S.A.	A	B	A	C	A
15	Fakro PP Sp. z o.o.	B	C	A	A	B
34	Fiat Auto Poland S.A.	A	A	B	C	N

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych PAN,

Do pierwszej piątki najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw roku 2010 zakwalifikowała się również firma Comarch, która uzyskała co prawda wysokie oceny w obszarze innowacyjności rynkowej, nakładów na działalność innowacyjną oraz kontraktów, jednak w kategorii innowacji procesowych uzyskała ocenę B, zaś w liczbie uzyskanych patentów zaledwie C. W powyższym rankingu, nieoczekiwanie, firmę Comarch wyprzedziło inne przedsiębiorstwo rodzinne – Lumag. Natomiast uwzględniane we wcześniejszych rozważaniach firmy Fakro oraz Fiat, zajęły odpowiednio 15. i 34. pozycję. Pozostałe firmy rodzinne, ujęte w analizie za względu na wysoką pozycję w rankingach innowacyjności w okresie 2005–2009, pozostały poza listą pięciuset najbardziej innowacyjnych firm roku 2010.

Zakończenie

Firmy rodzinne posiadają w założeniu cechy sprzyjające kreatywności i innowacyjności. Zaliczyć do nich należy aktywny udział członków rodziny w działalności przedsiębiorstwa, motywującą, rodzinną kulturę organizacyjną, tworzenie wizji rozwoju, opartej na komunikacji zarówno na płaszczyźnie pokoleniowej, jak i pomiędzy właścicielami a pracownikami, wysoki stopień zaufania

oraz zaangażowania wszystkich stron w sukces przedsiębiorstwa. [Piecuch, s. 289] W oparciu na wymienionych wyżej czynnikach firmy rodzinne często tworzą własny, odrębny model działań innowacyjnych, będący podstawą ich sukcesu. Coraz częściej i coraz liczniej zajmują wysokie pozycje w rankingach innowacyjności i technologicznym wyścigu. Jednak ich aktywność w tym obszarze, a szczególnie aktywność patentowa, ma kilka odcieni. Po pierwsze generują relatywnie niewielką liczbę wynalazków. Po drugie, jeśli nawet skłonne są ponosić koszty związane z tworzeniem zaplecza i prowadzeniem prac B+R, to i tak wysokość nakładów w tym zakresie jest relatywnie niska. Po trzecie, ich konkurencyjność opiera się na innowacyjności często sporadycznej albo też niechronionej instytucjonalnie. Po czwarte, o ile już zdecydują się skorzystać z możliwości oferowanych przez system ochrony własności przemysłowej, rzadko odnosi się to do patentów, a raczej wzorów przemysłowych czy znaków towarowych. Jednocześnie warto podkreślić, że innowacyjne firmy rodzinne ujęte w opracowaniu, w większości wykazują i tak relatywnie wysoki poziom świadomości i zaangażowania w ochronę opracowanych przez siebie rozwiązań, a tym samym również uzyskują swoistą wartość dodaną w możliwości udzielenia licencji osobom trzecim. Z jednej strony zatem, firmy rodzinne mają świadomość, że innowacyjność stanowi dla nich warunek rozwoju i utrzymania pozycji rynkowej. Znajduje to wyraz między innymi w celowych wydatkach finansowych, związanych z tworzeniem zaplecza i prowadzeniem prac badawczo-rozwojowych. Jednak pomimo, iż efektem inwestycji w prace B+R często jest osiągnięcie statusu lub wzmocnienie innowacyjności firmy, firmy zaniedbują kwestie związane z długookresowym odcinaniem kuponów od własnej kreatywności i aktywności wynalazczej. Rezygnując z ochrony praw własności przemysłowej, patentują zbyt rzadko lub wcale, wpisując się tym samym w ogólny trend, dotyczący aktywności patentowej polskich przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Adamczak A., Gędłek M. (2009), *Wynalazki w działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, KIG i UPRP, Warszawa
- Androszkiewicz J.D. (2008), *Innowacje w firmie: praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltex, Warszawa.
- Baczko T. (red.) (2011), *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2010 roku*, INE PAN, Warszawa.
- Baczko T. (red.) (2011), *Raport o największych inwestorach w badania i rozwój w Polsce w 2010 roku*, Warszawa.
- Foster R., Kaplan S. (2003), *Twórcza destrukcja*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź.
- Hausman J., Hall B., Griliches Z. (1984), *Econometric models for count data with an application to the patents – R&D relationship*, "Econometrica", Vol. 52, No. 4.

Jasiński A.H. (2011), *Aktywność patentowa a nakłady na badania i rozwój w okresie transformacji polskiej gospodarki* [w:] T. Baczek, *Raport o innowacyjności gospodarki Polski 2010 roku*, INE PAN, Warszawa.

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

Kozioł-Nadolna K. (2011), *Innowacyjność małych przedsiębiorstw w Polsce – wybrane aspekty*, w: *Uwarunkowania rynkowe rozwoju mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – mikro-firma 2011: tworzenie i zarządzanie*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Piecuch T. (2012), *Atuty i bariery funkcjonowania firm rodzinnych* [w:] J. Adamczyk, H. Hall, *Zarządzanie – teoria, praktyka i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.

Schumpeter J. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

West A.M. (2000), *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*, PWN, Warszawa.



Jesús Alfonso López Maytorena y Marcela Rebeca Contreras Loera

Universidad de Occidente

La innovación en la cooperativa pesquera

Innovation in the fishing cooperative

Abstract: Globalization is a phenomenon that has driven organizations to implement innovation in their processes. The enterprise should be prepared to accommodate all economic activities that plays and upgraded to satisfy an ever more demanding market. This article shows preliminary results of a research carried out in the fishing cooperative that since its origin has been integrated by several local families and to date stay because the union represents an option to develop a way organized, their main activity is fishing. The research was conducted under a qualitative approach and data was collected using observation, interviews and analysis of internal documents of the cooperative. The results show that 80% of union members maintain a family relationship line and integrated in order to make the production process of shrimp catch in an organized manner and implemented innovation, like the change in the production process, the use of equipment and technological tools.

It is recognized that the presence of members in a family relationship inside the fishing cooperative helps to create ties of identity and wishes of permanence in the organization but in the cooperative innovation is slow because to limited resources and adverse conditions in which the organization operates.

Key-words: family enterprise, fishing cooperative, innovation.

1. Introducción

Las empresas familiares son negocios que surgen de la organización de miembros de una familia para trabajar en conjunto y realizar actividades como la toma de decisiones, la organización interna, entre otros; que implica trabajar en sociedad. Al trabajar en familia se espera que esté unida dentro y fuera de la empresa y que sus miembros favorezcan el crecimiento de la organización.

La importancia de las empresas familiares en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. En una eco-

nomía de mercado, el empresario es la pieza clave, si no hay empresarios no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo ni de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del desarrollo económico Gómez [2006].

En el caso de las sociedades cooperativas pesqueras no es una regla que todos sus integrantes sean familiares sin embargo, estas organizaciones se componen por socios que manifiestan lazos familiares, quienes enseñan a través del trabajo a los familiares, el arte de la pesca trasladando la actividad de generación en generación.

En estos casos, la sucesión de los puestos dentro de la cooperativa no tiene que ser estrictamente anunciada con anticipación y tampoco se tiene que elegir a algún miembro en especial para ejercer el trabajo ya que varios hijos del mismo pescador pueden incursionar en la cooperativa y de esta manera se van creando conexiones familiares dentro de la organización. En las cooperativas pesqueras no hay restricciones en la cantidad de familiares que pueden ser socios, es por esto que son comunes los casos en los que familias completas se han dedicado a la pesca desde el inicio de la cooperativa.

Este artículo tiene como objetivo mostrar los resultados de un trabajo de investigación más amplio que aborda el tema de la innovación que se implementa en la sociedad cooperativa pesquera sinaloense para su sobrevivencia.

2. Referentes metodológicos

La investigación se realizó en la cooperativa pesquera “Boca del río”, ubicada en el campo pesquero El Castillo, sindicatura de Sataya, Municipio de Navolato, en el estado de Sinaloa, México, bajo el enfoque cualitativo. Para la recolección de datos se realizó observación y entrevistas a miembros y directivos de la cooperativa así como el análisis de documentos internos de la cooperativa.

Para recolectar la información se visitó a la cooperativa para observar los procesos de innovación utilizados en sus instalaciones, en sus métodos de trabajo práctico o administrativo. También se buscó observar las actividades que se desarrollan alrededor, el ambiente laboral que se vive, la relación que existe entre los integrantes, sus costumbres y formas de trabajo, entre otros. Por otro lado, se entrevistó a socios y a los integrantes del consejo de administración de la cooperativa para recolectar información relacionada con las estrategias de innovación que se utilizan en la cooperativa. También se entrevistó a dos empleados de la cooperativa (el contador y la secretaria).

3. Referentes teóricos

3.1 La sociedad cooperativa

Herrero [2012] describe a la sociedad cooperativa como sociedades de capital variable constituidas por personas que se asocian en régimen de libre adhesión

y baja voluntaria, a personas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes, con estructura y funcionamiento democrático, para el desarrollo de una actividad empresarial. Para la Alianza Cooperativa Internacional [ACI 2013] una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada, por su lado Lara [2009] define a las sociedades cooperativas pesqueras como la unión de diversas personas dedicadas a la actividad de pesca y que suman sus esfuerzos para mejorar y desarrollar sus condiciones de producción, potenciando el alcance de su trabajo, para esta autora la sociedad cooperativa es una alternativa de producción en economías mixtas o planificadas, ya que es un instrumento de transformación social y descansa en relaciones de solidaridad.

Alcaraz [1994] en su investigación “Administración básica para el sector social” describe a la sociedad cooperativa pesquera como una sociedad integrada por personas de la clase trabajadora que tienen como finalidad la de asociarse para capturar, procesar, industrializar y comercializar los recursos pesqueros que les permita aumentar sus utilidades, facultados por la Ley General de Sociedades Cooperativas y regulados por la Ley Federal de Pesca.

Una de las características de las sociedades cooperativas pesqueras, es que éstas se crean en regiones desfavorecidas económicamente, con el objetivo de apoyar a la sociedad; están formadas por pescadores de la zona que buscan la forma de mantener sus hogares y se integran a la cooperativa para ayudar al desarrollo de las familias.

3.2 Innovación

Kanter [1985] dice que la principal posibilidad de las organizaciones para mantener sus niveles de resultados es la innovación, esto lo podemos observar en el constante cambio en los procesos y productos de las empresas ya que cada vez tienen un margen de vida menor, esto genera una presión constante por innovar y obtener ventajas competitivas.

Para Dess [1996] la innovación ocurre cuando las nuevas combinaciones de ideas e información producen un cambio positivo. Afuah [1999] define a la innovación como la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un mejor producto o servicio que deseen los clientes. Para Schmoockler [1962] la innovación se define como “la comercialización de todas las nuevas combinaciones sobre la base de la aplicación de nuevos materiales y componentes, la introducción de nuevos procesos, la apertura de nuevos mercados o la introducción de nuevas formas organizativa”.

Schumpeter [1978] nos dice que la innovación es cualquier forma de hacer las cosas de modo distinto en el reino de la vida económica. Para este autor hay cinco situaciones que pueden ser consideradas como innovación, son:

1. Introducción de nuevos bienes o de una clase de bienes.
2. Introducción de un nuevo método productivo, ya existente dentro de un sector, que no deriva de algún descubrimiento científico.
3. Apertura de un nuevo mercado.
4. Conquistas de nuevas fuentes de oferta de materias primas.
5. Establecimiento de una nueva organización en una determinada industria.

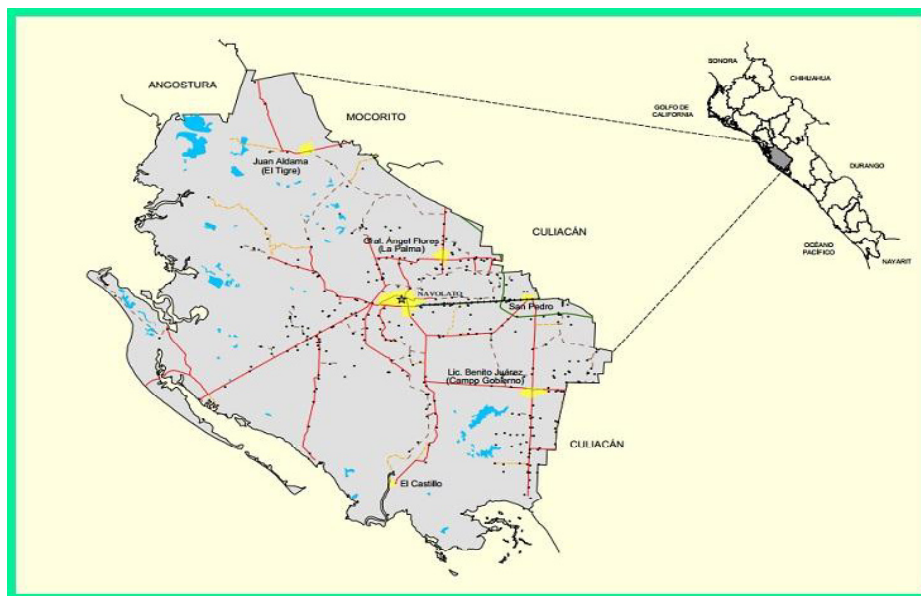
Cada empresa está relacionada directa o indirectamente por factores de innovación y deben de adoptar la nueva tecnología que se adapte a su manera de trabajo así como desarrollar herramientas innovadoras que le permitan ser competitivos ya que de no adquirir capacidades innovadoras no podrá aprovechar una característica de competitiva importante; como nos dicen los autores Hayes y Abernathy [1980]: un bajo nivel de adopción de procesos innovadores podría ser causa de declive económico.

4. Resultados empíricos

4.1 Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Pescadores de La Boca del Río Culiacán S.C.L. de C.V.

La Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera (SCPP) Pescadores de La Boca del Río se ubica en el campo pesquero El Castillo, Sindicatura de Sataya, Municipio de Navolato, en el estado de Sinaloa, México (ver mapa 1).

Mapa 1. Ubicación del Campo pesquero El Castillo



Fuente: Tirado 2012.

De acuerdo con los registros que se tiene en el acta constitutiva, la cooperativa se fundó en los años treinta y se constituyó legalmente el día 18 de octubre de 1941. Se creó con 45 socios y actualmente cuenta con 160 miembros.

Con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas, esta organización cuenta con un consejo de administración y vigilancia, el cual está conformado por un presidente del consejo de administración (Rosario Moreno Robles), un secretario (Luis Enrique Medina Ruelas), un vocal financiero (Mauricio Espinoza López) y un presidente del consejo de vigilancia (Diego Valenzuela Acosta) quienes fueron elegidos en asamblea, por los socios, para el periodo 2011–2013.

La actividad de la cooperativa es la captura de camarón; cuenta con una concesión para su captura en el sistema lagunar de la Bahía de Altata y Ensenada del Pabellón y en el litoral del océano pacífico; la captura del camarón se lleva a cabo durante siete meses, aproximadamente (del mes de septiembre a marzo), conforme lo establezca la autoridad (Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca - CONAPESCA), ya que el camarón es una de las especies que en México se controla a través de veda; con esta medida se busca garantizar la biomasa del crustáceo para que cumpla con su ciclo biológico de reproducción.

La veda es un mecanismo a través del cual CONAPESCA mantiene el compromiso con la política nacional de aprovechamiento sustentable de los recursos naturales al establecer instrumentos regulatorios que sirvan para preservar las diferentes especies de aguas marinas en México. Lo anterior significa que durante el periodo de abril al mes de agosto de cada año se prohíbe la captura para que esta especie se reproduzca y durante estos meses los socios de la cooperativa se dedican a otras actividades como la captura de otras especies (pesca de escama, mantarraya, tiburón, jaiba, ostiones, pata de mula, almeja, etc), albañilería, carpintería, electricista, entre otros.

La cooperativa, a través de sus representantes legales, se encarga de proveer a los socios cooperativistas de las herramientas, equipos de trabajo e insumos de pesca para que desarrollen la actividad, por lo que dos meses antes del inicio de la temporada camaronera se gestionan los créditos necesarios para habilitar a todos los pescadores. En la cooperativa Boca del Río el 80% de sus integrantes tiene algún tipo de familiaridad dentro de la cooperativa (hermanos, padre-hijo, primos, sobrinos, etc).

En la cooperativa existen reglas internas propuestas por los miembros, una de ellas se relaciona con la forma de realizar las labores, ya que cada uno de los integrantes debe acatar las formas de trabajo general; por otro lado se encuentran las reglas externas que son incontrolables para la organización, tal es el caso de la veda y la normatividad relacionada con la pesca, la cual deben respetar los cooperativistas.

Al surgir un problema en la cooperativa, los integrantes de ésta se reúnen con sus dirigentes y con el personal administrativo para buscar soluciones, en

estas reuniones expresan sus ideas y problemas con el fin de encontrar acuerdos de forma democrática.

La cooperativa pesquera Boca del Río obtiene su producto de un bien común como los mares y océanos, por esto deben tomar en cuenta el cuidado del medio ambiente apegándose a lo que le exige el gobierno ya que esta organización recibe subsidios del gobierno para el desarrollo de sus actividades.

La cooperativa tuvo una producción durante el periodo 2012–2013 de 47,700 kilos de camarón; capturando camarón de altamar, grande, mediano, chico, pequeño y pulga. El 50% de la producción fue de camarón mediano y chico mientras que el 25% fue de camarón grande. Durante el periodo 2011–2012 la producción fue de 103,172 kilos, reflejando una disminución en la producción del 54% del 2012 a 2013.

4.2 La innovación en la cooperativa pesquera

Con base en la observación, entrevistas y análisis de documentos internos de la cooperativa se encontró que en términos de innovación, la cooperativa ha realizado cambios principalmente en los procesos de captura y los medios que utiliza para ello. En sus orígenes, los pescadores de camarón realizaban un proceso de captura basado en el esfuerzo físico totalmente ya que para transportarse a los espacios geográficos de captura de camarón lo hacían en canoas elaboradas con troncos de álamo y velas para transportarse con el aire, palancas y remos. Con el transcurso del tiempo, la modernización y el uso de tecnología facilitó el transporte al cambiar a embarcaciones fabricadas con fibras de vidrio y motores marinos fuera de borda. Actualmente los pescadores reciben apoyos para la adquisición de motores ecológicos que reducen la contaminación del medio ambiente; dichos apoyos provienen del gobierno; lo anterior facilitó la transición del traslado en las embarcaciones, basada en la fuerza del pescador a un nuevo esquema a través del uso de motores que requieren combustible. Actualmente la cooperativa cuenta con 80 embarcaciones de las cuales 34 cuentan con motor ecológico de 50 caballos de fuerza. El resto son motores tradicionales con 48, 60 y 115 caballos de fuerza.

En relación al proceso de captura de camarón, ésta se inicia al amanecer de cada día y termina antes de oscurecer, lo que significa que se trabaja alrededor de doce horas diarias; en las embarcaciones se trasladan dos pescadores. Para la captura utilizan sistema de arrastre suripero (atarraya suripera); también se lleva a cabo la pesca con el sistema antiguo de captura con atarrayas lomerías, este es el sistema con el que iniciaron las cooperativas pesqueras de camarón en Sinaloa, a la fecha son pocos pescadores los que la utilizan ya que se requiere de un mayor esfuerzo físico. En el litoral del pacífico se captura camarón a grandes profundidades con un sistema de arrastre denominado changos, aunque esta actividad la realizan en un periodo corto y se lleva a cabo con la salida de grandes embarcaciones.

En relación al producto y su comercialización, los entrevistados señalan que durante la década de los ochenta, la cooperativa logró niveles altos de producción que favorecían la exportación del producto, sin embargo esta actividad la realizaban a través de terceras personas. Actualmente la cooperativa vende el camarón fresco y directamente a intermediarios, lo que significa que no ha logrado instrumentar innovación que permanezca en la organización.

Respecto a innovación administrativa, la cooperativa pesquera ha podido aprovechar los apoyos que ofrece el gobierno, para adquirir embarcaciones, motores ecológicos y combustible y actualmente participan en la formación de una empresa integradora a través de la cual se contempla elevar los beneficios para todos sus integrantes.

Estas son las formas de innovación que se han implementado actualmente en la cooperativa pesquera Boca del Río y se continúa trabajando en el perfeccionamiento de estos métodos que en comparación a otros sectores de la localidad o en otros tipos de empresas mercantiles parecieran procesos de implementación diario pero se debe tomar en cuenta el sector donde se desarrolla esta sociedad y la dificultad que es para ellos el innovar constantemente.

Conclusión

La cooperativa pesquera sinaloense Boca del Río opera en una comunidad rural habitada por 1300 habitantes, la población vive de la realización de actividades primarias como la pesca y la agricultura; la industria no está desarrollada lo que nos indica que su economía es precaria. Por otro lado, la infraestructura es deficiente, es una comunidad que carece de servicios públicos básicos como alumbrado público, servicio de conexión a internet, calles de tierra, entre otros.

En el campo pesquero El castillo existen cuatro cooperativas pesqueras, todas integradas por los pescadores de la zona, quienes se convierten en los proveedores principales de la familia. En la cooperativa Boca del Río la mayoría de sus miembros manifiestan un lazo familiar, que ha trasladado de generación en generación el deseo y gusto por la pesca. Actualmente se cuenta con socios que han promovido a los hijos su integración en la cooperativa.

La familia dentro de la cooperativa crea su propio grupo entre familiares y al tener a padres, hermanos, hijos, sobrinos, etcétera, trabajando juntos como equipo, se crean roles dentro del grupo ya que todos quieren obtener beneficios y para eso es importante trabajar con el uso adecuado de los recursos personales y las ventajas que otorga el ser miembro de la cooperativa.

La innovación en la cooperativa pesquera es de crecimiento lento ya que ésta se ubica en zonas económicamente desfavorecidas y esto es una barrera al generar mejoras que puedan ayudar en los procesos de su trabajo diario. Por otro lado, se identificó que aun cuando han modificado el equipo utilizando embarcaciones y motores con tecnología ecológica, no todos los socios han

podido adquirir equipo con nueva tecnología; los pescadores señalan que el uso de esta tecnología ha facilitado el trabajo ya que es menos cansado que con el equipo antiguo sin embargo. En la cooperativa pesquera la innovación es gradual, ha mejorado las prácticas existentes pero al mismo tiempo ha sido poco significativa debido al aumento de la pesca furtiva y la problemática del cambio climático, generando que los niveles de captura no sean los esperados.

Bibliografía

- Alianza Cooperativa Internacional (ACI), <http://www.aciamericas.coop/Quienes-somos>, 2012. Consultado el 11 de marzo de 2013.
- Afuah A. (1999), *La dinámica de la innovación organizacional*, Estados Unidos: Editorial Oxford.
- Alcaráz E. (1994), *Administración básica para el sector social*, México: Secretaría de pesca.
- Dess (1996), *Strategies Management*, McGraw-Hill Education.
- Gómez G. (2006), *¿Son iguales todas las empresas familiares?*, Colombia: Grupo editorial Norma.
- Hayes R.H., Abernathy W.J. (1980), Managing our way to economic decline, "Harvard Business Review", vol. 58.
- Herrero G. (2012), *Estudios jurídicos sobre economía social*, España: Marcial Pons.
- Kanter R. M. (1985), *The change masters. Innovation & entrepreneurship in the American corporation*, New York: Simon & Schuster.
- Lara G. (2009), *Visión global de las cooperativas*, España: Editorial Plaza y Valdez.
- Schumpeter J. (1978), *Teoría del desenvolvimiento económico*.
- Schmookler J. (1962), *Fuentes económicas de la actividad inventiva*, "Journal of economics history".

Grzegorz Ignatowski

Spółeczna Akademia Nauk

Rodzina w reklamie firmy rodzinnej

A Family in the Advertisement of a Family Business

Abstract: Authors of advertisements sometimes use an image of a family to advertise products. Analyses of press and television adverts reveal that the presented family model is traditional, with a clear division of female and male roles. However, results of analyses of Internet advertisements presented in this dissertation indicate that there are not many family images. If there are any, a family partnership model dominates. Advertisements present father, mother and one or two children. A family remains an important and positive element of the Polish society so its image which accompanies advertised products and services confirms the products are of good quality and the services are reliable. Thus, they can be widely recommended. Advertising slogans which contain the word “family” would contribute to creating a positive image of the company and products it manufactures.

Key words: advertisement, stereotype, slogan, family firm, family

1. Wprowadzenie

Z niedużą przesadą możemy powiedzieć, że nasze życie kulturalne, społeczne i gospodarcze jest zdominowane przez reklamy. Niemal wszystkie wytwory ludzkiej działalności stają się bowiem towarem, który potrzebuje reklamy. Oswoiśmy się już z faktem, że promują się artyści, teatry, opery, a nawet uczelnie państwowe. Wyraźny postęp w usługach reklamowych nastąpił w Polsce w okresie międzywojennym. Oczywiście, do ich zdecydowanego rozwoju przyczyniła się liberalizacja systemu gospodarczego w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych minionego już wieku. Historia pokazuje jednak, że reklamy istniały zawsze, tak długo jak człowiek prowadził działalność gospodarczą. Stopniowy wzrost usług reklamowych następował wraz z rozwojem gospodarki rynkowej i nowymi zdobyczami ludzkiej techniki, które wyraźnie wspierały ich rozwój. Szczególne znaczenie w tym kontekście miało wynalezienie środków umożliwiających komunikację, a więc powstanie druku, radia i telewizji

[Napierała M., 2012, ss. 13–23]. Obecnie jednym z najbardziej rozpowszechnionych środków umożliwiających reklamowanie produktów są popularne billboardy i wszechobecny Internet. Wraz ze zmniejszeniem zainteresowania codziennymi gazetami i czasopismami na znaczeniu traci natomiast reklama prasowa.

2. Pojęcie reklamy w perspektywie stereotypów i sloganów dotyczących rodziny

Istnieje kilka podziałów i definicji reklamy [Barańska M., 2011, ss. 19–25]. Z marketingowego punktu widzenia jest ona płatną formą prezentacji i przekazu informacji pewnemu audytorium o wytworach lub usługach za pomocą środków społecznego przekazu. Celem reklamy jest nakłonienie odbiorcy do chęci posiadania i nabycia polecanych produktów lub usług, zwrócenie jego uwagi na producenta, placówkę handlową, a nawet na samą markę. Interesujące jest, że polscy klienci znacznie bardziej niż w innych państwach europejskich wiążą się z konkretną, raz wybraną marką produktu [Reklama, 2000, s. 185; Lewis B.Z., 2005, ss. 7–8; Kozub Ł., 2009, s. 148]. Wraz z rozwojem usług, reklamy i społeczeństw wprowadzano jej kolejne podziały (Kochanowski J., Szumski A., 2011, 34–35). Ponieważ pewne instytucje prowadzą działalność *non-profit* i ich usługi nie są komercyjne, dlatego w literaturze przedmiotu mówi się również o reklamie społecznej. Jej celem jest informowanie i zachęta grup społecznych do poddawania się okresowym badaniom lekarskim, wspieranie akcji humanitarnych lub walka z patologiami. W tym kontekście mówi się również o reklamie politycznej. Ta ostatnia miałaby na celu dążenie do zmiany poglądów politycznych i popierania partii przez nie głoszone [Reklama społeczna, polityczna, 2006, ss. 184–185]. Zajmując się kwestią podziałów reklamy, należy wspomnieć również o reklamie ukrytej. Przybierają one różne znane formy. Promocja towarów i usług odbywa się wówczas w ramach kwizów i konkursów, w trakcie omawiania pojawiających się na rynku preparatów ziołowych lub przy okazji prezentacji ubrań noszonych przez aktorów i piosenkarzy, używanych przez nich kosmetyków [Perczak J., 2011, ss. 296–297; Budzyński W., 2007, s. 16].

Nawet jeśli tak jest – jak twierdzi współczesny angielski krytyk sztuki i malarz John Berger – że reklama to „proces fabrycznego blichtru” [2005, s. 480], to jej powszechna obecność w naszym życiu sprawia, że nie można przejść obok niej obojętnie. Interesują się nią nie tylko marketingowcy, lecz także pedagodzy, psychologowie i specjaliści od środków społecznego przekazu. Powodem tego jest fakt, że reklamy rozpowszechniają obrazy i kreują marzenia, wskazują na idealny sposób życia, wzmacniają postawę konsumpcjonizmu oraz wykorzystują stereotypy i kreują nowe [Watson J., Hill A., 2006, s. 2]. Dodajmy jeszcze, że reklamy tworząc łatwo wpadające w ucho slogany, wpływają na nasze słownictwo i sposób komunikacji

Mimo że nie istnieje jedna ustalona definicja sloganu lub hasła reklamowego, możemy stwierdzić, że są to wyrażane w sposób lapidarny, celny, jasny oraz łatwy do zapamiętania formy językowe [Kochan M., 2002, ss. 16–22; Krznawska A., 2007, ss. 56–62]; aby był skutecznym narzędziem marketingowym przemawiającym do odbiorcy, slogan nie tylko powinien wskazywać na cechy towaru lub markę firmy, uwzględniać potrzeby i pragnienia klienta, lecz także należy mu nadać właściwe brzmienie i rytm [Budzyński W., 2007, ss. 108–109; Kochanowski J., Szumski A., 2011, ss. 40–42]. Mając na uwadze temat naszej dysertacji, podajmy kilka sloganów z reklam emitowanych w telewizji, które w swoich hasłach zawierają termin „rodzina”. Jednym z najpopularniejszych i ciągle jeszcze znanym jest zwrot promujący supermarkety Tesco „Dla Ciebie, dla Rodziny”, który pojawił się po raz pierwszy w naszej przestrzeni publicznej w 2004 r. Zwracając uwagę na jednostkę oraz na najbliższe nam osoby, slogan nie koncentruje się na korzyściach, jakie miałyby wynikać z samych zakupów dokonanych w tych sklepach. Wiele już lat temu, dokładnie w 1998 r., wyemitowano slogan „Miękki przyjaciel rodziny”. Stanowił on część reklamy płynów do prania. Pewne zaskoczenie może budzić fakt, że to środek piorący staje się przyjacielem rodziny. W reklamie herbaty Saga z 2002 r. odnajdujemy hasło „To u nas rodzinne”. Slogan wyraźnie sugeruje, że picie herbaty stanowi stały element życia rodziny [Spychalska M., Hołoda M., 2009, ss. 49–50, 98, 141, 177]. Podsumowując, należy stwierdzić, że pośród reklam nie odnajdujemy zbyt wielu sloganów, które posługują się terminem „rodzina”. Ponadto, slogan reklamowy – uwzględniając jego zwięzłość – nie zawiera istotnych informacji dotyczących promowanego produktu; staje się podobnym do nagłówka prasowego zwrotem zupełnie niezrozumianym bez znajomości pozostałej części artykułu [Lewicki A.M., 2004, ss. 101–113].

Stwierdziliśmy powyżej, że twórcy reklam odwołują się również do stereotypów. Do dzisiaj sformułowano wiele jego definicji. Zawsze jednak oznacza on uproszczoną, podzielaną powszechnie wiedzę opisującą zazwyczaj daną grupę społeczną i oczekiwania wobec niej, niezależnie od tego, czy przypisywane jej cechy są uzasadnione i weryfikowalne. Stereotypy mogą także odzwierciedlać przekonania na temat instytucji, firm, produktów, usług, a nawet marek danego produktu. Zawierają w sobie pewien element emocjonalny, co w znaczący sposób wpływa na ich stosunkowo długą trwałość i łatwą przyswajalność. W obecnej rzeczywistości zmiana ich istotnych elementów może wymagać kilku pokoleń [Nelson T.D., 2003, ss. 25–26; Kurcz I., 2003, ss. 113–117; *Stereotyp*, 2005, s. 61; Chodkowska M., 2011, ss. 13–16; Śmid W., 2011, ss. 119–120].

Z przeprowadzonych analiz polskiej reklamy telewizyjnej wynika, że do niedawna eksponowała ona jeszcze tradycyjny model rodziny i wynikający z tego faktu podział ról [Leszczuk-Fiedziurkiewicz A., 2009, ss. 229–230]. Podobne

wnioski można wyprowadzić z analizy reklamy prasowej. W przeprowadzonych badaniach reklam zawartych w tygodniku „Tele Tydzień” z 2010 r. wynika, że troska o bezpieczeństwo rodziny i zabezpieczenie finansów spoczywa na ojcu. Matka zaś troszczy się o zdrowie dziecka i utrzymanie w domu porządku [Ignatowski G., 2012, s. 113]. Nie znaczy to jednak wcale, że obraz ten nie będzie ulegał szybkim zmianom. Wraz z przemianami gospodarczymi i zmieniającymi się poglądami społecznymi, także w sferze światopoglądowej, twórcy reklam będą wykorzystywać znacznie częściej partnerski model rodziny.

3. Obraz rodziny w internetowej promocji firmy rodzinnej

Celem niniejszej dysertacji jest odpowiedź na pytanie, czy firmy rodzinne reklamując swoje produkty wykorzystują elementy związane z rodziną. Naszym dociekaniom towarzyszy także zagadnienie stereotypów i haseł reklamowych odwołujących się do rodziny. Najpierw należy wyjaśnić, czym są firmy rodzinne i jaki materiał poddano analizie w opracowaniu niniejszej wypowiedzi. Przyjmuje się powszechnie, że firmy rodzinne stanowią taki rodzaj działalności biznesowej, w której kontrolę oraz finanse należą do członków konkretnej rodziny [Sułkowski Ł., Marjański A. (2011), ss.13-16; Sułkowski (red.), 2004, ss.89-94]. . W wielu częściach świata znajdują się one pośród największych firm, które najdłużej trwają na rynku oraz osiągają największe sukcesy finansowe. Firmy rodzinne działają w różnych sektorach gospodarki i trudno byłoby je sklasyfikować. Podziały mogą uwzględniać stopnie pokrewieństwa i rozproszenie udziałów finansowych wśród członków danej rodziny [Nicholson N., 2005, s. 123].

W niniejszej pracy przeanalizowano strony internetowe firm, które wymienione zostały w specjalnym dodatku polskiej edycji tygodnika „Newsweek” z roku 2012. Dodatek nosi tytuł „Firmy Rodzinne”. Znajdujemy w nim kilka rankingów: Mikrofirmy rodzinne o największej dynamice sprzedaży, Małe firmy rodzinne o największej dynamice sprzedaży, Średnie firmy rodzinne o największej dynamice sprzedaży, Duże firmy rodzinne o największej dynamice sprzedaży oraz Firmy rodzinne o największej dynamice sprzedaży – zestawienie ogólne. W niniejszych analizach wykorzystano ostatni z wymienionych rankingów. Na liście znalazło się pięćdziesiąt firm. Najliczniejszą grupę stanowią te, które występują w dodatku do „Newsweeka” jako rodzinne, a dostępne o nich informacje pomijają fakt, że są one właśnie rodzinne. Ogólnie, w promocjach tych firm znajdujemy uwagi na temat ich powstania, rozwoju, wytwarzanych produktów i ich jakości oraz prowadzonych badań rynku. Na szczególną uwagę zasługują w tym kontekście firmy, które od wielu lat funkcjonują w gospodarce. Rodzi się bowiem pytanie o powody, które decydują, że w promocji swoich usług i wytwarzanych produktów pomijają fakt, że są one firmami rodzinnymi. W dziejach jednej z nich, która produkuje agregaty

prądotwórcze i lampy specjalistyczne spotykamy wypowiedzi na temat historii firmy, daty jej powstania, siedziby, działalności w państwach europejskich i w Polsce, a także samego założyciela. Dokładnie wymieniono państwa i regiony świata, w których sprawdzają się sprzedawane przez nią produkty, a nie zamieszczono wzmianki, że jest to firma rodzinna [<http://www.eisemann.com.pl/?cid=1>].

Na kolejnym miejscu należy wymienić firmy, które pośród informacji promujących swoją działalność, zamieszczają krótkie wypowiedzi, że są one rodzinne. Możemy je podzielić na dwie kategorie. Do pierwszej z nich należą firmy, które podkreślają, że zostały uhonorowane i znalazły się w rankingu prowadzonym przez „Newsweek”. Działająca na rynku budowlanym średniej wielkości firma Agmet zaznacza, że jest „laureatem Rankingu Newsweek Firmy Rodzinne Roku 2011”, w którym zajęła pierwsze miejsce [<http://www.agmet.pl/pl/>]. Przedsiębiorstwo zajmujące się sprzedażą, konserwacją i dokumentacją sprzętu przeciwpożarowego w podstronie poświęconej mediom informuje, że w rankingu przeprowadzonym przez „Newsweek” zwyciężyła w województwie mazowieckim w kategorii mikrofirm. Przyznane wyróżnienie – według zamieszczonej informacji – daje ogromną satysfakcję, a klientom „gwarancję i potwierdzenie słuszności wyboru” (<http://www.interpoz.com.pl/media-o-nas>). Wyjaśnijmy, że mikrofirma zatrudnia do dziewięciu pracowników, a firma średniej wielkości od pięćdziesięciu do dwustu czterdziestu dziewięciu. Do drugiej grupy należy zaliczyć firmy, które informując klientów o swoich produktach, podają wprost, że są firmami rodzinnymi. Zajmująca się międzynarodowym transportem chłodniczym Firma Paula-Trans informuje, że jest „polskim prywatnym przedsiębiorstwem rodzinnym” zatrudniającym pięćdziesięciu pracowników. Wypowiedź ta nie znajduje się jednak na pierwszej stronie internetowej, lecz w podstronie zawierającej uwagi o samej firmie (<http://www.paulatrans.pl/index.php/firma>). W historii powstałej w 1981 r. firmy Saba zajmującej się produkcją taśm samoprzylepnych czytamy, że „jest rodzinnym przedsiębiorstwem prowadzonym i zarządzanym przez właścicieli” [www.saba.plock.pl/index.php?lang=pl]. Prywatna wodno-kanalizacyjna firma Meliorex stwierdza, że jest przedsiębiorstwem rodzinnym działającym na rynku od 1990 r. W podstronie poświęconej aktualnościom przypomina o spotkaniu najlepszych firm rodzinnych z Podlasia. W kategorii średnich firm rodzinnych z 2012 r. – jak czytamy w tekście – Meliorex zajął pierwsze miejsce [<http://www.meliorex.pl/page3.php>].

Firmą rodzinną jest także spółka budowlana Developres, która powstała w 2006 r. Funkcjonuje w branży „budownictwa wielorodzinnego” (<http://www.developres.pl/o-firmie.html>). W swojej ofercie proponuje mieszkania „dla rodziny”. Firma oferuje wykończone mieszkania, a inicjatywa ta wychodzi naprzeciw osobom „coraz bardziej zajęтым rodzinnie i zawodowo”. Motyw

rodziny kilkakrotnie pojawia się w informacjach o firmie. W osiedlu przez nią wybudowanym, 15 września 2012 r. odbył się „Piknik Rodzinny”. Z okazji świąt Wielkanocnych w 2012 r. firma życzyła „odpoczynku w rodzinnym gronie” obecnym i przyszłym klientom. Na szczególną uwagę zasługują informacje promujące firmę Hemarpol Bogaccy. W uwagach poświęconych historii firmy czytamy o zaangażowaniu w jej rozwój ojca i dwóch synów. W końcu „wysiłkiem rodzinnym na przestrzeni 20 lat firma Hemarpol stała się liczącym krajowym podmiotem zajmując się handlem złomem wyspecjalizowanym w metalach kolorowych i stalach stopowych” [<http://www.hemarpol.pl/>].

Kolejną grupę w naszym przeglądzie stanowią firmy, które informują, że są rodzinne i do promocji świadczonych przez siebie usług i wytwarzanych produktów wykorzystują obraz rodziny. Na pierwszym miejscu wymienić należy firmę transportową Bomatur. Jest to „firma rodzinna, która rozpoczęła swoją działalność transportową w roku 1978 r. [...]”. Zajmuje się ona przewozem osób i sprzętu nie tylko na terenie całego kraju, lecz także za granicą. Aktualnie Bomatur jest prowadzony przez ojca i dwóch synów. Dzięki temu „kontynuowane są rodzinne tradycje w obsłudze ruchu turystycznego [...]”. Powyższe informacje uzupełnia rodzinne zdjęcie. Wszyscy jej członkowie są pogodni. W sposób bardziej zdecydowany ojciec i jeden z synów, a bardziej subtelny matka i drugi syn. Uśmiechnięty, w ciemnym garniturze, krawacie i jasnej koszuli ojciec lekko pochyla się w kierunku ubranej w szykowny czerwony żakiet żony. Powągi kobiecie dodaje ciemna bluzka i niewyszukana biżuteria. Tuż obok nich znajdują się dwaj synowie w jasnych koszulach – jeden siedzi, a drugi stoi. Za plecami synów znajduje się mapa Europy. Tło dla ojca i matki stanowi zarówno mapa Europy, jak i Polski [<http://bomatur.com.pl/onas>]. Produkcją mebli firma Szynaka informuje, że jej właścicielem jest „rodzina Szynaka”. Firma chce podtrzymywać dobre relacje z pracownikami i ich rodzinami, dlatego organizuje cykliczne imprezy integracyjne. W promocji wytwarzanych produktów znajdujemy zdjęcie obszernego i jasnego salonu, w którym możemy zauważyć siedzącego na kanapie, ubranego w luźny sweter i džinsy mężczyznę czytającego książkę. W oddali kobieta ubrana w jasnozieloną bluzkę stoi za stołem i układa kwiaty wazonie.

Wymieńmy jeszcze firmy, które nie informują, że są rodzinne, ale do reklamy swoich produktów wykorzystują obraz rodziny. Taką firmą jest Vertex, który wytwarza rolety zewnętrzne. Reklamówka nie podaje bliższych informacji na temat firmy, lecz koncentruje się na swoich produktach. Na tle nowoczesnego domu stoi stosunkowo młody mężczyzna, który lewą ręką obejmuje będącą w tym samym wieku kobietę. Mężczyzna i kobieta ubrani są w niewyszukane stroje. Mężczyzna ma ciemnoniebieskie džinsy i przewiewną szarą koszulkę. Kobieta obejmująca lewą ręką mężczyznę ubrana jest w białą bluzkę i popielate spodnie. Na prawej ręce mężczyzna trzyma małą dziewczynkę. Zarówno

mężczyzna, jak i kobieta są uśmiechnięci. Za ich plecami znajduje się dom, a za nimi od czasu do czasu otwierają się duże żaluzje znajdujące się w drzwiach od garażu, na oknach oraz przed wejściem na taras [<http://vertex.pl/vertex/dom/>].

Zdjęcia związane z rodziną pojawiają się w reklamie warszawskiej specjalistycznej polikliniki Ortop. Na jednym ze zdjęć widzimy siedzącą na krześle młodą kobietę z dzieckiem. Po lewej stronie, na sąsiednim krześle, leży nosidełko. W drzwiach wejściowych stoi ojciec, który z pewnym zatroskaniem spogląda na żonę i znajdujące się w jej ramionach dziecko. Zarówno ojciec, jak i matka ubrani są w młodzieżowe spodnie. Na innym zdjęciu z tej samej galerii widzimy oczekujące na wizytę u lekarza specjalisty matkę i córkę. Delikatnie uśmiechnięte osoby siedzą obok siebie na krzesłach. Podobnie jak na wcześniejszej fotografii kobiety ubrane są w mało rzucające się w oczy stroje. Z łatwością dostrzegamy, że lewa stopa dziecka jest w białym gipsie. Pod pierwszym z opisanych zdjęć znajduje się informacja, że jest to poczekalnia, a pod drugim napis informujący, że fotografia pacjentki i matki została zrobiona po wizycie u profesora [<http://www.ortop.com.pl/galeria,49.html>].

4. Podsumowanie

Zaprezentowane reklamy pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków. Firmy, które odnotowane zostały w specjalnym dodatku do „Newsweeka” jako rodzinne, niezbyt chętnie wykorzystują w reklamie swoich produktów elementy związane z rodziną. Niektóre z nich w celu promocji swoich usług wskazują natomiast, że ich działalność uwzględnia troskę o ochronę środowiska. Należy do nich Przedsiębiorstwo Handlowo-Usługowe Iwa zajmujące się adaptacją akustycznych obiektów użyteczności publicznej w celu zmniejszenia natężenia hałasu w miejscach pracy. W podstronie omawiającej politykę jakości Iwa informuje, że w swojej działalności docenia znaczenie problematyki ekologicznej. Polityka środowiskowa oraz troska o jakość usług jest trwałym elementem strategii firmy [<http://www.halas.com.pl/polityka.pdf>].

Należy zapytać, dlaczego w reklamach firm rodzinnych odnajdujemy tak mało elementów rodzinnych? Najprostsza odpowiedź wydaje się taka, że koncentrują się one na zaprezentowaniu swoich usług i produktów. Stwierdzenie takie wyodrębnia jedynie nasz problem. Wyłania się bowiem pytanie, czy to właśnie rodzina nie powinna być naturalnym elementem, który należałoby wykorzystywać w promocji firmy rodzinnej. Jesteśmy dzisiaj świadkami dynamicznych przemian światopoglądowych i szybkiej zmiany modelu rodziny. W dalszym jednak ciągu rodzina stanowi w polskim społeczeństwie niepodważalną wartość samą w sobie. To właśnie ona pozostaje fundamentem życia społecznego. W tych reklamach, w których występuje rodzina preferowany jest model ojca i matki z dwójką dzieci lub z jednym. Taki obraz rodziny jest stereotypowy

i bliski wielomilionowej społeczności Polaków. Odwoływanie się w reklamie do tradycji rodzinnych potwierdza, że polecany produkt jest solidny, trwały, sprawdzony i godny zaufania. Twórcy reklam pozwalają nam wówczas powrócić do miłych chwil spędzanych zazwyczaj w radosnej atmosferze. Posługując się elementami zaczerpniętymi z życia rodzinnego, reklamy odwołują się do tego, co jest najważniejsze w życiu każdego człowieka: psychicznych jego potrzeb, bezpieczeństwa, akceptacji i samorealizacji [Bielińska-Gardziel I., ss. 140–141]. Na koniec dodajmy, że w zaprezentowanych reklamach nie dostrzeżono żadnego sloganu reklamowego. Warto jednak w promowaniu swoich produktów popracować nad dającym się łatwo zapamiętać hasłem reklamowym. Te, które znalazły się w naszej przestrzeni medialnej, przyczyniły się do pozytywnego utrwalenia wizerunku firmy.

Bibliografia

- Barańska M. (2011), *Reklama i jej ograniczenia. Standardy europejskie a prawo polskie*, Poltext, Warszawa.
- Berger J. (2005), *Obrazy reklamowe*, w: Hopfinger M. (red.), *Nowe media w komunikacji społecznej w XX wieku. Antologia*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Bielińska-Gardziel I. (2009), *Stereotyp rodziny we współczesnej polszczyźnie*, Sławistyczny Ośrodek Wydawniczy, Warszawa.
- Budzyński W. (2007), *Reklama. Techniki skutecznej perswazji*, Poltext, Warszawa.
- Chodkowska M. (2011), *Antyczne korzenie współczesnych stereotypów*, w: Bujnowska A., Szadura J. (red.), *Stereotypy – walka z wiatrakami*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- Firmy Rodzinne*, kwietniowy dodatek do „Newsweek Polska”.
- Ignatowski G. (2012), *Obraz rodziny w reklamie prasowej i jego znaczenie dla edukacji – analiza na podstawie tygodnika „Tele Tydzień”*, „Pedagogika rodziny. Family Pedagogy” 2012, z. 2, nr 3, ss. 107–114.
- Kochan M. (2002), *Slogany w reklamie i polityce*, TRIO, Warszawa.
- Kochanowski J., Szumski A. (2011), *Promocja i reklama*, Regina Poloniae, Częstochowa.
- Krzanowska A. (2007), *Slogany reklamowe z punktu widzenia kategorii semantycznej „typ produktu” – określenie „typu produktu” poprzez sugerowanie przeznaczenia*, w: Komorowska E., Kantorczyk U. (red.), *Dialog kultur. Leksyka. Semantyka. Pragmatyka*, Zapol Dmochowski, Szczecin-Rostock.
- Kozub Ł. (2009), *Kupuję, więc jestem*, „Edukacja humanistyczna” 2009, z. 20, nr 1, ss. 147–151.
- Kurcz I. (2003), *Wyrażenie stereotypów w języku*, w: Sierocka B. (red.), *Via Communicandi. Przełom komunikacyjny a filozoficzne idee konsensusu*, ATUT, Wrocławskie Wydawnictwo Oświatowe, Wrocław.
- Leszczuk-Fiedziurkiewicz A. (2009), *Rodzina w polskiej reklamie telewizyjnej po przełomie 1989 r.*, Duet, Toruń.

- Lewis B.R. (2005), *Advertising*, w: D. Littler D. (ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Management*, Blackwell Publishing, Oxford.
- Lewicki A. M. (2004), *Nagłówki w formie ustalonych związków wyrazowych jako narzędzie manipulacji*, [w:], Krzyżanowski P., Nowak P. (red.), *Manipulacja w języku*, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2004.
- Napierała M. (2012), *Filozofia reklamy. Historia. Psychologia. Techniki*, Petrus, Kraków.
- Nelson T.D. (2003), *Psychologia uprzedzeń*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Nicholson N. (2005), *Family Firms*, w: Nicholson N., Audia P.G., Pillutla M.M., *The Blackwell Encyclopedia of Management*, vol. XI, Blackwell Publishing, Oxford.
- Perczak J. (2011), *Reklama w życiu codziennym. Kto i jak nami manipuluje?*, w: Sierocki R., Sokołowski M., (red.), *Konkurencyjny rynek medialny. Telewizja wobec nowych mediów*, Adam Marszałek, Toruń.
- Reklama*, (2000), w: Banaszkiewicz-Zygmunt E. (red.), *Media PWN. Leksykon*, PWN, Warszawa.
- Reklama społeczna, polityczna*, (2006), w: Pisarek W. (red.), *Słownik terminologii medialnej*, Universitas, Kraków.
- Spychalska M., Holoda M. (2009), *Słownik sloganów reklamowych*, PWN, Warszawa 2009.
- Stereotyp* (2005), w: Wojnowski J., (red. nacz.), *Wielka encyklopedia PWN*, t. 26, PWN, Warszawa 2005.
- Sułkowski Ł., Marjański A (2011), *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa
- Sułkowski Ł. (red. nauk.) 2004, *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń .
- Śmid W. (2011), *Reklama. Teoria produktu*, Dr Lex, Kraków.
- Watson J., Hill A. (2006), *Dictionary of Media and Communication Studies*, Holder Arnold, New York.

Strony internetowe

- <http://www.eisemann.com.pl/?cid=1>, dostęp: 11 marca 2013 r.
- <http://www.agmet.pl/pl/> , dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://www.interpoz.com.pl/media-o-nas>, dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://www.paulatrans.pl/index.php/firma>, dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://www.meliorex.pl/page3.php>, dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://www.developres.pl/o-firmie.html>, dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://www.hemarpol.pl>, dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://bomatur.com.pl/onas>, dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://vertex.pl/vertex/dom/> , dostęp: 12 marca 2013 r.
- <http://www.saba.plock.pl/index.php?lang=pl>, dostęp: 12 marca 2013 r.

<http://www.ortop.com.pl/galeria,49.html>, dostęp: 14 marca 2013 r.

<http://www.halas.com.pl/polityka.pdf>, dostęp: 14 marca 2013 r.

<http://www.ekobel.com.pl/>, dostęp: 14 marca 2013 r.

XII. Rola biznesu rodzinnego w gospodarce



Beata Bienkowska

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

Family owned businesses and SMEs sector – facts, figures and the challenge

Abstract: The global labour market requires individuals with special set of skills and qualifications. Moreover, they very often need to retool the ones they have already acquired. The world of uncertainty seems to be considered the natural environment for entrepreneurs acting as the change agents and having the possibility of testing their creativity and innovativeness potential. The unexplored source of entrepreneurial entities comprises Small and Medium Enterprises (SMEs) sector with its diversity of units and amongst them with family businesses. The paper aims at some available data analysis concerning European and the US small and family businesses together with the challenges they face in contemporary economy.

Key-words: family business, small and medium enterprises, entrepreneurship, economy.

Introduction

Entrepreneurship, entrepreneurs and small businesses have attained special attention in the recent years according to the rapid and revolutionary changes in the global economy. The economic conditions and business environment become more severe and result in such disruptive situation as high and growing unemployment rate. For the last several years considerable fluctuations of this rate has been observed in the global economy. The unemployed human capital could be utilized for the production of goods and services. Since it is not doing so, the economy is losing out on its output. Income tax is an important part of the revenue for the government, but the unemployed are unable to earn and the government loses out on the income tax revenue. The government has to also pay unemployment insurance benefits to the claimants. Because the government loses on both sides in terms of unemployment benefits and loss of tax revenue, one of the most important government functions is unemployment prevention and reduction. People search for the new opportunities of employment and more often find their destination in running businesses.

The global labour market however requires individuals with special set of skills and qualifications. Moreover, they very often need to retool the ones they have already acquired. The world of uncertainty seems to be considered the natural environment for entrepreneurs acting as the change agents and having the possibility of testing their creativity and innovativeness potential. The unexplored source of entrepreneurial entities comprises Small and Medium Enterprises (SMEs) sector with its diversity of units and amongst them with family businesses. The paper aims at some available data analysis concerning European and the US small and family businesses together with the challenges they face in contemporary economy.

1. Entrepreneurship and SMEs sector characteristics

Small and medium enterprises (SMEs) have been the area of entrepreneurship development in the every world economy. The very specific strengths and weaknesses of SMEs require special policy responses. Global environment makes many of the traditional problems facing SMEs, such as lack of financing, difficulties in exploiting technology, constrained managerial capabilities, low productivity, regulatory burdens, more severe. On one hand small firms need to upgrade their management skills, their capacity to gather information and their technology base. On the other – governments need to improve SMEs access to financing, information infrastructures and international markets. Such strategy can help SMEs meet the challenges of unemployment and slow economic growth.

The phenomenon of entrepreneurship is very difficult to define. Such terms as small business owner and entrepreneur are sometimes used interchangeably. Although some situations encompass both terms, there are important differences in their meanings. Small businesses are businesses that are independently owned and operated, are not dominant in their field, and usually do not engage in many new or innovative practices. Entrepreneurial ventures are those for which the entrepreneur's principal objectives are profitability and growth. As a consequence, entrepreneurs may be viewed as having a different perspective from small business owners in the actual development of their firm [Hotgetts, Kuratko 2001, pp. 5–6].

Entrepreneurs are meant to be individuals who take risks, perceive opportunities, develop new goods and services and innovate. The entrepreneurial process, however, remains unexplained due to multidimensional factors encouraging its development, such as: social, cultural and political influence the accessibility of entrepreneurial opportunities. Discouraging factors, unfortunately, also seem to have the visible impact over entrepreneurship condition. They include such components as education process which is risk-averse, regulations and institutional barriers which discourage the start-ups or growth of exi-

sting activities. The educational system should prepare highly-qualified young people to undertake risk and marshal resources in order to create new efficient ventures. The more venture launched the greater probability of the potential economic growth and competitiveness increase. What is more, while some people see going into business as more risky than standard employment, other people see it as less risky. Some of them also maintain that being an owner of the company offers far more security than being an employee. Entrepreneurs often acquire wealth much faster and feel financially more secure than conventional employees.

Baumol theory [Baumol 1990, p. 893] analyses the entrepreneurial potential as the function of “rules of the game”, e.g. cultural and social factors determining the attitude towards entrepreneurial activity. He stated that besides of the number of entrepreneurial people, the most important indicator of entrepreneurial power is the percentage of productive entrepreneurship forms in the society. He considered the productive forms as all those types of entrepreneurial behaviour that produce benefits for the entrepreneur itself and the society as a whole. Unproductive or even destructive types represent all the activities located in the shadow economy or taken against the law.

The development of entrepreneurship enhances both economic and social change. It is not only the engine of growth and source of new jobs, but it also contributes to the fulfillment of individuals and helps to achieve some social goals. The decision of starting a business is a very complicated matter – numerous factors play a role here, from finding the suitable market opportunity to bureaucratic and administrative complexities. The great number of authors have tried to find the suitable definition of entrepreneurship and the entrepreneur trying to apply various approaches in different disciplines, such as management, sociology, economics, psychology and others. Most of them agree that entrepreneurship is a universal phenomenon empowering not only the private sector of the market economy, but the whole society with its diversity of entities. In most cases small and medium enterprises sector is considered as friendly environment for entrepreneurship development, but entrepreneurship has been emerging in each size of enterprises as well as in the public sector and non-profit companies. Entrepreneurs by some kind of reward, such as profit generation, personal satisfaction, self-fulfillment, independence or others.

SMEs in the EU are defined as enterprises with fewer than 250 employees, and do not have sales that exceed 50 million EUR or an annual balance sheet that exceeds 43 million EUR.

Almost 99.8% of enterprises active within the EU-27's non-financial business economy in 2008 were SMEs and they accounted for 66.7% of jobs and for 58.6% of value added within the non-financial business economy. The most evident characteristics of SMEs is their contribution to employment. Nearly

two thirds of the EU-27's non-financial business economy workforce was operating in SMEs in 2008 [Key figures on European business with a special feature on SMEs 2011, pp. 10–23].

In the report on SMEs performance [Observatory of European SMEs Analytical Report 2007, pp. 6–7] some of the main findings were as follows:

- in the 46% of European SMEs the biggest business constraint is the limited purchasing power of customers,
- 36% of SMEs encounter the problem of excessive administrative regulations and 35% of them reported the issue of the availability and cost of appropriate human resources (33%),
- 44% of SMEs consider the business environment as over-regulated, and only 29% are satisfied with the current regulations or even positive about new measures (12%),
- 5% of SMEs are involved in subsidiaries and joint ventures abroad, and this is the result of knowledge of foreign markets (13%),
- 60% European SMEs are afraid of increasing competition,
- 12% of the turnover of EU SMEs comes from new or significantly improved products or services., thus they indicated four factors as constituting equally important barriers to innovation: problems in access to finance, scarcity of skilled labour, a lack of market demand and expensive human resources,
- finding and hiring the appropriate workforce is a challenge for many SMEs in the EU.

Table 1. Constraints / difficulties encountered by EU SMEs (%)

Constraints / difficulties	Percentage of indications
Limited demand	46
Problems with administrative regulations	36
Lack of skilled labour	35
Labor force too expensive	33
Problems with infrastructure (e.g. roads, gas electricity, communication etc.)	23
Limited access to finance	21
Implementing new technology	17
Implementing new forms of organisation	16
Lack of quality management	11

Source: Observatory of European SMEs Analytical Report, 2007, p. 16.

In the survey 92% of the SMEs interviewed were independent private business entities, 5% were local units and 3% were non-profit or semi-government SMEs and an average European SME employs 6.8 persons [Observatory of European SMEs Analytical Report 2007, pp. 9–15].

In the USA, the land of small and family companies, small businesses totaled 27.3 million in 2008. Of these, approximately 6 million were employers, and they accounted for 49.6% of U.S. private-sector jobs. Small firms made up 99.7% of U.S. employers. Business ownership is becoming more inclusive in the United States, with gains in women-and minority-business ownership. Minority-owned businesses numbered 5.8 million in 2007, a 45.6% increase over 2002; women-owned businesses totaled 7.8 million, a 20.1% increase over the five-year span [Small Business Profile 2007].

Small businesses play an important role to the US economy. Some numbers evidence that they [Frequently asked questions]:

- represent 99.7% of all employer firms,
- employ about half of all private sector employees, they accounted for 65% (or 9.8 million) of the 15 million net new jobs created between 1993 and 2009. Much of the job growth was from fast-growing high-impact firms, which represent about 5–6% of all firms and are on average 25 years old,
- pay 43% of total U.S. private payroll,
- have generated 65% of net new jobs over the past 17 years,
- create more than half of the nonfarm private GDP,
- hire 43% of high tech workers (scientists, engineers, computer programmers, and others),
- are 52% home-based and 2 percent franchises,
- produce 16.5 times more patents per employee than large patenting firms,
- an estimated 552,600 new employer firms opened for business in 2009 and 660,900 firms closed. This amounts to an annual turnover of about 10 percent. Non-employer firms have turnover rates three times as high, mostly because it is much easier for them to go into business and cease operations,
- seven out of 10 new employer firms survive at least 2 years, half at least 5 years, a third at least 10 years, and a quarter stay in business 15 years or more. Data on establishment age show that 49% of establishments survive 5 years or more; 34% survive 10 years or more; and 26 percent survive 15 years or more,
- Small businesses rely heavily upon owner investment and bank credit, averaging about \$80,000 a year for young firms. Start-ups rely about equally on the owners' cash injections into the business and bank credit,
- the smallest firms (fewer than 20 employees) spend 36% more per employee than larger firms to comply with federal regulations.

3. Family businesses challenge

Studies regarding family businesses underline two important dimensions of those type of enterprises. Some authors define these dimensions as family cen-

tred and business centred. [McCann, Leon-Guerrero, Haley 2001, pp. 50–59]. These two dimensions are not mutually excluded, but they overlap to a certain extent. Family values strongly effect the business management and that can be transformed into an advantage or disadvantage for the performance and continuity of the company. The aims of family and the expectations of the market should be strongly embedded, otherwise it can result in serious problems for the business functioning. According to different authors the goals of family and the goals of the business concentrate on discordant criteria. Family focuses mostly on support for its members whilst in non-family enterprises owners strive basically for efficiency, profit and other economic indicators [Dyer 2003, p. 90].

Stages of family business development are influenced by the characteristics of the organization, motivation of the owner-manager, extent of family dominance, the organizational climate and business environment [Andersson, Carlsen, Getz 2002, pp. 89–106]. The success of a family business is related to the orientation for the next generations of the owners [Goffee 1996, p. 42].

Family businesses consist the group of unique entities based on the philosophy different from other non-family business, in the areas such as business and family relationship, family culture, purpose continuity and succession.

KPMG Europe LLP [KPMG Europe LLP 2012, p. 2] surveyed 700 companies in 21 countries that listed themselves as family businesses in February 2012, with a view to find out the issues that they currently face. Although the research revealed much optimism, the principal issues revealed indicate three problem areas: preserving cash, growth and changing governance.

Table 2. Issues faced by family businesses in February 2012 (%)

Issue type	Percentage of responses
Improving cash and working capital management	36
Changing business operations to realize cost efficiencies	40
Addressing risk throughout the organization	15
Exploiting growth opportunities through successful transactions	35
Using information to forecast response to uncertain times	15
Preparing your organization for major business model changes	22
Seizing opportunities offered by increasing public/private sector interaction	4
Looking for growth in emerging markets	26
Adapting to take into account changing customer and stakeholder behavior	21
Using technology as a strategic enabler, not just an operational facilitator	11
Embedding sustainability in the business model	11

Managing and retaining the right people within the organisation	23
Refinancing or seeking capital	15
Innovation through product development	23
Responding to regulatory change	5

Source: KPMG Europe LLP 2012, p. 2.

Relevant finding results that 62% of entities agreed that family businesses will increasingly be the backbone of their economies. Important role that the family business play is their capacity of employment creation, so the development of this sector can have the meaningful impact over the unemployment rate reduction. Growing economic uncertainty turns the public attention to the sustainability of family businesses. Traditional family business have also very strong competitive advantage – independence on the capital market, and strong focus towards cash reserves. As it can be seen in table 2., improving cash and working capital was considered as second major issue for the family businesses surveyed [KPMG Europe LLP 2012, p. 3].

In the Overview of Family Business Relevant Issues [Mandl 2008, p. 2], a total of 90 different definitions across all surveyed countries were identified, which mainly require major family influence on ownership and management and strategic control. The survey showed that across Europe about 70%–80% of enterprises are family businesses and they account for about 40%–50% of employment [Mandl 2008, p. 2].

Some specific challenges for family businesses in Europe have been encountered there as shown in table 3.

Table 3. Suggested challenges for family businesses in Europe

Challenge	Policy recommendations
Lack of awareness by politicians of the economic and social / societal contribution of family businesses, resulting in a low level of activity to create a family business friendly environment	Provide an operational definition of “family business” Conduct and disseminate research on family businesses Establish family business representative organisations Empower the family business representative organisations

Lack of family firms' awareness of the importance of timely planning for intergenerational business transfer (particularly in the NMS and against the changing framework conditions such as socio-demographic change), resulting in ill-prepared successions endangering the firms' survival	Establish / continue awareness raising measures of the importance of planning business transfers as well as the provision of practical planning tools Establish training for entrepreneurs and successors to prepare them to cope with the challenges of the transfer process
Financial obligations	Reduce / abolish inheritance / gift tax Establish access to finance which does not involve the loss of control of business decisions
Balancing business and family issues, resulting in the need for specific governance instruments	Raise awareness to the importance of governance structures and provide information on / assistance in their design and establishment Provide financial support for the establishment of governance regional instruments
Lack of family business specific management and entrepreneurship education	Tailor management and entrepreneurship education towards the specific needs of family business owners / managers (i.e. dealing with specific issues, focusing on practical applicability)
Limited access to finance for growth	Establish tax regimes treating retained profits favorably
Attracting and maintaining a (skilled) workforce	Launch an image campaign

Source: Mandl 2008, p. 4.

Unfortunately some public discussions neglect the issues of family business ignoring their meaning for the economic development and the fact that they face the specific problems, not inherent to the whole population of enterprises. Data collected indicate that family businesses account for about 40% of private sector turnover whereas their share in national GDP or value added ranges from about 20% to about 70% [Mandl 2008, p. 39]. This specific group of entities has been dominated by SMEs, particularly by micro enterprises with less than 10 employees, so in this part they do not differ from the structure of the European economy. There is no sector of economy free of family businesses. In most cases family firms are more prevalent in traditional and labour intensive sectors such as agriculture, manufacturing and crafts, construction, tourism or retail trade while in such sectors as finance or high-tech industries they are underrepresented. In family firms one factor strongly acts behind the scenes – the family. Non-family businesses are mainly influenced by a single owner or

a partnership of few partners. The family is at the centre of the company and its values determine company decisions [Mandl 2008, pp. 48–54].

In today's unpredictable economic environment one characteristics of family business has been considered crucial to the balanced development: focus on long-term sustainability of the firm rather than short-term profits. In the majority of family enterprises owners see themselves as responsible for maintaining and further developing the enterprise for the following generation while non-family business managers tend to focus on the sustainability of the business only during their own professional lifetime [Mandl 2008, pp. 56–57].

Some current data on family business challenges are contained in PriceWaterHouse [PwcFamily Business Survey 2013], where important factors were acquired for the family business definition [PwcFamily Business Survey 2013, p. 1]:

- the majority of votes are held by the person who established or acquired the company (or by their spouses, parents, child or child's direct heir),
- at least one representative of the family is involved in the management or administration of the company.

In the Report top challenges for the US family businesses over the next five years were indicated as shown in table 4.

Table 4. Top challenges for US family businesses over the next five years (%)

Challenge	Percentage of indications
General economic situation	66
Price competition	61
Need to continually innovate	58
Attracting the right skills / talent	52

Source: Pwc Family Business Survey, p. 3.

In the same survey conducted previously in 2010, up to 88% of family business were concerned with the market situation. It has been the proof that American enterprises quickly adapt to the changing environment and condition of uncertainty. Almost 42% of family enterprises considers their activity as more risky than other ones. On the other hand, most respondents (93%) were confident in the growth for the next years, but out of this group only 11% predicts the aggressive growth and the rest considers it as steady (82%) [Pwc-Family Business Survey 2013, pp. 4–7]. US family firms worry about the gap in the workforce skills. Filling this gap will be the most difficult challenge for them as the skills of human resources are hardly matched to the requirements of modern market. Technical skills and technical education is mostly required. New skills are necessary to be acquired not only by the young learners, but older workers as well. Nearly 52% of respondents has some fears of not filling the skill gap within the five next years and 46% experiences this kind of pro-

blem now. American family businesses' perception of their own performance and meaning is very positive – 90% of requested entrepreneurs think their businesses play a relevant role as job creators. Also 86% of them understand the role of their entities in the whole economy development [PwcFamily Business Survey 2013, pp. 8–9]. The businesses have also their specific internal challenges as shown in table 5.

Table 5. Internal challenges of US family businesses (%)

Internal challenge	Percentage of indications
Finding skilled workers	52
Cash flow / controlling costs	42
Capacity / meeting orders	37
Flow materials / supply / quality	6

Source: Pwc Family Business Survey, p. 14.

Government policy seems to play an important role to the family businesses functioning. Out of this group 34% of respondents think they will not be able to perform well without the sharp change in the policy against the sector of family firms. The future of family business in US seems to sound very optimistic, as 76% of respondents aims at keeping the ownership and management in the family. Concerning the planned ownership change, it is as shown in table 6 [Pwc Family Business Survey 2013, pp. 15–17].

Table 6. Contemplated form of ownership change (%)

Form of ownership change	Percentage of indications
Pass the business to the next generation to own and run	52
Pass the business to the next generation to own but not run	24
Sell to another company	12
Sell to a private equity investor	4

Source: Pwc family business Survey, p. 17.

It seems that US family enterprises absorbed the idea of innovation and creativity as 69% of them considers their companies as more entrepreneurial than others and 58% feel the constant need to innovate. However, 38% of that companies is worried that having family members in key position makes them less open for new ideas [Pwc Family Business Survey, 2013, p. 18].

The key route to the US family businesses development is the foreign markets. Nearly 47% of them are exporting goods and 54% think to do it by 2017. They plan to sell in three major destinations as shown in table 7.

Table 7. Top planned destinations of export by US family businesses (%)

Planned destination	Percentage of indications
Americas	30
Asia Pacific	26
Europe	14

Source: Pwc family business Survey, p. 19.

As the conclusion the author of the report state that in the following years there are five incontrovertible areas to concentrate for the US family enterprises [Pwc Family Business Survey, pp. 25–29]:

- innovation – it requires the implementation of company-wide innovation culture for the family business to remain relevant,
- technology – they are aware of the problem, as 39% states the need for new technologies will be of the great concern in their companies within five years,
- talent – skilled, talented human capital should be not only acquired, but retained as well. Family businesses have to more widely open for young people as they are very often better qualified in new technology area than even more experienced ones,
- succession planning – succession plans should be prepared in a written form and be communicated in advance to the businesses' stakeholders, this will also allow the proper preparation of the successor to the new role in the business,
- international expansion – as the majority of respondents fights the challenge of demand decrease, new destinations should be considered.

4. Conclusion

Entrepreneurship, SMEs and family business are highly interrelated. In the environment where change becomes the only certainty people strive for values and favorable job circumstances. Becoming the business owner requires special set of personal characteristics filled not only with creativity and innovativeness, but stress resistance, openness for new unpredictable events and simply courage as well.

Being conscious of present and future challenges faced by company owners helps to overcome the biggest barriers in business activity and make use of potential competitive advantages. Family businesses acquired strong position in the US and in European economy as well, but they have to overcome their weaknesses concerning the internal and external performance.

Entrepreneurs appreciate the feeling of independence, self-fulfillment and internal locus of control, but they also experience stress, long hours, bureaucratic and administrative barriers. Every of the decisions they make contains the

component of family values and goals. Family entrepreneur profession deserves the social esteem, because the family itself is an important resource in their day by day operations.

Bibliography

- Andersson T., Carlsen J., Getz D. (2002), *Family Business Goals in the Tourism and Hospitality Sector: Case Studies and Cross-Case Analysis from Australia, Canada and Sweden*, „Family Business Review”, 15(2).
- Baumol W.J. (1990), *Entrepreneurship: Productive, Unproductive and Destructive*, „Journal of Political Economy”, vol. 98, no.5.
- Dyer W.G. Jr. (2003), *The Family: The Missing Variable in Organizational Research*, „Entrepreneurship Theory and Practice”, 27(4).
- Frequently asked questions, US small business administration, Office of Advocacy, [online], <http://www.sba.gov/sites/default/files/files/sbfaq.pdf> [access: 03March 2013].
- Goffee R. (1996.), *Understanding Family Businesses: Issues for Further Research*, „International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research”, 2 (1).
- Hotgetts R.M., Kuratko D.F. (2001), *Effective small business management*, 7th ed., Forth Worth, Harcourt College.
- Mandl I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues. Final Report*, KMU FORSCHUNG AUSTRIA Austrian Institute for SME Research, [online], http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf [access: 12 March 2013].
- Key figures on European business with a special feature on SMEs* (2011), Eurostat, Publications Office of the European Union, Luxembourg, [online], http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-ET-11-001/EN/KS-ET-11-001-EN.PDF [access: 15 march 2013].
- KPMG Europe LLP (2012), *Succeeding in a changing world. Business Leaders Agenda Family Business*, [online], <http://www.kpmg.com/EU/en/succeeding/business-leaders-agenda-survey-2012/Documents/family-business-ema.pdf> [access: 05 March 2013].
- McCann J.E., Leon-Guerrero A.Y., Haley J.D, (2001) *Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses*, „Journal of Small Business Management”, (39)1.
- Observatory of European SMEs Analytical Report* (2007), The Gallup Organization Hungary, Flash E Ba Series #196, [online], http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/2007/03_analytical_report_en.pdf [access: 25 Feb 2013],
- Pwc Family Business Survey 2012/2013, *Playing their hand. US family businesses make their bid for the future* (2013), [online] <http://www.pwc.com/us/en/private-company-services/publications/assets/pwc-family-business-survey-us-report.pdf> [access: 15 March 2013].
- Small Business Profile*, the U.S. Small Business Administration, Office of Advocacy (2011), [online], <http://www.sba.gov/sites/default/files/files/us10.pdf> [access: 27Feb 2013].

Yevhen Krykavskyy

Spółeczna Akademia Nauk

Zoreslava Lyulchak

Lviv National Polytechnic University

Condition and prospects of alternative energetics in Ukraine as form of family business

Abstract: The preconditions for reforming energetics in Ukraine in connection with significant energy intensity of its economics and the requirements of the European Union were considered. The peculiarities of functioning of energetics in Ukraine, the state of development of alternative energetics, the use of «Green tariff» to encourage its development were examined. Stimulating state mechanisms for the development of alternative energetics were offered such as establishment of the counseling centers, providing of long-term loans for the building of power stations by the state, consideration when establishing Green tariff» inflation, exemption from taxation for lands used by power stations, legislative establishment of the duration of the «Green tariff» running according to the normative payback period since commissioning of power station, the development of national power engineering. The prospects of alternative energetics development in the power systems of the country and necessary changes in the calculation of «Green tariff» were established, determination of the economic expediency of the building of alternative energetics objects as a form of family business was conducted. Methods of theoretical generalization and comparison, factorial and system analysis were used.

Keywords: energetics, alternative energetics, family business, alternative and renewable sources of energy, «green tariff», efficiency and alternative energetics payback as forms of family business.

1. Introduction

Ukraine takes 10th place in the world in consumption of natural gas and 12th place in the scope of energy market. Energy intensity of the Ukrainian economics is 3–4 times higher than in Austria or Germany, but power rates are 4 times lower, at the same time the share of natural gas in the energy balance of

Ukraine is too high (almost 2 times higher than in the world and the European Union). Natural gas is mainly used for central heating and water heating, as well as for steel and chemicals production¹.

Energy sector in Ukraine is very opaque sector of economics, regulated by the state and is distant from free market. For example, power rates for households are not economically justified. After all, they are defined not by the laws of market but by the state: taking into account the proximity of elections and the general political situation in the country. The integration of the Ukrainian energy system to European is part of strategic goal of Ukraine as to joining the EU. Unlike the countries of the new wave of EU enlargement, Ukraine has enough powerful and well-developed gas, oil transportation and electric networks, connected with the transport networks of EU and CIS countries. However, the guidelines and requirements of the European Union, as well as several international organizations force to implement changes in the energy sector, especially talking about reducing of carbon dioxide emissions into the atmosphere and use of alternative energy sources. The share of renewable energy sources in the energy balance of Ukraine is 4 times lower than in the world and 3 times lower than in the EU countries. Investments to increase efficiency and development of alternative energy sources still do not reach the destination because of the market opacity, corruption, interference with obtaining necessary land, outdated energy service. However, the value of «Green tariff» for energetics in Ukraine exceeds its size in the EU, which actualizes the appeal of the sector of energy generation from alternative sources (alternative energetics) as a form of family business [Sułkowski Ł., Marjański A. (2009) p. 13-16] . Therefore, it is important to examine the current state and peculiarities of the country's energetics, as well as conditions for issuing of «Green tariff», regulation of procedures as to creating new projects in power systems and cost-effectiveness of building alternative energetics objects. For this purpose, the basis of this research are principles of integrated approach of such scientific fields as economic geography, energy economics, management of nature, economic and energy security of the country. The scientific basis of the research are general and special methods of scientific knowledge: theoretical generalization and comparison; factorial and system analysis.

2. Peculiarities of Functioning of Energetics in Ukraine

Energetics, as well as fuel industry is a part of country's fuel and energy complex. The product of this industry is energy (mainly electricity and heat) which can be produced by electric and heat generators and plants. On this basis, energetics is conditionally divided into heat and power industry. The first public power station on the territory of Ukraine began its work in 1880. After quite a noticeable

¹ Ukraine: Energy Policy Review (2006), *International Energy Agency, France*.

decline in output of electricity now they are increasing again and, according to the outcome of year 2012, amounted to 198 billion kW•h (Table 1).

Table 1. Electric power production in Ukraine: the actual and prognosis values

Years	2011		2012		2015*		2020*		2025*		2030*	
	billion kW • h	speed of growth, %	billion kW • h	speed of growth, %	billion kW • h	speed of growth, %	billion kW • h	speed of growth, %	billion kW • h	speed of growth, %	billion kW • h	speed of growth, %
Index												
Electric power pro- duction in Ukraine	194,1	102,2	198	108,6	215	109,8	236	109,7	259	108,8	282	108,8

* Prognosis data according to Energetic strategies of Ukraine for the period up to 2030

Source: Own elaboration based on [Піріашвілі Б.З., Чиркін Б.М., Чукаєва І.К. (2002), pp. 35-47]

Thermal power plants produced 96.4 billion kW • h, nuclear – 90.1 billion kW • h, hydropower plant - 10.0 billion kW • h.

In the mid-1990's the Government of Ukraine held a restructuring of the energy sector in order to create competition between producers of electricity. The result of this restructuring was the distribution of the ownership functions and management of energy assets in the following categories: generating sources, power supply network, distributive networks and wholesale market of electricity sale (SE «Enerhorynok»). The National power supplying system is divided into eight regional systems (Table 2).

Table 2. Regional Electric Power Systems in Ukraine

Regional electric power system	Regions
Central	Cherkasy; Chernihiv; Kyiv; Zhytomyr
Crimean	AR of Crimea
Dnipro	Dnipropetrovsk; Kirovohrad; Zaporizhzhya
Donbas	Donetsk; Luhansk
Northern	Kharkiv; Poltava; Sumy
Southern	Kherson; Mykolaiv; Odesa
South-western	Chernivtsi; Khmelnytsky; Ternopil; Vinnytsia
Western	Ivano-Frankivsk; Lviv; Rivne; Volyn; Zakarpattia

Source: Own elaboration based on [Люльчак З.С. (2012), pp. 127-128]

Transportation of large amounts of electricity in power supply system of Ukraine is mostly performed by lines with a voltage of 750 kilovolt and 330 kilovolt (long distance) and the lines with a voltage of 110 kilovolt (for shorter distances). Twenty seven regional distribution companies serve the energy to final consumers by distributive lines with a voltage from 0.5 kilovolt to 35 kilovolt. According to the voltage levels electrical networks are divided into the following classes: distributive networks of low voltage, distributive networks of high voltage and supplying networks.

Heating systems in Ukraine are quite developed. Consumers' needs for thermal energy are provided by heating and industrial heating boilers, heat and power plants (CHP), residential generators, thermal waste energy sources, alternative and renewable sources of heat. At present the country has about 250 thermal stations, of which more than 200 - small departmental industrial plants. The main fuel for the thermal stations is natural gas - 76 - 80%, black oil - 15 - 18%, and coal - 5 - 6%. Equipment for most thermal stations is outdated, does not meet modern ecological requirements and needs reconstruction and modernization. The main consumers of thermal energy are housing sector (44%) and industry (35%), other sectors together consume about 21% of thermal energy².

² Єрмілов С.Ф. (2006), *Енергетична стратегія України на період до 2030 року*, «Дзеркало тижня», №20.

To ensure demands of consumers for heat power supply system its production must be increased almost 1.8 times (from 241.0 million Gcal in 2005 to 430.9 million Gcal in 2030) (Table 3).

Table 3 Electric power production in Ukraine: the actual and prognosis values

Years Index	2005		2010		2015*		2020*		2030*	
	mil- lion Gcal		million Gcal	speed of growth, %	million Gcal	speed of growth, %	million Gcal	speed of growth, %	million Gcal	speed of growth, %
Electric power pro- duction in Ukraine	194,1		279,5	143,9	317,1	113,5	364,3	114,9	430,9	118,3

* Prognosis data according to Energetic strategies of Ukraine for the period up to 2030

Source: Own elaboration based on [Піріашвілі Б.З., Циркін Б.М., Чукаєва І.К. (2002), pp. 86-93]

The analysis and calculations show that in the conditions of Ukraine, as in the whole world, until 2030 there should be radical changes in the structure of heat supply sources. The main factor that causes these changes will be a

sudden increase in world prices for natural gas, oil and oil products. Therefore, the gradual replacement of gas boilers and most of thermal stations that now ensure production of prevailing share of thermal energy with new technologies is expected.

The main areas of development of generation systems, transport and distribution of heat should be decrease of levels of natural gas consumption by improving the efficiency of its use, development of heating systems based on electricity, coal, alternative and renewable energy sources, secondary energy resources, natural thermal resources, and so on.

3. State of Energetics Development in Ukraine

Optimistic experts claim that the global alternative energetics industry by 2035 will be invested about 5.7 trillion of dollars and EU countries until 2050 will fully switch to alternative energy sources. The nearest plans look much more modest, but still convincing: by 2020 the European Union is going to transfer to alternative sources 20% of traditional energetics. Anyway, the situation there looks quite optimistic today. In the overall energy balance the share of alternative energetics is: in Germany and Denmark - more than 12%, in Austria and Sweden - 24%, Finland - 19%, Portugal - 17.5%, Italy and Spain - over 10%, the UK, France, Netherlands - 8%.

Ukraine for the first time in 2012 was included in the international ranking of countries attractive for development of renewable energy, which is published quarterly by Ernst & Young. It won 32nd place in the ranking among 40 countries, gaining 37 points out of 100 possible and thus beating Austria, Tunisia, Bulgaria, Argentina, Israel, Hungary, Chile and the Czech Republic. Rating is headed by China with 70 points, the second place is for the United States (66 points), and the third - Germany (65 points). According to assessment of experts Ernst & Young, the greatest potential for development in Ukraine has wind energy, solar energy and building of small water power plants³. Development of the Ukrainian alternative energy market contributes to the development of scientific and technological potential. In addition, this work allows to realize the diversification of energy supplies at the expense of their production. Some optimism in terms of prospects is caused by new energy strategy, which was approved by the Government of Ukraine at the beginning of 2006. This strategic document is intended to increase the use of alternative energy sources by 2030 to 40.4 million of tons of oil equivalent. The biggest growth is expected in the use of solar energy and wind power. In 2030, the total capacity of power plants producing electricity from alternative energy sources (excluding biofuel and small water power plants) is expected to grow to 2.1 GW. The state program on energy saving and energy efficiency determines that by 2015 the

³ Ukraine: Energy Policy Review (2006), *International Energy Agency, France*.

share of «green» energetics in the overall energy balance of the country is not less than 10%, and by 2030 this figure will reach 30%. Now the use of renewable energy in Ukraine, excluding large water power systems, is less than 0.5% of total energy needs, according to the EBRD.

Overall, at the end of 2011, the total established capacity of Ukrainian alternative energy is more than 450 MW. At the same time to solar energy belong 200 MW, wind farm - 117.5 MW, small water power plants - 104 MW and to thermal generation objects on alternative fuel (agricultural and wood waste) - 68 MW. The amount of investments, according to the National Energy Saving Agency and Energy Efficiency of Ukraine in renewable energy during the last year is estimated at more than 400 million euro. The corresponding structure of Ukraine's electricity production from renewable sources in 2011 shows, that the largest parts are small water power plants (61.14%) and wind power stations (28.81%)⁴.

4. The Introduction of "Green tariff" to Encourage the Development of Alternative Energetics as a Form of Family Business

First time the idea of reduced tariffs was implemented in the U.S. in 1978. In response to the energy crisis, which was increasing, and in order to deal with growth of air pollution in 1990 Germany adopted a «Law on the supply of electricity in network» («Stromeinspeisungsgesetz»), which obliged suppliers to buy electricity from renewable sources in fixed prices. For solar and wind energy such price was set at the level of 90% of retail electricity prices, while other technologies such as small water power plants and energy production from biomass have received a guaranteed price at 65-80% off retail.

Energy market experts point out that «Green tariff» is a special high price of the purchased electricity produced by alternative energy sources: solar, wind, water, earth heat, biogas and others. «Green tariff» now is used by over 60 countries. This is one of the most popular and efficient incentives for the development of «green» energy. The concept of «Green tariff» appeared in Ukraine in October 1997. In Laws of Ukraine «On Electricity» and «On alternative sources of energy» was first the mechanism of the forming of green tariff according to which a mandatory purchase by electricity suppliers is foreseen (energy market) from the following sources: small water power plants (installed capacity to 10 MW); wind power plants; solar power plants; power plants that use biomass as fuel.

In Ukraine «Green tariff» now can be used by the manufacturers for 10 years from the date of installation. Experts criticize the current version of the law, particularly because of the inability to use green tariff for power producers

⁴ Кудря С.О., Яценко Л.В., Душина Г.П. (2001), *Атлас енергетичного потенціалу відновлювальних та нетрадиційних джерел енергії України*, Державний комітет з енергозбереження, Київ.

that use biogas, however point out that green tariff in Ukraine is quite high. For example, in Germany the range of green tariffs acts from 0.04-0.08 euro / kW • h (objects of water and bioenergy) to the maximum 0.55-0.59 euro / kW • h (solar and wind system). In some of EU countries «Green tariffs» are absent, as in Belgium, Finland, Romania, Malta and Sweden. Higher tariffs in Ukraine are associated with higher economic risk, which may face the investor.

As of January 2012, 60 companies were selling power according to «Green tariff» (8 - from wind power, 2 - from biomass, 18 - from solar energy and 32 - from water energy (small water power plants), September 2011 - 52 companies, although in January 2011, these were only 36 companies, and in 2010 - 29. In this case the amount of the tariff is calculated by the formula: retail tariff for consumers of second class (juridical persons) is multiplied by the coefficient of green tariff, which is set individually for each of the four main types of green energy sources: wind, solar, water and biomass power⁵.

5. Prospects for the Development of Alternative Energetics in Different Regions of Ukraine

According to experts, alternative energetics in the world is developing quite actively. Proof of this is the fact that the share of renewable energy sources account for more than half of new installed capacities in Europe and the United States. Thus investments in this sphere in the world totaled 162 billion dollars. The greatest share in the production of alternative electricity is in water power (57.7% of all renewable energy), in the second and third places are wind power (20.9%) and biomass (19%). Specialists of Black & Veatch performed assessment of maximal potential of wind and solar energetics development in Ukraine (Table 3).

Table 3 Existing power consumption of power systems, potential capacities of renewable energetics in Ukraine

Regional power system	Consumption, MW	Capacity, MW	Development of wind energetics, MW	Development of solar energetics, MW	Development of wind and solar energetics, MW
Central	1800	5517	1229	1800	1229
Crimean	525	336	2839	2839	2129
Dnipro	3980	16314	2979	3980	2979
Donbas	3526	12613	3526	-	3526
Northern	1585	3384	229	-	229

⁵ Люльчак З.С., Глинський Н.Ю., Гірна О.Б. (2012), *Державне регулювання використання альтернативних джерел енергії у населених пунктах Карпатського регіону – перспективи та загрози втрати його туристичної привабливості*, «Таврійський економічний журнал», №5.

Southern	1281	3950	1281	12881	961
South-western	894	4871	894	-	894
Western	1408	6051	1408	-	1408

Source: Own elaboration based on [Ukraine: Energy Policy Review (2006), *International Energy Agency, France*.

Central power supply system, the carrying capacity of which is approximately 4,500 MW (five supply lines of 330 kilovolt) has no restrictions in terms of transmission capacity of the regional power system, but within it is located a major center of power consumption - Kyiv. The capacity of solar energy resources in the region is estimated to be at level from moderate to high. The potential solar energy development in the region is estimated at the amount of regional consumption, which is 1800 MW. According to the scenario of joint development of wind and solar energetics, the maximum potential of wind and solar power is estimated at approximately 1,200 MW and 600 MW, respectively.

Crimean power system is a net importer of energy with four key lines of power supply that can be used to transport energy from the Crimea to the other regions of the country. Approximate amount of energy that can be transported to the Crimea or beyond it to the north is estimated at the level of 2650 MW based on the data concerning transmission capacity of power supply lines. Almost all the Crimean region, except for land, which lies to the south of the Crimean Mountains, is characterized by country's best resources of solar energy. The only restriction for the development of solar energy is the existing power supply system.

For *Dnipro* power system the potential of wind energy is estimated at the level of 2100 MW in Zaporizhzhya region, 650 MW in Kirovohrad region and 230 MW in the Dnipropetrovsk region. The potential of development of solar energy in the same region is at the level from moderate to high, and quite flat relief will contribute to this development, moreover, the main part of the potential will be concentrated in Zaporizhzhia region. Other two regions have less potential to develop solar and wind energy because of lower quality of corresponding resources.

Even taking into account the availability of spare capacity for exports and imports to / from Russia, *Donbas* power supply system is able to withstand connection with objects of wind energy. Resources of wind power industry in both areas are considered moderate and concentrated in the south, which is near high-voltage substations, allowing electricity generated by wind power easily come to a regional supply system. The only limitation for the development of wind power industry in the region is the domestic consumption of

electricity, which is 3500 MW. Amount of solar energy resources in the region is estimated to be at the level from low to moderate, but quite undulating topography will create obstacles for the development of solar power industry.

Northern power system of Ukraine does not have enough of high quality resources of solar or wind power. Available resources are limited to a small amount of wind energy, which is estimated at about 200 MW and is concentrated in the Poltava region.

In general, taking into account the transmission capacity of regional *Southern* energy supply system of the southern coast of Ukraine has great potential for renewable energy development, but the limiting factor in this case is the consumption of electricity in the region. In the south-western Ukraine wind energy resources of the highest quality are concentrated in the Ternopil region. Opportunities for development of solar energy are considered minimal due to the topography and the lack of quality of solar energy resources.

The best wind energy resources in Ukraine are concentrated in the Carpathians within the Lviv and Ivano-Frankivsk regions, i.e. in the *Western power system*. In areas with high potential for development of wind power industry existing supply systems have sufficient transmission capacity, especially if we take into account the fact that wind power industry objects will be connected to high voltage substations of power supply from which electricity can be exported to neighboring countries or regions. Regional potential of solar energy consumption is not optimal, and the building objects of industrial solar power plants in mountainous terrain will be a very difficult task. In this regard, it is considered that the development of industrial solar power engineering in the region is inappropriate⁶. However, the potential hydropower resources of the Carpathian rivers reach about 25 billion kW·h of electricity that will make about 20% of total energy production of the state. As part of the first phase of the state program «Energy of Nature» it is planned to build in Zakarpattia 330 small hydroelectric power stations, about 20 - in Lviv, 50 - 150 in Ivano-Frankivsk and Chernivtsi regions. However, the public perception of such seemingly promising energy projects did not happen. So, in spring 2012 in the regional centers of Western Ukraine there were mass protests against the building of small hydroelectric power stations, which declared this building as «ecological problem number 1»⁷. This is because the main part of the intake of water from the river causes a number of environmental and socio-economic problems: the disappearance of aquatic organisms (including fish and insects from the Red Book) because of the destruction of habitat and recreation of youth; deterio-

⁶ Гелетуша Г.Г., Железна Т.Р., Тішаєв С.В. (2001), *Концепція розвитку біоенергетики в Україні*, Інститут технічної теплофізики НАНУ, Київ.

⁷ Люльчак З.С., Глинський Н.Ю., Гірна О.Б. (2012), *Державне регулювання використання альтернативних джерел енергії у населених пунктах Карпатського регіону – перспективи та загрози втрати його туристичної привабливості*, «Таврійський економічний журнал», №5.

ration of tourist attraction areas and several of these types of tourism such as rafting may disappear completely; activation of negative geological processes; changes of the hydrogeological conditions including the threat of lowering of groundwater level; corresponding decrease in income from tourist services; negative impact on nature protection areas.

6. Improvement of the Establishment of "Green" Tariffs and Determination of Economic Efficiency in Building of Objects of Alternative Energetics as a Form of Family Business

Although the mathematical benefit of the use of «green tariff» is obvious, investors put their money into alternative energy of Ukraine very cautiously. This is largely due to political and economic instability in Ukraine. Experts call high tariffs a necessary price to pay for investors' high risk. However, the objects of alternative energy can become a perspective form of family business. To get the desired «green tariff» we will have to stick to tough rules - significant part of components and works should be of domestic origin, namely 30% for projects put into operation after January 1, 2013 and 50% - after 1 January 2014. We proposed when calculating the «green tariff» to take into account coefficient of inflation:

a) only if $(N_{\text{euro dd.mm.yyyy}} / N_{\text{euro (on the base date)}}) > 1$:

$$ZT = RT_{2 \text{ kl (on the base date)}} \cdot Kzt \cdot \text{lin} \cdot N_{\text{euro dd.mm.yyyy}} / N_{\text{euro (on the base date)}}$$

where: $RT_{2 \text{ kl (on the base date)}}$ - retail electricity tariffs for consumers of Class 2 voltage on the base date, cop. / kW • h; Kzt - green tariff coefficient, depends on the type of renewable energy sources and established capacity of power station; lin - inflation coefficient; $N_{\text{euro dd.mm.yyyy - official}}$ exchange rate of hryvnia against the euro of the National Bank of Ukraine on the revision date of «green tariff», hryvnia per 100 euro; $N_{\text{euro (on the base date)}}$ - official rate of hryvnia against the euro of the National Bank of Ukraine on the base date, hryvnia per 100 euro.

б) only if $(N_{\text{euro dd.mm.yyyy}} / N_{\text{euro (on the base date)}}) < 1$:

$$ZT = RT_{2 \text{ kl (on the base date)}} \cdot Kzt \cdot \text{lin}.$$

In addition, in the Law of Ukraine «On electric power engineering» it was determined that the duration of the «Green» tariff - till 01.01.2030. Considering that for stations which will be put into operation in 2016 and later such tariff will not return the investments (payback period of investment for power plants that run on renewable energy is approximately 10-15 years), and those producers of electricity from renewable energy, whose power plants were put into operation by 2014 will receive due to the «Green» tariff profits, we have proposed to establish legislatively the duration of the «Green» tariff according to normative payback period since putting into operation of power plants running on RES. In order to determine the economic expediency of building of

Average annual electric power supply, thous.kW • h	4117,2									
Green Tariff, euro / kW • h	0,12									
Expenses, sum total, thous. euro	421,9	392,6	381,6	370,7	356,5	348,6	337,6	326,6	315,6	167,2
Cost of electric power production (euro / kW • h)	0,10	0,095	0,092	0,09	0,086	0,085	0,082	0,08	0,077	0,04
Income , sum total, thous. euro	536	536	536	536	536	536	536	536	536	540
Including from the sale of electric power	493,7	493,7	493,7	493,7	493,7	493,7	493,7	493,7	493,7	497,6
from the sale of emission quotas	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,3	42,4
Profit thous. euro	114,13	143,43	154,43	165,33	179,53	187,43	198,43	209,43	220,43	372,8
Profitability, %	27,1	36,5	40,5	44,6	50,3	53,8	58,8	64,1	69,8	222,9
Mini hydropower stations										
Established capacity, MW	2									
Utilization rate of capacity	34									
Investments, EUR / kW • h	1565									
The total investment, thous. euro	3094,7									
Including: EBRD loan	1856,9									
own family's money	1237,8									
Average annual electric power supply, thous.kW • h	5718,53									
Green Tariff, euro / kW • h	0,08									
Expenses, sum total, thous. euro	609,8	591,4	573,1	554,8	536,4	518,1	499,7	481,4	463,1	215,5
Cost of electric power production (euro / kW • h)	0,11	0,103	0,10	0,097	0,094	0,09	0,087	0,084	0,08	0,04

Income, sum total, thous. euro	527,8									
Including from the sale of electric power	457,5									
from the sale of emission quotas	70,3									
Profit thous. euro	-82	-63,6	-45,3	-27	-8,6	9,7	28,1	46,4	64,7	312,3
Profitability, %	-	-	-	-	-	1,9	5,6	9,6	14	144,9
Bio power stations										
Established capacity, MW	2									
Utilization rate of capacity	75									
Investments, EUR / kW • h	1370									
The total investment, thous. euro	2708									
Including: EBRD loan	1625									
own family's money	1083									
Average annual electric power supply, thous.kW • h	11826									
Green Tariff, euro / kW • h	0,13									
Expenses, sum total, thous. euro	613,1	602,9	586,8	570,8	554,7	538,7	522,7	506,6	490,6	273,9
Cost of electric power production (euro / kW • h))	0,05	0,05	0,049	0,048	0,048	0,045	0,044	0,043	0,041	0,023
Income, sum total, thous. euro	1662,9									
Including from the sale of electric power	1537,4									
from the sale of emission quotas	125,5									
Profit thous. euro	1049,8	1060	1076,1	1092,1	1108,2	1124,2	1140,2	1156,3	1172,3	1389
Profitability, %	171,2	175,8	183,4	191,3	199,8	208,7	218,1	228,2	238,9	507,1

Source: Own elaboration based

The term of building of all types of power stations - 3 years; deductions for social events are 37.06% of payroll; the rate of payment for water is 0.59 euro

per 10 thousand m³ of water, to simplify the calculations, we assume that it will be the same; as fuel for ES on biomass can be used straw, shavings, briquettes, pallets, if using straw calorific value of 4.1 kW • tod / kg with an average boiler efficiency of 80% and its cost 20 euro / t; power plants begin work next year after receiving the loan; WPP uses for its own needs 6% of the electricity produced, hydropower station-4% BioES-10%; income from the sale of quotas for greenhouse gas emissions are calculated on the basis of the assumption that 1 million kW • h of electricity generated by power station that uses renewable energy, causes a reduction in 1,000 tons of CO and cost of 1t CO reduction 10 euro.

Electricity output was calculated on the basis of data on the established capacity of power stations and the expected utilization of the established capacity. The value of pre-tax profits derived from the production of electric power is calculated by multiplying the “green tariff” for the annual amount of electricity supplied and by subtracting from the obtained result the value of annual expenses. The cost of electric power production is calculated by dividing the value of the expenses by the value of electric power supply. The lowest cost of electric power production will have power station, that works on biomass (0.023 euro / kW • h during the tenth year of operation), and the same cost - wind farms and mini hydropower stations (0.04 euro / kW • h).

7. Conclusions

Ukraine's power sector is stuck somewhere in the 70-ies of the XX century. It creates and distributes energy via inefficient monopolies, uses an outdated infrastructure for energy intensive economics and wastes municipal sector resources. All this costs the country billions of dollars every year which are vitally necessary for it. Solution of the problems with energy supply is development of social sphere, development of infrastructure, it is paid taxes, it is the development of settlements, at the same time power supply can become effective sphere of family business. According to the research we made the following conclusions:

1. Electricity distributive systems of Ukraine is are characterized by high deterioration, were not restored during the last 30-40 years.
2. Significant potential of alternative energy sources in Ukraine is limited by imperfect work of existing power stations, outdated methods of management of energy networks, submission capacity of existing power supply lines and existing levels of energy consumption, complex investment situation. However, alternative energetics may become a perspective form of business.
3. The amount of «green tariffs» in Ukraine is one of the highest in Europe. The difference between ordinary and “green tariffs” is noticeable, it is al-

most from 2 to 12 times (average price $\text{kWt} \cdot \text{h}$. of electric power on the wholesale market is 0.04 euro NPP receive for a $1 \text{ kW} \cdot \text{h}$ of electricity only 0.02 euro / $\text{kW} \cdot \text{h}$, and alternative generating capacities from 0.08 to 0.46 euro / $\text{kW} \cdot \text{h}$).

4. In equal conditions the most lucrative family business can be building and exploitation of small power stations on biomass as their profitability of activity for the gross income ranges from 171.2% in the first year to 507.1% in 10th year.
5. Noting the importance and effectiveness of existing since 2009 in Ukraine mechanism for promoting the use of renewable energy by approving NERC «green tariffs» for electricity generated using renewable energy, and economic mechanisms to encourage investments in the development of alternative energetics specified in the Laws of Ukraine «On Electricity» and «On alternative fuels», for the implementation of family businesses in this area we offer the use of state of such incentive mechanisms: establishment of counseling centers; rendering by the state of long-term loans to build power plants; taking into account in establishing of «green tariff» the inflation index; tax exemption for land used by power plants, the legal establishment of duration of the «green» tariff according to the normative payback period from the date of commissioning of power plants that runs on renewable energy, the development of national power engineering.

Bibliografia

Гелетуха Г.Г., Железна Т.Р., Тішаєв С.В. (2001), *Концепція розвитку біоенергетики в Україні, Інститут технічної теплофізики НАНУ, Київ*.

Кудря С.О., Яценко Л.В., Душина Г.П. (2001), *Атлас енергетичного потенціалу відновлювальних та нетрадиційних джерел енергії України, Державний комітет з енергозбереження, Київ*.

Люльчак З.С. (2012), *Сучасні інструменти маркетингу партнерських стосунків в електроенергетиці України, «Економічний вісник НТУУ «КПІ»», №9*.

Люльчак З.С., Глинський Н.Ю., Гірня О.Б. (2012), *Державне регулювання використання альтернативних джерел енергії у населених пунктах Карпатського регіону – перспективи та загрози втрати його туристичної привабливості, «Таврійський економічний журнал», №5*.

Піріашвілі Б.З., Чиркін Б.М., Чукаєва І.К. (2002), *Перспективний паливно-енергетичний баланс – основа формування енергетичної стратегії України до 2030 року, Основа, Київ*.

Єрмілов С.Ф. (2006), *Енергетична стратегія України на період до 2030 року, «Дзеркало тижня», №20*.

Ukraine: Energy Policy Review (2006), *International Energy Agency, France*.

Sułkowski Ł., Marjański A (2011), *Firmy rodzinne, Poltext, Warszawa*

Lidia Pilichowska

Spółeczna Akademia Nauk

Istota zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym

Summary of family management company

Abstract: Family businesses are characterized by a specific form of management. Decision maker in a company is the owner himself. He carries his own ideas. It has usually university's profile of its operations. Supervises all activities of the company in terms of both sales and technical – professional. This study presents the only possible way to manage the SME sector, which includes family businesses. Only the size of the business allows embracing all things.

The competitive advantage of family firms can be considered the fact that the owner knows his customers. Narrow circle of customers and suppliers eliminate anonymity and produces relations of cooperation. Knowledge of its customers by the owner often goes beyond business and contacts purely formal. The owner himself represents his company and is negotiating with suppliers and customers. Relying on intuition decides that the agreement will bring profits.

Key-words: family businesses, management, owner.

1. Wstęp

Właściciel przedsiębiorstwa rodzinnego postrzegany jest powszechnie jako osoba wszechstronna i decydująca o wszystkim, najczęściej jednoosobowo. Jego autorytet opiera się na wiedzy o danej dziedzinie działalności. Właściciel często ogranicza autonomię podwładnych, ich zaangażowanie i kreatywność, a sam proces kierowania oznacza kontrolę opartą na sile i władzy. Pracownicy postrzegani są często jedynie jako źródło kosztów. Relacje między pracownikami w takiej firmie często opierają się na współzawodnictwie.

Celem opracowania jest analiza roli pełnionej przez właściciela na przykładzie przedsiębiorstwa hotelarskiego. Posłużono się przykładem wybranego hotelu, a mianowicie Hotelu Wodnik*** w miejscowości Słok. Podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób właściciel powinien zarządzać przedsiębiorstwem rodzinnym, aby podnieść efektywność. Współcześnie właściciel

przedsiębiorstwa rodzinnego potrafi nakreślić misję i cele organizacji, a następnie przygotować plany ich realizacji. Motywuje on także pracowników przedsiębiorstwa, wzbudzając w nich potrzeby, które będą zaspakajali dzięki efektywnej pracy.

2. Umiejętności kierownicze właściciela firmy rodzinnej

Kierowanie określa się jako sztukę realizowania czegoś za pośrednictwem innych ludzi. Jest oczywiste, że im lepiej będzie skoordynowane działanie ludzkie i im efektywniej wykorzystane zostaną materialne zasoby organizacji, tym większa będzie satysfakcja i wyniki firmy. Przewodzenie określa, w jaki sposób kierownicy kierują podwładnymi i wpływają na nich, aby wykonywali oni potrzebne zadania. Kontrolowanie oznacza, że kierownicy starają się zapewnić to, by organizacja zmierzała do swych celów [Webber Ross 1990, ss. 10–11].

Wśród wielu teorii klasyfikujących zdolności pomagające w pełnieniu ról i funkcji kierowniczych w organizacji, wyróżnić można trzy podstawowe rodzaje umiejętności:

1. Umiejętności techniczne, określające zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w określonej specjalności. Kierownikowi są potrzebne w takim stopniu, by poradził sobie z „mechaniką” zadania, za które odpowiada.
2. Umiejętności społeczne, przejawiające się w zdolności do współpracy z innymi ludźmi, rozumienia ich i motywowania.
3. Umiejętności koncepcyjne, określane jako umysłowe zdolności koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i działalności organizacji. Każdemu kierownikowi umiejętności koncepcyjne potrzebne są w stopniu umożliwiającym mu postrzeganie wzajemnych związków między różnymi czynnikami danej sytuacji, tak, aby podjęte przez niego działania jak najlepiej służyły interesom całej organizacji [Stoner, Wankel 1998, ss. 34–36].

Wykorzystanie wyżej wymienionych umiejętności i ich skuteczność zależą jednak od pozycji, jaką zajmuje kierownik w organizacji. Dla kierowników na poziomie podstawowym najważniejsze są umiejętności techniczne. Na poziomie średnim umiejętności techniczne są na równi z umiejętnościami koncepcyjnymi. Wreszcie na poziomie najwyższym umiejętności koncepcyjne są najważniejsze. W nauce zarządzania można spotkać różnice w poglądach dotyczących tego, gdzie, jakie umiejętności i na jakim poziomie zarządzania są najbardziej przydatne. Zastanawia konsekwentne zamieszczanie umiejętności technicznych jako tych najmniej ważnych. Najnowsze badania i opracowania pokazują, że w praktyce są to umiejętności najważniejsze i najbardziej przydatne w pracy. Inni eksperci, D. Whetten i K. Cameron, na podstawie przeprowadzonych badań wśród ponad czterystu menedżerów, zwrócili szczególną uwagę na dwie grupy umiejętności: zdolności personalne i zdolności interpersonalne.

Zdolności personalne obejmują:

1. doskonalenie samoświadomości, umiejętność identyfikacji oraz formułowania własnych wartości i priorytetów, jak również umiejętność wykorzystania tej wiedzy w praktyce;
2. umiejętność twórczego kierowania stresem, określania czynników stresogennych i ich eliminowania, zdolność do kierowania czasem i delegowania uprawnień;
3. umiejętność twórczego rozwiązywania problemów, myślenia kreatywnego, tworzenia napięcia innowacyjnego u innych.

Zdolności interpersonalne obejmują [Filipiak (red.) 2009, ss. 32–35]:

1. umiejętność podtrzymującego komunikowania się, efektywnego mówienia i słuchania, doskonalenia innych;
2. umiejętność posługiwania się wpływem społecznym, przekazywania swojego autorytetu innym;
3. umiejętność motywowania innych;
4. umiejętność kierowania konfliktem.

Jak już wcześniej wskazano, duże znaczenie w kierowaniu ma szczebel, na którym znajduje się osoba kierująca organizacją.

Całokształt oddziaływania kierownika na podwładnych nazywamy stylem kierowania. W nauce zarządzania można wyodrębnić wiele stylów kierowania przedsiębiorstwem i każdy styl ma swoje specyficzne cechy. Wybór jednego z nich uzależniony jest nie tylko od cech osobowych kierownika przedsiębiorstwa, ale również od specyfiki firmy [Kekin 1993, s. 137].

Główne style kierowania:

- autokratyczny – sprawujący władzę w organizacji jest stanowczy, wymagający i nie uznaje sprzeciwu, nie jest tolerancyjny,
- demokratyczny – w tym stylu kierowania można zauważyć przyjaźń, życzliwość i tolerancję,
- nieingerujący – to styl kierowania zarządzający, a nie kierujący [Kozmiński, Piotrowski 2007, s. 286].

Ważne jest, aby styl kierowania był odpowiedni w stosunku do realizowanych zadań, charakteru firmy i odpowiedzialności związanej z wykonywaniem poszczególnych czynności. Wpływ na styl zarządzania kierownika niższych szczebli ma styl kierowania przez zwierzchnika.

Kolejną koncepcję stylów kierowania stworzył amerykański naukowiec F.E. Fidler, który w opisie sytuacji kierowniczych uwzględnił następujące kryteria:

- kontakty emocjonalne w układzie pracownik – kierownik, jeśli kierownik nie będzie lubiany przez swoich podwładnych, nie będą go akceptować i darzyć autorytetem, kontakty emocjonalne nie będą dobre. Jeśli pracownik darzy autorytetem swojego kierownika, lubi go i akceptuje to kontakty są dobre i w rzeczywistości ułatwiają oddziaływanie kierownika na podwładnych;

- typy zadań – istnieją dwa typy zadań: proste i złożone; proste posiadają jeden sposób realizacji, złożone mają kilka możliwości, wymagają także trudu w działaniach;
- zakres władzy kierownika – kierownik posiada duże możliwości wpływania na podwładnych, jego zakres oddziaływania jest szeroki [Koźmiński, Piotrowski 2007, ss. 288–290].

R.L. Katz wyróżnił kilka podstawowych rodzajów umiejętności, które jego zdaniem są konieczne do kierowania:

- umiejętności techniczne – w swojej specjalności kierownik powinien posiadać zdolność posługiwania się narzędziami, metodami i technologią w takim stopniu, aby mógł poradzić sobie z zadaniem, za które odpowiada,
- umiejętności społeczne – kierownik powinien umieć współpracować z innymi ludźmi, rozumieć innych i ich problemy, a także motywować do pracy. Taka umiejętność umożliwia współpracę z podwładnymi. Umiejętności społeczne są bardzo ważne na wszystkich szczeblach kierowania w organizacji,
- umiejętności koncepcyjne – są to umiejętności intelektualne, polegające na zespoleniu wszelkich problemów oraz działalności przedsiębiorstwa. To zdolności do wyobrażenia sobie firmy jako całości i więzi, a także zrozumienia, w jaki sposób zmiana w dowolnej części organizacji będzie miała wpływ na całość. Kierownik potrzebuje takich umiejętności, aby mógł w odpowiednim czasie dostrzec wzajemny związek między różnymi czynnikami danej sytuacji, w podejmowaniu decyzji, która jak najlepiej posłuży interesom całej organizacji – przedsiębiorstwa [Stoner, Wankel 1998, ss. 34–35].

Każdy kierownik – właściciel w przypadku firmy rodzinnej powinien zdołać rozwinąć w zespole, którym kieruje, potrzebę osiągnięć i sprawdzenia się w pracy [Antoszkiewicz, Pawlak 2010, ss. 26–27]. Kierownicy, dbając o dobrą współpracę w jednostce organizacyjnej – przedsiębiorstwie, powinni stworzyć proinnowacyjną kulturę organizacyjną, którą będzie cechować:

- otwartość na nowe pomysły,
- otwartość na innowacyjność,
- wykorzystanie wszystkich sprzyjających okoliczności i pomysłów, dzięki którym przedsiębiorstwo osiągnie większą efektywność,
- współzawodnictwo w organizacji, co w efekcie przyniesie najlepsze dla niej wyniki,
- elastyczne przegrupowanie środków i struktur, w celu poparcia projektów rokujących nadzieję powodzenia, skuteczna współpraca wszystkich struktur organizacyjnych w przedsiębiorstwie w trakcie realizacji wymagających tego innowacji w zewnętrznym otoczeniu ekonomicznym,
- współdziałanie kierownictwa i współpracowników,

- gotowość do ponoszenia ryzyka połączonego z nowymi rozwiązaniami [Koźmiński, Piotrowski 2007, s. 27].

Na właścicielu przedsiębiorstwa rodzinnego spoczywa obowiązek skłaniania swoich podwładnych do otwartości na wprowadzanie nowych pomysłów innowacyjnych, konieczności wprowadzania zmian. Ważne jest, aby w przedsiębiorstwie, w zmieniających się warunkach, wytworzyła się i skutecznie rozwinęła wizja przyszłości organizacji. Kierownik winien być w tym przypadku przykładem zapału, w czasie, kiedy do firmy wprowadza się nowości. Proinnowacyjna kultura organizacyjna musi mieć swe naturalne zaplecze w całym mechanizmie wewnętrznego zarządzania przedsiębiorstwem. Należy poświęcić szczególną uwagę rozwojowi potencjału ludzkiego organizacji [Kekin 1993, s. 137].

Efektywność zarządzania w dużym stopniu uzależniona jest od panującego systemu komunikowania się właściciela i jego pracowników. Istnieją dwie formy komunikowania się właściciela z pracownikami: pisemna i ustna. Komunikacja międzyludzka zapobiega powstawaniu konfliktów, co ma ogromny wpływ na panującą atmosferę w organizacji. Powoduje ona zrozumienie, skłonność do lepszej pracy zespołowej, identyfikację z organizacją, realizację celów strategicznych, oddziaływanie przełożonych na podwładnych pracowników. Dobra komunikacja zwiększa efektywność organizacji i stopień jej spójności, zapobiega powstawaniu konfliktów. Osoba kierownika w organizacji ma ważną rolę do spełnienia i wywiera duży wpływ na prawidłowe relacje w poziomie – na swoich kolegów, w górę na przełożonych a w dół na podwładnych i osoby na niższych stanowiskach [Kekin 1993, s. 110].

3. Analiza zarządzania w Hotelu ***Wodnik¹

W przedsiębiorstwie rodzinnym właściciel realizuje swoje własne pomysły i na własne ryzyko podejmuje wszystkie decyzje, dotyczące zarządzania firmą. Posiada on zazwyczaj wykształcenie związane z profilem prowadzonej przez niego działalności. Nadzoruje wszystkie działania przedsiębiorstwa, zarówno pod względem handlowym, jak i techniczno-fachowym. Opisany sposób zarządzania możliwy jest tylko w sektorze MSP, ponieważ takie rozmiary prowadzonej działalności umożliwiają ogarnięcie całości spraw [Biernacki, Janczyk-Strzała, Kowalak 2006, s. 13].

Małe i średnie przedsiębiorstwa rodzinne działają najczęściej na rynku lokalnym, bliskim ekonomicznie i psychologicznie. Wąski krąg odbiorców i dostawców eliminuje anonimowość i wytwarza relacje współdziałania. Znajomość swoich klientów przez właściciela często wykracza poza ramy biznesu i kontakty czysto formalne. Nawet jeśli rynek jego działania jest szeroki, to i tak jego stosunki z klientami czy dostawcami mają charakter osobisty.

¹ Rozdział opracowano w oparciu o materiały pozyskane w Hotelu Wodnik*** w miejscowości Słok w powiecie bełchatowskim.

Właściciel sam reprezentuje swoją firmę i prowadzi negocjacje z dostawcami i odbiorcami. Opierając się na własnej intuicji podejmuje decyzje, które umowy przyniosą zyski. Cechą charakteryzującą małe i średnie przedsiębiorstwa jest również produkcja małych serii lub pojedynczych sztuk na zamówienie. Potencjał finansowy, kadrowy oraz produkcyjny uniemożliwia przeznaczanie własnych produktów bądź usług dla odbiorcy masowego [Biernacki, Janczyk-Strzała, Kowalak 2006, s. 14].

Analizując styl kierowania w przywoływanym hotelu, daje się zauważyć, iż jest to styl demokratyczny, charakteryzujący się przyjaznym, życzliwym i tolerancyjnym otoczeniem pracy. W Hotelu Wodnik*** przeciętny pracownik jest tak motywowany, że chętnie poświęca swoje umiejętności i energię na realizację celów. Przekazywane cele traktowane są przez wszystkich jak własne. Każdy pracownik potrafi być twórczy i odpowiedzialny w wykonywaniu swoich zadań organizacyjnych. Kierownik zachęca go do takiego działania, dając mu pewną swobodę. Podwładni mają więc prawo udziału w podejmowaniu decyzji, a właściciel określa jedynie cel działania, który pracownicy realizują, wybierając sposób uważany za najbardziej odpowiedni. Rolą kierownika jest zatem:

- zachęcanie zespołu do udziału w procesie podejmowania decyzji, związanych z celem i sposobem wykonywania pracy,
- proponowanie odmiennych form rozwiązywania problemów, z założeniem, że ostateczna ich akceptacja zależy od wszystkich pracowników,
- nadzorowanie podziału dokonywanego przez samych pracowników,
- przyznawanie nagród i kar podwładnym na podstawie obiektywnych kryteriów,
- wzbudzanie w pracownikach kreatywności poprzez zachęcanie ich do wyrażania pomysłów i opinii,
- praca w grupie.

Skuteczność takiego stylu kierowania w hotelu staje się zauważalna. Praca traktowana jest przez większą liczbę osób jako przyjemność, a nie przykry obowiązek. Można pokusić się o stwierdzenie, iż demokratyczny styl kierowania sprzyja lepszej jakości pracy. Odczuwają to z pewnością klienci hotelu, ponieważ przy tym sposobie kierowania grupą, pracownicy wykazują dużą motywację do pracy. W hotelu relacje między pracownikami a kierownikami oparte są na życzliwości i przyjaźni. Zadowolenie z pracy w takim zespole jest bardzo duże.

4. Wady i zalety zarządzania przez kadrę kierowniczą w Hotelu Wodnik* w ocenie autora opracowania**

Reasumując powyższe rozważania roli kadry zarządzającej dla funkcjonowania Hotelu Wodnik***, można pokusić się o stwierdzenie, iż obiekt jest dobrze

zarządzany. Dowód na powyższe stanowi szeroka oferta i wysoki standard usług znajdujących się w pakiecie firmy. Hotel cieszy się uznaniem w branży i jest dobrze oceniany przez swoich klientów, którzy chętnie tam wracają.

Hotel Wodnik*** niewątpliwie osiągnął sukces na rynku. Jest to zasługą nie tylko samych właścicieli, ale również dobrze wykształconej, fachowej i sumiennej kadry. Sumienne działania każdego z kierowników spowodowały, iż ich dział, którymi zarządzają, przynoszą oczekiwane rezultaty. Efektywność każdego z działów przekłada się z kolei na sukces i efektywność jednostki jako całości.

Pozycję na rynku Hotel Wodnik*** zawdzięcza zespołowej pracy wszystkich pracowników. Kierownicy wyższych szczebli motywują podległych sobie kierowników, a ci szeregowych pracowników. Kierownicy odgrywają ogromną rolę i przyczyniają się swoimi działaniami do rozwoju jednostki, którą zarządzają. Dlatego każda firma powinna kłaść duży nacisk na szkolenie pracowników, poszerzanie wiedzy, motywowanie. Współcześnie stosowanie nowoczesnych technik zarządzania warunkuje sukces firmy i gwarantuje jej rozwój w dłuższym horyzoncie czasowym.

Wydaje mi się, że aby utrzymać pozycję, Hotel Wodnik*** powinien stale podnosić standard oraz poszerzać gamę oferowanych przez jednostkę usług. Kryzys gospodarczy daje o sobie znać w różnych dziedzinach życia, dlatego też w najbliższych latach hotel powinien prowadzić strategię ofensywną. Strategia ofensywna powoduje, iż w jednostce tworzy się klimat innowacyjności, w którym duże znaczenie ma przede wszystkim wiedza, kreatywność, inicjatywa, skłonność do podejmowania działań i ponoszenia za nie odpowiedzialności. Konieczność postawienia na innowację wynika z kolei ze zmian zawartych w otoczeniu jednostki i płynących potrzeb oraz oczekiwań klientów. I tutaj stwarza się obszar do działania dla kierowników. To ich doświadczenie i sumienna praca mogą przyczynić się do osiągnięcia przez hotel zysków. Odpowiednie zmotywowanie wszystkich podległych pracowników do działania sprawi, iż hotel będzie świadczył usługi na najwyższym poziomie.

5. Zakończenie

Kierowanie jest procesem złożonym z planowania, organizowania, przewożenia i kontrolowania działalności członków organizacji oraz wykorzystania wszystkich innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów. Za efektywność jednostki odpowiedzialna jest osoba stojąca na szczycie formalnej struktury instytucji – kierownik, nazywany często liderem czy przywódcą – dla podkreślenia faktu, że obok formalnych uprawnień do kierowania, dysponuje również siłą nieformalnego autorytetu.

Zarządzanie jest zatem zestawem działań, które obejmują planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, kierowanie ludźmi i kontrolowanie. Dzia-

łania takie są skierowane na zasoby organizacji i wykonywane są z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

Właściciel w codziennej pracy powinien być dla pracownika wsparciem, trenerem, a także kontrolerem jego poczynąń. Sukcesem wówczas będzie wzrost efektywności każdego z pracowników, co automatycznie zwiększy jego wewnętrzną motywację i chęć pracy w zespole, pomaga też realizować cele grupy, co jest jedną z najważniejszych funkcji w zarządzaniu.

Bibliografia:

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

Biernacki M., Janczyk-Strzała E., Kowalak R. (2006), *Koszty w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem produkcyjnym*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.

Filipiak B. (red.) (2009), *Ekonomika przedsiębiorstwa handlowego. Zarządzanie, finanse, efektywność, rozwój*, CeDeWu, Warszawa.

Kekin J. (1993), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Wybrane problemy*, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) (2007), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa.

Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1998), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.

Webber Ross A. (1990), *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa.

www.hotel-wodnik.com.pl/pl/spa [12.03.2013].

Marcela Contreras Rebecca Loera

Universidad de Occidente

The fishing cooperative, its organization and family involvement

Abstract: The fishing cooperative from Sinaloa is integrated with close family ties and in which the knowledge moves from one generation to the next one about the art of the coastal fishery. This paper presents results of study aimed at analyzing the way a group is organized through a cooperative federation and the role of families in the fishing camps operating in these economic entities. The information was collected through interviews with partners and managers and supplemented with the analysis of internal documents and reports of the cooperatives in this fisheries sector. The findings indicate that fishing cooperatives operate in rural areas and the families play a significant role since they integrate themselves generation trough generation in fishing and support activities. Moreover, the federation promotes the integration of solving common problems among cooperatives that comprise it. From the above, it is concluded that the fishing cooperative is a form of organization that offers to the families living in this fishing camps an alternative for the development of economic activities for income generation, contributing to the development of the town.

Key-words: fishing cooperative, family business, organization.

Introduction

Throughout history it has been recognized the new ways companies adopt in order to meet the challenges imposed by the environment. On one hand large firms, emerge as organizations and their technostuctures turned into the stars of the new global scenario, on the other hand small and medium enterprises (SMEs) are vital organizations for national economy because of their contribution to the production and distribution of goods and service, the flexibility to adapt, to change and its potential to create jobs; these businesses represent a means to promote regional and local economic development and for a better distribution of wealth.

In the context of globalization, SMEs are considered small organizations with a social traits or family nature that sustained economic aims in the mar-

ket, in order to maintain social and bring prosperity to the family. In that sense, the family company plays a significant role in all types of economies, both in highly developed areas like those found in the development process; Gersick [1997] indicates that between 65% and 80% of the companies in the world are family businesses (FB), regardless of size and activity.

The economic development of the FB has been different in each country, the United States has become the FB evolve while listed companies in Germany and Japan created consortia, in France and England the FB faced difficulties in organizing and providing companies the necessary size [Sanding 2004], according to Landes [1951]; Kocka [1978], Payne [1984]; Yasuoka [1984]; Elbaum and Lazonick [1986]; Kaelbe [1986]; Chandler [1990]; Morikawa [1992]; Church [1993], Jones and Rose [1993].

In Mexico, according to the National Institute of Statistics and Geography [INEGI, 2009] there are 3,724,019 private economic units and parastatal were 20,116,834 people employed, these companies are considered to 98.35% are family businesses (49.9% work trade, services 36.7% and 11.7% in manufacturing). According to statistics, 70% of family businesses disappear after the death of its founder and only between 10% and 15% reach the third generation, dissolving the assets created. It is well known the saying: the first generation founds the company, the second makes it grow and the third liquidates all [Betancourt 2013] UASLP.

In rural areas, the experience raises the need to invest in human scale economies, and active dynamization for small communities, as noted by Schumacher [1973] "small is beautiful". Fuentes [2006], according to Greenwald and Kahn [2005a and 2005b] indicates the importance of giving value to small strategies in smaller localities and embraceable.

In Mexico, the government is promoting the creation of FB in characterizing rural communities as rural family production units that integrate the resources available in ownership or usufruct held by a family or group of rural families with ability to absorb and effectively utilize its working capacity, giving the chance to be competitive in the production although disadvantaged in the interaction with the market, processing and access to physical or financial inputs or service [SAGARPA 2006]. The purpose of this company is to combine human resources with physical resources and their interaction with the environment to encourage the self-sustenance, employment generation, wealth and ensuring its continuity.

In the state of Sinaloa, there are organizations registered as Fish Production Cooperative Societies with economic activities in rural communities identified as fishing camps, these economic entities are operated by fishermen and their families, which combine their efforts to improve their production.

In fact, these are family businesses that operate under the guise of fishing cooperatives, which basically sustain the economy and growth in coastal

regions, places where its economic base is the sum of families whose main economic activity is fishing for various species and have had to face the challenge of competing with the arrival of large offshore companies but also to the problems caused by overexploitation of natural resources and the demands of caring for the environment

In order to deal with various problems, fishermen have been forced to develop strategies that affect the differentiation and cooperation and to integrate it into cooperatives. In addition, their weak economic capacity has led them into federations of cooperatives, through which they seek to represent and defend the interests of the cooperatives.

What is the federation of fishing cooperatives and why is it created? What is the role of the federation of fishing cooperatives? How is the management of the federation of fishing cooperatives? How are families involved in the fishing grounds of Sinaloa in fishing cooperatives? These are questions that arise in order to understand the nature of organizations whose primary concern is to address the problem of economic entities originated in rural communities and integrated by families of those areas.

This paper presents the case of the “Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L. de C.V” (Federation of Fisheries Cooperative Production and Marine Water Bay and Ensenada Altata Pavilion, SC de RL de CV), as the subject of our analysis, which is comprised of twelve cooperatives that are active in various populations of rural character in the municipalities of Culiacan and Navolato, in the state of Sinaloa in Mexico.

Development

If we assume that the FB is an organization that is characterized by the presence of one or more families looking through business creation, have an alternative for the development of economic activities and at the same time a source of employment and wealth creation, then we will begin with some basics like fishing cooperative and cooperative federation in order to locate items that match the conceptualization of FB and cooperative as economic entities that are involved in the families that operate them.

The fishing cooperative

In Mexico, the General Law of Cooperative Societies [LGSC 2009] notes that the cooperative is the “form of social organization composed of individuals based on common interests and on the principles of solidarity, mutual aid effort and the purpose to meet individual and collective needs, through the economic activities of production, distribution and consumption of goods and services”, on the other hand the International Cooperative Alliance [2013]

states that it is” an autonomous association of persons who have united voluntarily to meet their needs and aspirations, economic, social and cultural rights through a common jointly owned and democratically controlled”.

In Mexico exists cooperatives of consumption, production and savings and loans [Article 21, LGSC 2009]. In the case of fisheries cooperatives, they are placed in the group of production cooperatives, ordinary as they are “those whose members come together to work together in the production of goods and / or services, providing their personal work, physical or intellectual. Regardless of the type of production that are involved, these companies may store, preserve, transport and market their products” [LGSC 2009, Article 27] and to run only require their legal constitution [LGSC 2009, Article 31].

Based on this we can define the fishing cooperative as one that is engaged in the production, purchase, sale, distribution, processing of goods, products and services related to the exploitation of marine products. The essential idea of the cooperative comes from the notion of cooperation between workers implying that every member is a worker, in the case of the fishing cooperative each worker is represented by an active fisherman.

Domínguez [2007] notes in his study “Cooperatives, regional development centers in Mexico” that in Mexico operate approximately 15.000 cooperatives, mostly consumption and production of goods and involve about five million people. The fisheries sector in Mexico has nine types of producer organizations with a total of 5,000 units, of which over 57% are cooperatives. In Sinaloa there are 500 production cooperatives operated by either fishermen fishing offshore as riparian and inland water, the total workforce is 44.802 people [Trujillo 2012].

The Mexican government encouraged the development of fisheries by creating social organizations, more specifically through fishing cooperatives [Rojas 1982], considering the performance of three goals of the government in 1930: a) promote the participation of rural people in them and increase their living standards, b) producing food for the country and c) generate revenue to the national exchequer by exporting fish products [Ramirez 2011, following McGoodwin 1980].

Sinaloa and the Federation of Fisheries Cooperatives

For the study of the forms of association in the social sector of the Mexican economy there are two types, economic organizations and organizations “reivindicativas”, the firsts can take different forms of association such as cooperatives, civic associations, credit unions, savings and loan, among others, the latter is configured through federations, unions and confederations of regional, state and national levels. In that sense, the federations focus their activities in the defense and representation of the interests of its members, conducting an organizational work aimed to articulate the interests of their members dispersed

and represent them in the field of social dialogue with the different stakeholders public and private [Rojas 2003].

Based on the LGSC [2009] cooperative apex cooperative societies may group to the same branch of economic activity. In Sinaloa there are twelve fisheries cooperative associations (see table 1) making up to 141 coastal fishing cooperatives and organized more than 12,000 fishermen.

The Federation of Fisheries Cooperative Production and Water Bay Marine Pavilion Altata and Ensenada, SC de RL (FBAMAEP) is an organization established in the state of Sinaloa, before showing its features are some concerning the state of Sinaloa that identify the stage in which they develop fishing cooperatives that comprise it.

Sinaloa is a state that is located in the Northwest, bounded on the north by the states of Sonora and Chihuahua south to Nayarit, Durango to the east and west by the Pacific Ocean (see map 1). It has an area of 57,365 km² which represents 2.9% of the country's area. It has 608km² island, 17,751km² of continental shelf or partly submerged, 656km of coastline belonging mostly to the Gulf of California and the rest of the Pacific Ocean, 21,600 hectares of coastal lagoons and 57,000 hectares of inland water. In the area of coastal lagoons staying 12 bays, 15 wetlands, 14 wetlands, two lakes, a mouth, a creek and a river mouth [INEGI 2011].

According to INEGI [2010], Sinaloa total population is 2,767,761 (49% male and 51% female), of which 27.2% (752,830) live in rural communities in such spaces 19,443 economic units operate, the fishing industry and aquaculture, that employed 180,083 people (23.92% of people in rural communities), according to the 2009 Economic Census.

Table 1 Production of the Cooperatives Federation of Riparian Fisheries in Sinaloa

	Federation Name	CEO Name
1	Federación de Cooperativas Pesqueras de Pescadores del Siglo 21, S.C. de R.L.	C. José Alfonso Chaparro Bojórquez
2	Federación de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera del Norte de Sinaloa y Sur de Sonora F.C.	C. José Leonel Sánchez Cota
3	Federación de Cooperativas Pesqueras del Municipio de Guasave, S.C. de R.L.	C. Raúl Leal Félix
4	Federación de Cooperativas Pesqueras de Servicios y Maricultura del Cerro Cabe-zón, S.C. de R.L.	C. Abelardo Gaxiola Soto

5	Federación Regional de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera del Centro de Sinaloa F.C. de R.L.	C. Armando Castro Real
6	Federación de Cooperativas del Évora S.C. de R.L.	C. José Luis García López
7	Federación de Cooperativas de Producción Pesquera Ribereña de Dautillos, S.C. de R.L.	C. Efrén Romero Hernández
8	Federación de Sociedades Cooperativas Pesqueras del Sur de Sinaloa, S.C. de R.L.	C. Jorge García Santos
9	Federación de Sociedades Cooperativas Pesqueras Guerreros del Sur de Sinaloa, S.C. de R.L.	C. Francisco Figueroa Plancarte
10	Federación de Sociedades Cooperativas Pesqueras Unidos de la Laguna de Caimaneros, S.C. de R.L.	C. Guadalupe Mendoza López
11	Federación de Sociedades Cooperativas Pesqueras de Agua Verde, S.C. de R.L.	C. Mario Osuna Medina
12	Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y de Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabelón, S.C. de R.L.	C. Félix Jaime Ontiveros Castro

Source: based on data from the Federation, 2013.

In Sinaloa, the development of primary activities (agriculture, livestock, forestry, fishing and hunting) contribute 13% to GDP [INEGI 2009], is the largest agricultural state in Mexico and that participates in first place in the production of vegetable (tomato, cucumber, squash, peppers and eggplant) and grains (corn, beans and soybeans, among others) mainly exported to the U.S. and Canadian markets, Spain, France, Italy, Switzerland, Argentina, Germany, Holland and Belgium.

On the other hand is a leading producer of Mexico fisheries both in volume and value; fishery resources caught in greater volume are sardines, tuna and shrimp and value, shrimp is in first place followed by tuna and sardine. A leader in the offshore shrimp fishery and riparian, has the largest fishing fleet in the north of the country (18,116 registered vessels, of which 769 are high and 17,347 engaged in coastal fisheries and inland). The trap destination markets are international, national and local, being Sinaloa major shrimp exporting states, resource base of the country's fisheries trade (Trujillo, 2012).

Map 1. Location of Sinaloa in Mexico

Source: INEGI 2013.

In 2010, Sinaloa provided 20% of the volume of national fish production and 24% in value terms. Fishing and aquaculture accounted for 4% of the state GDP, the state ranked first in the national shrimp, tuna, crab and shark [Trujillo 2012]. Regarding fisheries organization in Sinaloa is the largest number of cooperative organizations (141) throughout the republic, accounting for 25% of total national cooperatives [Report Sinaloa State Government 2006]. Due to the nature of the activity and socio-demographic structure of our country, which has many rural communities, this sector is experiencing strong informal activity in both coastal and inland waters.

In the state there are 254 fishing communities which capture mainly blue shrimp, crab, flake, molluscs. To catch shrimp there, commercial fishing permits for offshore (725) and waterfront (141) and is sold mainly in the United States, China and the European Union. In 2009 production was 18,524 tons of shrimp, accounting for 29% of live weight nationally [Trujillo 2012].

The Case of the Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y Aguas Marinas Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L. de C.V. (FBAMAEP)

The FBAMAEP is an organization that was born on October 11, 2007 from the initiative of 13 fishing cooperatives, in 2011 the Cooperative Barra de Las Palmitas decides to withdraw from the Federation and currently consists of 12 fishing cooperatives which are active in five fishing camps (Altata, the Castle, the Bridges, the Aguamitas and the Arenitas), eight are located in the town of Navolato and four in Culiacan, Sinaloa (see Table 2).

Table 2. Fishing cooperatives comprising the FBAMAEP

	Cooperative Name	Fishing Camp	Municipalitie
1	SCPP Unión de Pescadores del Puerto de Alta-ta	Altata	Navolato
2	SCPP Ribereña Península de Lucenilla	Altata	Navolato
3	SCPP Ribereña Ensenada de La Palma	Altata	Navolato
4	SCPP Barra de La Tonina	Las Aguamitas	Navolato
5	SCPP Boca del Río Culiacán S.C.L. de C.V.	El Castillo	Navolato
6	SCPP Ribereña Teodoro Cervantes Pérez S.C.L.	El Castillo	Navolato
7	SCPP General Rafael Buelna	El Castillo	Navolato
8	SCPP General Macario Gaxiola	Las Puentes	Navolato
9	SCPP Ensenada del Tiburón	Las Arenitas	Culiacán
10	SCPP Pescadores de El Brinco	Las Arenitas	Culiacán
11	SCPP Boca del Río San Lorenzo	Las Arenitas	Culiacán
12	SCPP José Luis Castro Verduzco	Las Arenitas	Culiacán

Source: based on data from the fishing cooperatives in Sinaloa, 2013.

The thirteen cooperatives that created the FBAMAEP were part of another Federation of Fisheries Cooperatives of Sinaloa, but in early 2007 they decided to separate. Some of the reasons why they decided to create a new Federation are: 1) the internal problems that occurred in the last five years, 2) the political references that did not advance and 3) internal agreements established were not respected, this last was the main reason as it began repeating, period after period, the designation of the same board president without respecting the laws of the federation; furthermore the president of the board of the federation showed preference in management and procedures cooperatives benefiting primarily the northern and neglecting those established in central Sinaloa.

Based on the constitutive bases in Act, the social aims of the FBAMAEP is to coordinate and monitor the activities of cooperatives, promote, plan, implement, coordinate and monitor the actions programs and its work; represent and comment separately or together with National Confederation of fishing cooperatives, review, sanction and take part in the celebrations of contracts and agreements of any nature, collection, processing, transportation, distribution and marketing of products and by generating cooperatives perform and provide services for the capture, processing, freezing, packaging and marketing of different species; processing and managing permissions, represent and defend the interests of cooperatives for distribution, installation, commissioning and marketing of products from petroleum, plan, implement and disseminate education and cooperative training; develop programs that enable the efficient operation of the concession system of different species, and coordinate and

participate with authorities, government agencies in technical and scientific studies of fishery resources, among others.

The management, administration and supervision of the FBAMAEP is in charge of the General Assembly, the Board of Directors, the Supervisory Board, the Commission for Conciliation and Arbitration and other special committees appointed by the assembly. The General Assembly is the supreme authority and are held ordinarily at least twice a year (January and July) and extraordinarily when required; announcing public at least 15 days in advance, while the Board of Directors is the executive body of the General Assembly and will have representation from FBAMAEP, his appointment does the assembly call vote and with a duration of up to three years and may be reelected when two-thirds approval.

Table 3. The Board of Directors of the FBAMAEP is composed of:

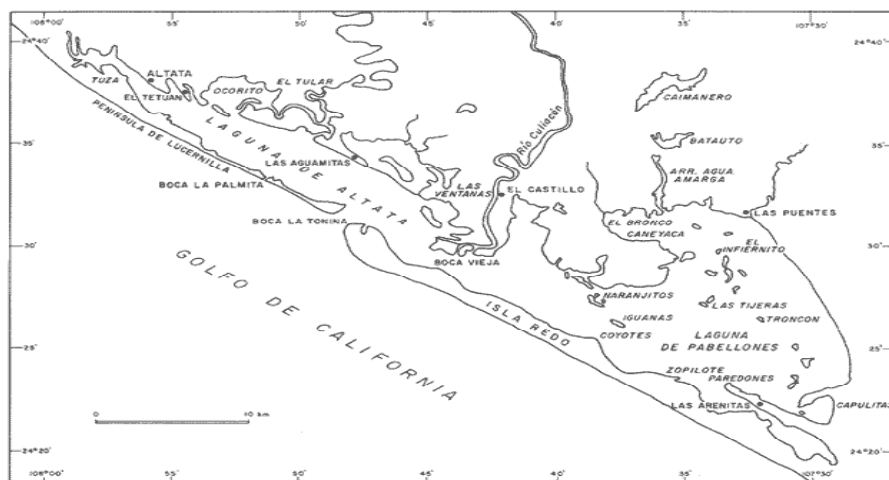
Position	2007-2010	2011-2014
CEO	Félix Jaime Ontiveros Castro	Félix Jaime Ontiveros Castro
Secretary	Jesús Ramón Valenzuela	José Marcos Medina Sánchez
CFO	José Miguel Pineda Navarro	José Luz Moreno Cuadras
President of Vigilance	Porfirio Guzmán López	Manuel Sánchez Gámez

Source: own work.

Other responsibilities of the FBAMAEP is its integration with other agencies in order to find the optimal fulfillment of its objects to achieve integration and joint development in the economic, social and political, to the date of this federation is the National Federation of Fisheries Cooperatives, led by Jose de Jesus Camacho, it was founded in 1995 and set up 28 regional federations in 17 coastal states of Mexico, gathering 2.685 fishing cooperatives in the country are also part of the Association of Sinaloa State federations. It was created in 2010 and its three federations affiliated Sinaloa center (there are two associations in Sinaloa, the other is called Asociación de Pescadores Cooperativistas del Sector Social de la Pesca del estado de Sinaloa and in it there are seven federations that are affiliated to it). The FBAMAEP has sought to integrate with educational institutions through cooperation agreements (currently has an agreement with Cet del Mar en Altata and Universidad de Occidente), also performs with other approaches with a focus on environmental stewardship as EDF (Enviroment Defense Fund).

In relation to cooperatives that integrate FBAMAEP, some were born between the 30's and 40's and others in the 80's and 90's. The total membership between 60 and 150 in each, all species caught cooperatives federal waters of the Sistema Lagunar Bahía de Altata Ensenada del Pabellón (Altata Lagoon System Ensenada Bay Pavilion) in Sinaloa and shrimp is the main for its high economic value, followed by the crab, shellfish and scales (see map 2).

Map 2. Altata Lagoon System Ensenada Bay Pavilion in Sinaloa



Source: Cifuentes 1997.

Fishing cooperatives and their families in the fishing camps of Culiacan and Navolato

Cooperatives that are part of the FBAMAEP conduct their business into the fishing camps located in Culiacan and Navolato, the population of these municipalities is 858,638 and 135,603 habitants, respectively. In Culiacan, 49% are men and 51% are women, the urban population is 78.7% which indicates that 21.3% live in rural areas, in the case of Navolato 50.4% men and 49.6% women, the header municipality has a population of about 20,938 inhabitants, thus identified that 85% live in rural areas, the municipality is divided into over 301 communities [INEGI 2010]. In these municipalities operate 36 fishing cooperatives, of which 12 form the FBAMAEP.

As mentioned above, the cooperatives are located in the following fields: 1) Altata, 2) El Castillo, 3) Las Aguamitas, 4) Las Puertes and 5) Las Arenitas (the first four are in Navolato and the last in Culiacan), the population of these communities is of 9,449 inhabitants. The 51% are men (4864) and 49% are women (see table 4). Of the total population, the economically active population is 3442, of which 2616 are male and the rest are women (see table 5).

Table 4. Population in fishing camps that are located in the FBAMAEP cooperatives

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

Source: based on data from INEGI 2010.

Whereas fishing is developed, mostly by men, it follows that the 4864 men living in the fishing camps, 53% is dedicated to the capture of sea species, being able to do through the system organized in cooperatives or, freely, while the total of 4585 women living in this area, only 18% engaged in business activities, which leads us to identify that man is the main source of income for families in these localities.

Table 5. Economically active population in fishing camps that are located in the FBAMAEP cooperatives

Town Name	Economically Active Population	Male Economically Active Population	Female Economically Active Population
Altata	776	536	240
El Castillo	1110	840	270
Las Aguamitas	539	433	106
Las Arenitas	674	510	164
Las Puentes	343	297	46
Total	3442	2616	826

Source: based on data from INEGI 2010.

Regarding the involvement of families in the economic activities of the fishing camps, the cooperative fishermen say that the shrimp catch is carried out during the period allowed by the government (September to March each year), noting that the wives involved in support activities such as receiving and making the kind of catch weight; shrimp classification, since it is necessary to

separate the species by size for marketing in the local, national and international and packaged in freezing plants.

Another aspect that is identified in the fishing cooperatives is the tradition of the fisherman to move their knowledge from one generation to the next one and so on about the art of fishing, the cooperative members indicate that in most families fishing is the main economic activity and involve parents integrating children as members of cooperatives, an example is FBAMAEP president, he says he has 30 years of experience as a fisherman since his father taught him and he has two sons holding fishing related activities one is a member of the cooperative that he and another son is engaged in the purchase and sale of species of the sea.

Regarding the organized activity of fishing is important to note that between 1948 and 1992, before the Fisheries Act (Article 27 of the Constitution of the United Mexican States concerning the natural resources of the Nation), some high-value species shrimp and government support for capture were reserved for the exclusive use of cooperatives, this changed, as from 25 June 1992 Act established the National Fisheries Chart as a tool to promote transparency in decision making on the availability, utilization and conservation of fisheries resources and aquaculture in federal waters. With the National Fisheries Chart rights above were canceled and were issued permits and maritime fishing concessions to private and social actors with a minimum of 5 to 20 years maximum (for aquaculture of up to 50 years), this has caused a transformation in all participants in the fishery and also of those living in rural communities.

Final Thoughts

The definition of family business is not easy, there are several approaches that include elements such as family ties, the source of capital, organizational leadership and generational transition among others, there is no consensus on its definition.

The study of the fishing cooperative organization from the perspective of the FB concerning the recognition of some of the elements present in it as: the level of family involvement in the cooperative and family ties between partners who integrate and transfer from generation to generation of knowledge of coastal fisheries, likewise the advantage of having a better understanding of the product being offered, on the other hand is also evident family tensions experienced by FB, overlapping roles and difficulty address organization mainly due to lack of training in organizational leadership.

It coincides with Betancourt [2013] who notes that there is a combination of company-family when ownership is concentrated in a family group and as generational transit occurs, the property is divided into kinship groups, the household participates in the government and / or management of the compa-

ny, and there is an intention of continuing, transmitting values of the family it is clear that in the case of fishing cooperatives the legal form of these states that each member of the cooperative is a vote the decisions of the organization, which means that there is no property as such but participation, equally, in the decisions of the entity.

In summary, we consider that the FB is characterized by the presence of one or more members of families who participate in its management in order to provide continuity through the next generation of the family. With the above, it is irrelevant that identifies the size of the company and therefore the FB can be both an SME as a large company, also its shape as it can encompass both individual companies and the ones organized as societies.

With only 3% of the territory and 2% of the population in Mexico, Sinaloa produces 30% of total food production in the country. Sinaloa has a strong presence in national fish production and has thousands of fishermen depending on the sector, while those who have made this fishing in a power supply for the country, and has shown activity generating income for its population.

According to interviews with the directors of the cooperative societies, the main activity carried out is the catch of shrimp, crab, clams and some species of scale, considering the shrimp catch as more valuable for cooperatives.

In fact, these are family businesses that operate under the guise of organized fishing cooperatives, essentially holding the growth and economic fabric of many coastal regions, as in the case of municipalities of Culiacan and Navolato, located in central regions of the state, areas where its economic base is the sum of families whose main economic activity is fishing for various species and have had to face the challenge of competing with the arrival of large offshore companies of capture but also with the problems by overexploitation of natural resources and the demands of caring for the environment.

In recent years some species of high market value as shrimp have shown an increased demand in international markets, representing excellent market opportunities, however fishing cooperatives face various problems ranging from the lack of consistent application of the different fishing laws and regulations (ban, poaching) and the difficulty of obtaining fast commercial fishing permits, creating uncertainty in their work.

It is required to impulse this activity to develop the fisheries cooperatives in rural communities and it is also necessary to recognize their role as generators of income for families living in fishing fields to aspire to a better quality of life for society.

Bibliography

- Ben-Yami M., Anderson A.M., *Centros comunitarios de pesca: pautas para su fundación y operación*, FAO Doc. Téc. Pesca (264).
- Betancourt E., Diana A., Moreno S.A., Torres A., Vargas E., Bazán O. (2012), *Empresas Familiares*. Universidad Autónoma de San Luis Potosí, <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>, consultado el 3 de marzo de 2013
- Cifuentes L., Luis J., Torres-García P., Frías M.M. (1997), El océano y sus recursos, Fondo de Cultura Económica, <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/html/biologia.html>, Consultado el 3 de marzo de 2013.
- Domínguez J. (2007), *Cooperativas, polos de desarrollo regional*.
- Fuentes G. E. (2006), *Una estrategia cooperativa en la pequeña empresa comercial de Castilla y León: El caso 6000*, http://pecvnia.unileon.es/pecvnia02/02_001_021.pdf, Consultado el 3 de marzo de 2013.
- García G., David C. (2006), *La empresa rural y las redes empresariales Bases técnicas para su promoción e integración*. Sagarpa, <http://www.sagarpa.gob.mx/desarrolloRural/Lists/Mujeres/Modelo%20de%20la%20Red%20Empresarial/Attachments/1/empresa.pdf>, consultado el 1 de marzo de 2013.
- Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. (1997), *Empresas Familiares: Generación a Generación*, México: McGraw-Hill.
- Handler W.C. (1989), *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, "Family Business Review", vol. 2, no. 3.
- Handler W.C., *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*, Boston: Boston University School of Management.
- Handler W.H. (1994), *Succession in family business: A review of the research*, "Family Business Review", vol. 7, no. 2.
- Handle W.C., Kram K.E. (1988), *Succession in family firms: the problem of resistance*, "Family Business Review", vol. 1, no. 4.
- Hanks S.H. (1990), *The organization life cycle: Integrating content and process*,
- INEGI. Panorama Sociodemográfico de México, 2011, <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/territorio/default.aspx?tema=me&e=25>, Consultado el 1 de marzo de 2013.
- INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005–2009, <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/sin/economia/default.aspx?tema=me&e=25>, Consultado el 1 de marzo de 2013.
- INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.
- INEGI. Catálogo de claves de entidades federativas, municipios y localidades.
- Lakoff G. (1987), *Woman, Fire and Dangerous Things*. Chicago: The University of Chicago Press.

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

McGoodwin J.R. (1980), Mexico's Marginal Inshore Pacific *Fishing Cooperatives*, "Anthropological Quarterly", 53 (1).

Ramirez S., McCay S., Johnson B.J., Teresa R., Weisman W. (2011), *Surgimiento, formación y persistencia de organizaciones sociales para la pesca ribereña de la península de Baja California. Región y sociedad*, vol.23, n.51 [citado 2012-06-08]. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252011000200003&lng=es&nrm=iso>.

Rosendo R.C. (1982), *Tratado de cooperativismo mexicano*, Fondo de Cultura de México.

Rojas H., Juan J. (2003), *Las Cooperativas en México*, Ediciones Molino, Serie Estudios Cooperativos, Num 2.

Sagarpa (2006), *Indicadores de pesca*, http://www.conapesca.gob.mx/wb/cona/registro_y_estadistica_pesquera_y_acuicola, consultado el 3 de marzo de 2013.

Sandig A.G. (2004), *Tesis doctoral El desempeño en la empresa familiar: Un estudio causal de los factores y Variables internas*,

http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf, consultado el 3 de marzo de 2013

Westhead P., Cowling M. Howoord C. (2001), *The development of family companies: management and ownership imperatives*, "Family Business Review", vol. 14, no. 4.

Westhead P. Cowling M. (1998), *Family firm research: the need for a methodological rethink*, "Entrepreneurship Theory and Practice", vol. 23, no. 1.

Whiteside M.F., Brown F.H. (1991), *Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking?*, "Family Business Review", vol. 4, no. 4.