

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Tom XV, Zeszyt 7, Część I, <http://piz.san.edu.pl>

Firmy Rodzinne – współczesne nurty
badań i praktyki zarządzania
Część I

Redakcja: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

Łódź 2014

Całkowity koszt wydania Tomu XV, Zeszytu 7, Części I
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk
Zeszyt recenzowany

Redakcja: Andrzej Marjański, Marcela Rebeca Contreras Loera

Korekta językowa: Dominika Świech
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
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

<i>Wstęp</i>	5
I. Problemy poznawcze i problematyka sukcesji w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych	9
Łukasz Sułkowski, Andrzej Marjański <i>Metodyka badań firm rodzinnych</i>	11
Krzysztof Safin, Jacek Pluta <i>Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań</i>	23
Ewa Więcek-Janka <i>Ile rodziny w firmie rodzinnej? Wyniki badań w Wielkopolsce</i>	37
Agnieszka Pawlak <i>Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	55
Magdalena Masny-Dawidowicz <i>Biznes przy rodzinnym stole</i>	69
Ana Virginia Maldonado Alcudia, César Miguel Maldonado Alcudia, Aida Alvarado Borrego <i>La sucesión generacional en la empresa hotelera familiar, en un destino turístico de México</i>	79
Adrianna Lewandowska <i>Ciągłość przywództwa jako wyzwanie w procesie sukcesyjnym firm rodzinnych</i>	89
Marek Andrzejewski <i>Zarządzanie kryzysowe wobec ryzyka pierwszej sukcesji w polskich firmach rodzinnych</i>	103
Łukasz Martyniec, Paweł Rataj <i>Wybrane postulaty dotyczące zmian w przepisach prawa w zakresie ułatwienia sukcesji w firmach rodzinnych</i>	115
II. Strategie firm rodzinnych	129
Zbigniew Bochniarz, Jacek Lipiec <i>Cargil – czego możemy się nauczyć od największej firmy rodzinnej?</i>	131
Krzysztof Wach, Liwiusz Wojciechowski <i>The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms</i>	143
Izabela Kołodkiewicz <i>Spotkania rodziny jako mechanizm family governance w polskich firmach rodzinnych. Wstępne obserwacje</i>	157
Marcela Rebeca Contreras Loera <i>Cooperative in the rural community and the role of the family in his administration</i>	171
Andrzej Marjański <i>Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych</i>	187
Stanisław Czaja <i>Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego)</i>	201
Ewa Kempa <i>Opracowanie strategii firm rodzinnych z wykorzystaniem logistyki</i>	215
Ewa Mazur-Wierzbicka <i>Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych</i>	227
III. Warunki funkcjonowania firm rodzinnych	241
Nelly Daszkiewicz <i>Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy międzynarodowej</i>	243

Aleksander Surdej <i>Firmy rodzinne w perspektywie instytucjonalnych mechanizmów rozwoju państw nisko rozwiniętych: zarys problematyki</i>	253
Krystyna Leszczewska <i>Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu</i>	269
Laura Elena Benítez Campaña <i>Las Pyme's manufactureras Sinaloenses y su proceso de internacionalización</i>	283
Elżbieta Roszko-Wójtowicz <i>Aktywność rynkowa produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – na podstawie badań empirycznych</i>	297
Agnieszka Czajkowska <i>Finansowe wsparcie firm rodzinnych przez instytucje otoczenia biznesu regionu łódzkiego</i>	313
Silvia Pomar Fernández, Araceli Rendón Trejo <i>Plan de desarrollo empresarial y familiar. El caso de tres pequeñas empresas Mexicanas</i>	325
IV. Sektor MSP jako dominujące środowisko funkcjonowania biznesów rodzinnych	341
Tulus T.H. Tambunan <i>The importance of MSMEs for the development of women entrepreneurship: a story from Indonesia</i>	343
Małgorzata Sosińska-Wit, Karolina Gałązka <i>Miejsce firm rodzinnych w sektorze MSP województwa lubelskiego</i>	365
Kamil Decyk, Małgorzata Juchniewicz <i>Poziom i cele działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw</i>	379
Małgorzata Okręglicka <i>Adoption and use of ICT as a factor of Development of small and medium-sized enterprises in Poland</i>	393
Renata Lisowska <i>Rola przemysłów kreatywnych w rozwoju działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw – doświadczenia brytyjskie</i>	407
Katarzyna Staniszevska, Justyna Marjańska <i>Planning and formulation of marketing strategy for small and medium-sized enterprises</i>	421
Aleksandra Dewicka <i>Dojrzałość innowacyjna pracodawców i pracowników w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw</i>	434

Wstęp

Nauki o zarządzaniu coraz częściej w badaniach i rozważaniach teoretycznych podejmują problematykę przedsiębiorstw rodzinnych, a praktyka zarządzania staje przed jednym z kluczowych wyzwań, jakim jest zapewnienie rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w coraz bardziej zmiennym otoczeniu. Wydaje się, że taka wspólna refleksja jest bardzo potrzebna. Zatem jak najbardziej uzasadnione wydaje się podejmowanie współpracy przedstawicieli nauki z przedstawicielami praktyki gospodarczej. Autorzy książki „Generation to Generation”¹ przytaczają jeden z najbardziej znanych aforyzmów Kurta Lewina, mówiący, że „nie ma nic bardziej praktycznego jak dobra teoria”. Twierdzą jednak również, że to tylko połowa jego wiadomości, bowiem ich doświadczenia wskazują z drugiej strony, że nic bardziej nie przyczynia się do rozwoju dobrej teorii niż praktyka.

Prowadzenie badań przedsiębiorstw rodzinnych stanowi trudny obszar badawczy, znajdujący się na pograniczu kilku dyscyplin naukowych, co zawsze rodzi znaczące problemy metodologiczne. Badacze firm rodzinnych zawsze zastanawia zakres specyfiki i szczególnych uwarunkowań powodujących, że przedsiębiorstwa rodzinne w wielu obszarach funkcjonowania wykazują sobie tylko właściwe cechy i poprzez to zachęca do refleksji nad wyborem metod badawczych i ich mocnymi i słabymi stronami. Powiększające się grono badaczy oraz postępujący rozwój doświadczeń badawczych wskazują na możliwości wykorzystania szerokiej palety ilościowych i jakościowych metod badawczych, ułatwiających zgłębienie specyfiki firm rodzinnych. Należy przypuszczać, że problematyka metodyki badań przedsiębiorstw rodzinnych będzie coraz częściej podejmowanym przedmiotem refleksji przez środowiska naukowe.

Problematyka związana z metodami badań, sukcesją, budową strategii przedsiębiorstwa rodzinnego oraz warunkami funkcjonowania rodziny business i uwarunkowaniami charakterystycznymi dla przedsiębiorstw sektora MSP stanowi tematykę niniejszego zeszytu.

Prezentowany zbiór artykułów porusza wybrane zagadnienia związane z przedsiębiorstwami rodzinnymi i obejmuje cztery obszary. W pierwszym z nich znalazły się artykuły poruszające zagadnienia problemów metodologicznych w badaniach firm rodzinnych oraz procesów sukcesyjnych, jako jednego z najczęściej eksplorowanych zagadnień badawczych. W prezentowanych artykułach zawarto analizę stosowanych metod poznawczych oraz wskazano na uwarunkowania wynikające ze specyfiki biznesów rodzinnych, przed jakimi

1. Chodzi o następującą pozycję: K.E. Gersick, J.A. Davis, M. McCollon Hampton, I. Lansberg (1997), *Generation to Generation. Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston.

stają badacze firm rodzinnych. Autorzy, w oparciu na własnych doświadczeniach badawczych, postulują stosowanie w badaniach firm rodzinnych pluralizmu metodologicznego. Zaprezentowano także wyniki badań empirycznych różnych aspektów sukcesji oraz postulaty dokonania zmian w przepisach prawa, mających na celu ułatwienie przeprowadzania procesów sukcesyjnych.

Drugi obszar zagadnień wiąże się z strategiami przedsiębiorstw rodzinnych. Autorzy wskazują na konieczność strategicznego myślenia długoterminowego oraz wyraźne zróżnicowanie strategii firm rodzinnych i nierodzinnych. W artykułach zaprezentowano wyniki badań zachowań strategicznych polskich firm rodzinnych na rynkach międzynarodowych, obserwacje dotyczące *family governance* w polskich biznesach rodzinnych oraz rolę rodziny w przedsiębiorstwach meksykańskich. W dalszej części ukazano koncepcję strategii grup przedsiębiorstw rodzinnych oraz wyniki badań pilotażowych i perspektywy rozwoju i specyfikę wybranych strategii przedsiębiorstw rodzinnych.

W trzecim rozdziale prezentowanego tomu zamieszczono prace podejmujące problematykę warunków funkcjonowania firm rodzinnych, analizowanych z różnych perspektyw. Odniesiono się do ważnego obszaru badawczego, jakim jest internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych oraz podjęto próbę identyfikacji i wstępnej analizy instytucjonalnych czynników, które wpływają na rozwój firm rodzinnych i ich pozycję w różnych typach współczesnych gospodarek kapitalistycznych. Ukazano także analizę badań zachowań polskich firm rodzinnych w warunkach zmiennego otoczenia oraz wpływ procesów globalizacyjnych na funkcjonowanie przedsiębiorstw meksykańskich. W końcowej części podjęto zagadnienia aktywności rynkowej firm rodzinnych w sferze produkcji, roli instytucji otoczenia biznesu w rozwoju firm rodzinnych, a także wpływu rodziny na proces planowania biznesu rodzinnego.

Ostatni obszar zagadnień obejmuje problematykę związaną z sektorem małych i średnich przedsiębiorstw, który stanowi dominujące środowisko funkcjonowania firm rodzinnych. Autorzy prezentowanych w tej części artykułów ukazali determinanty funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych, wskazując na różne aspekty.

Podniesiono problematykę przedsiębiorczości kobiet w sektorze MSP w Indonezji, rolę małych firm rodzinnych w wymiarze regionalnym oraz specyfikę działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw. W kolejnych artykułach podjęto zagadnienia rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie wdrażania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz ukazano doświadczenia brytyjskie w roli przemysłów kreatywnych w rozwoju działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. W końcowej części ukazano specyfikę planowania i formułowania strategii marketingowej, stanowiącej ciekawe pole do rozważań na temat

aktywności marketingowej oraz szans i zagrożeń, na które napotykają małe i średnie firmy we współczesnej gospodarce, a także uwarunkowań działalności innowacyjnej w podmiotach MSP.

Różnorodność podejmowanej w artykułach problematyki jest świadomie zaaranżowanym posunięciem, mającym potwierdzić, że problematyka badań przedsiębiorstw rodzinnych nie ogranicza się do obszarów właściwych jedynie *family business*, ale wiąże się z szeroką liczbą problemów badawczych. Poszczególne teksty odznaczają się dużymi walorami badawczymi, Autorzy połączyli bogatą wiedzę teoretyczną z szerokim polem badań empirycznych, co nadaje dużą wartość poszczególnym częściom niniejszego opracowania.

Andrzej Marjański
Marcela Rebeca Contreras Loera

Rozdział I

Problemy poznawcze i problematyka
sukcesji w badaniach przedsiębiorstw
rodzinnych

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Andrzej Marjański

Społeczna Akademia Nauk

Metodyka badań firm rodzinnych

The research methodology of family businesses

Abstract: The article is an analysis of the methods of knowledge of family businesses resulting from the review of literature on the subject, as well as resulting from own experiences. The review aims to raise awareness of methodological research of family businesses in Poland and includes both quantitative and qualitative methods. The methods' analysis is not sufficient and covers only methods and research techniques, with which the authors have to deal with in practice. The authors of the article suggest that methodological pluralism is worth disseminating, can be combined in the one research program with the various research methods that lead to describe a test of the family business in its whole complexity.

Key-words: management sciences, family business, research methods.

Wstęp

Metodyka badań przedsiębiorstw rodzinnych jest rzadko przedmiotem refleksji naukowej w gronie specjalistów z zakresu *family business*. Wynika to prawdopodobnie z niechęci badaczy, będących zazwyczaj blisko praktyki biznesowej, do sięgania do złożonej i dość abstrakcyjnej problematyki metodologicznej. Z drugiej jednak strony wydaje się, że taka refleksja jest w odniesieniu do podmiotów rodzinnych bardzo potrzebna. To trudny obszar badawczy znajdujący się na pograniczu kilku dyscyplin naukowych, który rodzi znaczące problemy metodologiczne. Kilkanaście lat doświadczeń badaw-

czych wskazuje na możliwości wykorzystania całej palety metod ilościowych i jakościowych w poznawaniu specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych. Warto również zdać sobie sprawę z silnych i słabych stron stosowanych metod badawczych w odniesieniu do problematyki firm rodzinnych. Autorzy tej publikacji mają dość duże doświadczenie w prowadzeniu badań firm rodzinnych w Polsce. Jeden z pierwszych projektów, analizujących *family business* w Polsce, prowadzony w 2001 roku, ujawnił znaczne ograniczenia w zastosowaniu metod ilościowych, dlatego w kolejnym, prowadzonym w latach 2004–2005 zdecydowaliśmy się na eksperyment z metodami jakościowymi, co było rozwijane w następnych latach¹.

Wśród metod poznawczych wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu znajdujemy zarówno zapożyczone z innych nauk, jak i specyficzne dla naszej dyscypliny [Bednarski 2001, s. 21]. Organizacja jest celową grupą społeczną, zatem metody badań społecznych, wypracowane przez socjologię, antropologię oraz psychologię społeczną, są adekwatne do jej poznania. Wybrane, analizowane w tym artykule metody, obejmują: metodę ankietową (zaczepniętą z socjologii), metodę obserwacji (mającą korzenie w naukach przyrodniczych), metody etnologiczne (zaczepnięte z antropologii kulturowej), metody kazuistyczne (zaczepnięte z nauk prawnych), metody dokumentacyjne (zaczepnięte z nauk społecznych i historycznych).

Przedmiotem artykułu jest analiza stosowanych metod poznania firm rodzinnych, będąca rezultatem przeglądu literatury przedmiotu, a także wynikająca z własnych doświadczeń. Przegląd ma na celu podniesienie świadomości metodologicznej badaczy firm rodzinnych w Polsce i obejmuje zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Analiza metod nie jest kompletna i obejmuje tylko takie metody i techniki badań, z którymi autorzy mieli do czynienia w praktyce.

Metodyka badań ilościowych

Najbardziej rozpowszechnioną w badaniach firm rodzinnych, opartą na źródłach pierwotnych, jest metoda ankietowa. Obejmuje ona zarówno standaryzowane ankiety, jak i wywiady, które mogą być prowadzone tradycyjnie lub z wykorzystaniem mediów (np. telefonu, Internetu). Metoda ankietowa pozwala na uogólnianie rezultatów uzyskanych z próby reprezentatywnej na populację generalną. Dążeniem badaczy przedsiębiorstw rodzinnych jest możliwość generalizacji rezultatów badań poprzez weryfikację, analizę, a także przewidywanie i programowanie zmian. Konstruowany obiektywistyczny model przyczynowo-skutkowych zależności pomiędzy zmiennymi powinien

1. „Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce” - grant KBN 1 H02C 062 27.

umożliwiać analizę powtarzalnych relacji oraz stworzenie modelu (nomotetyczna koncepcja metody naukowej). Badacz jest zewnętrznym obserwatorem, który nie ingeruje w przebieg procesu badawczego, lecz przetwarza ilościowe dane uzyskane przy pomocy standaryzowanego narzędzia badawczego. Kluczową wartością tej metody jest właśnie reprezentatywność i możliwość uogólniania, która pozwala na porównywanie różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych. Metoda ankietowa nie jest wolna od ograniczeń, swoistych zarówno dla badań ankietowych w naukach o zarządzaniu, jak i w szczególności w odniesieniu do badań firm rodzinnych. Należą do nich:

- narzucanie siatki poznawczej respondentowi,
- tworzenie artefaktów badawczych,
- dotarcie jedynie do problemów uświadamianych przez respondenta,
- spłykanie badanego problemu,
- brak możliwości dotarcia do informacji drażliwych lub kamuflowanych przez respondenta.

Przed wszystkim metoda ankietowa opiera się na proponowaniu stosunkowo wąskiego wyboru opcji, zawartego w kafeterii kwestionariusza ankiety, ewentualnie jedynie uzupełnianego pytaniami półotwartymi i otwartymi. Jest to narzucanie respondentowi stworzonej przez badacza siatki poznawczej, do której musi się on dostosować. Skutkuje to często tworzeniem artefaktów wynikającym z udzielania przypadkowych odpowiedzi na pytania, na które respondent nie zna odpowiedzi. Możliwe jest zresztą wyłącznie docieranie do problemów, które respondent sobie uświadamia, co ogranicza możliwości zrozumienia funkcjonowania firm rodzinnych, w których wiele kwestii emocjonalnych, związanych z wartościami rodzinnymi, jest przyjmowanych *implicite*. Podobnie zagubiona lub wtórnie zracjonalizowana pozostaje sfera działań intuicyjnych. Niemożliwe jest również znalezienie prawdziwych odpowiedzi na pytania drażliwe oraz dotyczące wiedzy ukrywanej przez respondentów. Obraz procesów organizacyjnych, ograniczony jedynie do sfery działań uświadamianych, jest zazwyczaj spłycony i nie oddaje całej złożoności relacji pomiędzy organizacją a rodziną.

Przykładami światowych projektów badań firm rodzinnych, prowadzonych z wykorzystaniem metody ankietowej, mogą być badania, które odegrały znaczącą rolę w rozwoju wiedzy o *family business*, np.: program *National Family Business Survey* w USA, przeprowadzony w roku 1997 na próbie 708 przedsiębiorców rodzinnych [Heck, Trent 2002, ss. 599-614]; problematykę zarządzania firmą rodzinną zajmował się ośrodek Stoy Hayward [1990] w Wielkiej Brytanii, którego badania obejmowały próbę ponad 8000 podmiotów. Badania sukcesji przedsiębiorstw rodzinnych w Kanadzie prowadzone przez T.S. Felthama, G. Felthama i J.J. Barnetta objęły ponad 700 przedsiębiorstw

[Feltham, Feltham, Barnett 2001, ss. 116–122]. Innym przykładem są paneuropejskie badania firm rodzinnych, prowadzone przez R. Donckelsa i E. Frollicha [1988, ss. 9–21] na próbie 1100 podmiotów MŚP w krajach europejskich. Natomiast badania U. Frey, F. Halter, S. Klein i T. Zellwerga [2006], prowadzone w Szwajcarii, oparte były na próbie 1200 przedsiębiorstw. Cennym źródłem informującym o tematyce badawczej z zakresie *family business* na świecie jest „Family Business Sourcebook” pod redakcją C.E. Arnoffa, J.H. Astrahana i J.L. Warda, w którym znajdujemy informacje o projektach badawczych w zakresie strategii biznesów rodzinnych, jej formułowania i wdrażania, a także oceny różnych koncepcji teoretycznych.

Niestety jednym z mankamentów badań ankietowych, prowadzonych wśród firm rodzinnych, jest w wielu przypadkach niski zwrot ankiet. Np. w badaniu dotyczącym czynników związanych z następcą, wpływających na proces sukcesji w małych i średnich przedsiębiorstwach rodzinnych w Afryce Południowej, które przeprowadzili E. Venter, C. Boshoff i G. Mas [2005, ss. 283–303]. Badacze uzyskali odpowiedzi od 332 spośród pozyskanych metodą losową 1038 podmiotów. Natomiast w badaniu zorganizowanym przez Loyola University, Kenesaw State University i Babson College w USA przeprowadzono szeroko zakrojone badania ankietowe firm rodzinnych. Obejmowały one badanie m.in.: problematyki przywództwa, planowania sukcesji, zarządzania strategicznego, roli zewnętrznego doradztwa oraz znaczenia roli kobiet w prowadzeniu rodzinnych firm. Autorzy tego badania wskazują na trudności w pozyskaniu odpowiedzi od respondentów. W badaniu kwestionariusze, obejmujące ponad 100 pytań, zostały wysłane do ponad 38.000 przedsiębiorstw rodzinnych, a odpowiedzi uzyskano od 1.143 (3%) podmiotów w ciągu półrocznego okresu badań [American Family Business Survey 2003, ss. 1–34]. Zatem trudności w prowadzeniu badań ilościowych, związane z uzyskaniem znaczącej liczby odpowiedzi, dotyczą wszystkich badaczy bez względu na miejsce i czas prowadzenia badań. Sytuacja taka powoduje duże trudności z zapewnieniem reprezentatywności badanej próby.

W Polsce początkowe badania ankietowe miały charakter niereprezentatywny ze względu na niewielką liczbę badanych przedsiębiorstw. Autorami pierwszych badań w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku i na początku XXI wieku byli W. Popczyk i A. Winnicka-Popczyk [Jeżak, Popczyk, Popczyk 2004] oraz Ł. Sułkowski [2004]. Metoda ta jest stosowana także w ostatnio prowadzonych badaniach m.in. przez A. Surdeja i K. Wacha [2010, ss. 91–95], E. Więcek-Janki [2013] czy K. Safina². Ze względu na ograniczony obszar próby badawczej, żadne wymienione projekty nie nosiły cech reprezentatywności.

2. Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Projekt realizowany w latach 2012–2014, pod kier. K. Safina w WSB we Wrocławiu, finansowany ze środków NCN,.

Jedynym dużym reprezentatywnym projektem badawczym, zrealizowanym w 2009 w Polsce, było badanie firm rodzinnych zrealizowane na potrzeby Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przez Pentor Research International, w którym jako członkowie zespołu badawczego byliśmy odpowiedzialni m.in. za zaproponowanie metodyki badań³. W ramach badań ankietowych w fazie odkrywczej przeprowadzono badanie ilościowe 1280 podmiotów z sektora MSP, a w fazie diagnostyczno-weryfikacyjnej badanie ilościowe objęło 1610 przedsiębiorstw rodzinnych.

Drugą co do częstości występowania ilościową metodą badań jest metoda analizy danych statystycznych, oparta na materiale wtórnym, znajdującym się w wielu typach źródeł o różnej wiarygodności. Zaletą danych zastanych jest to, że istnieją i badacz nie musi ich tworzyć. W przypadku badań przedsiębiorstw rodzinnych ograniczeniem jest brak wyodrębniania tej kategorii w statystykach gospodarczych oraz wieloznaczność definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Zatem istotną kwestią będzie umiejętność dotarcia do poszukiwanych dokumentów. Stosunkowo ograniczona jest również sfera problemów, które można badać przy pomocy tego rodzaju źródeł wtórnych. Większość problemów dotyczących: strategii, struktury, przedsiębiorczości, zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, kultury organizacyjnej i wielu innych aspektów zarządzania, pozostaje poza zasięgiem tej metody.

Uzupełnieniem metody analizy danych wtórnych są różnego rodzaju dokumentacje, które mogą służyć zarówno jako techniki zbierania danych dla innych metod (np. studia przypadków), jak i metoda *sensu stricto*. Owymi danymi mogą być np. strony internetowe, prospekty emisyjne, struktur i strategii organizacyjne, bilanse i rachunki wyników i wiele innych dokumentów wewnętrznych i zewnętrznych.

Przykładami projektów badań firm rodzinnych, prowadzonych z wykorzystaniem analizy danych wtórnych, mogą być badania firm rodzinnych przeprowadzonych w roku 2009 dla PARP, gdzie przygotowano raport z analizy danych zastanych [Raport 2009], także badania W. Popczyka [2013, ss. 124-133], który zastosował metodę analizy danych wtórnych w badaniach przedsiębiorstw rodzinnych notowanych na NewConnect.

Metodyka badań jakościowych

Metodyka badań jakościowych opiera się na założeniach odmiennych od metod ilościowych. Wyrasta ona z tradycji hermeneutycznej postulującej zrozumienie badanych procesów, poprzez odnalezienie jednostkowego sensu z wykorzystaniem metod pogłębionego wglądu. Opis badanego

3. Badanie firm rodzinnych, projekt współfinansowany przez UE w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, zrealizowany na zlecenie Zespołu Rozwoju Zasobów Ludzkich PARP.

procesu jest jednostkowy i często niepowtarzalny, intersubiektywny lub subiektywny, badane są zależności, a nie wyłącznie ciągi przyczynowo-skutkowe. Badacz jest zaangażowany aksjologicznie i może ingerować w proces, stając się *insiderem*. Stosowane metody mają charakter niestandardowy, niereprezentatywny statystycznie i czerpią inspirację z dorobku nauk humanistycznych i społecznych. Metody jakościowe, wykorzystywane do badań firm rodzinnych, obejmują: metodę studiów przypadku, antropologię organizacji, psychologiczne metody zarządzania, badania uczestniczące, autoetnografię oraz metodę analizy dyskursu i metody metaforyczne. Zaletą badań jakościowych jest pogłębione zrozumienie badanego procesu, natomiast ograniczenia wiążą się z subiektywizmem oraz z brakiem możliwości uogólniania rezultatów badań [Sułkowski 2012].

Wielu badaczy organizacji posługuje się metodą terenową zaczerpniętą z antropologii kulturowej [Smircich 1983, ss. 160-172]. Wykorzystuje ona techniki: obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych (biograficznych, antropologicznych), analizy tekstu oraz inne jakościowe badania terenowe [Kostera 2003, ss. 101-151].

Metody psychologiczne, zaliczane zarówno do ilościowych, jak i jakościowych, odgrywają bardzo dużą rolę w zarządzaniu poprzez metodykę badawczą, jak i pragmatyczną. W sferze badawczej wykorzystywane są zarówno metody psychometrii, jak i metody projekcyjne [Michell 1999] i kreatywne. Metody te stosowane są z reguły do badań problemów związanych z zachowaniami organizacyjnymi, przywództwem i kierowaniem oraz dynamiką zespołów ludzkich w organizacjach, problemów motywacji i rozwoju pracowników, a także zagadnień kultury organizacyjnej i zarządzania procesem zmian.

Badania uczestniczące (*participatory action research*) są formą interwencji społecznej i opierają się na założeniach ingerencji badacza w rzeczywistość poprzez identyfikację problemów grupy społecznej, zrozumienie możliwości rozwiązywania problemów i wspólne ich wdrażanie. Następuje odejście od obiektywizmu i dystansu badacza na rzecz pełnego zaangażowania w doskonalącą zmianę [Stringer 1999, ss. 191-192].

Chociaż podział pomiędzy metodami i technikami badawczymi jest w odniesieniu do badań jakościowych rozmyty to można zauważyć, że wykorzystywanych jest wiele technik badawczych. Do najczęściej stosowanych należą: obserwacje uczestniczące, wywiady pogłębione, wywiady grupowe [Halkier 2010, ss. 71-89], techniki interwencji społecznej, techniki dyskursywne i dokumentacyjne oraz techniki krytycznych incydentów [Flanagan 1954, ss. 327-358].

W przypadku badania firm rodzinnych kluczową techniką badawczą będzie pogłębiony wywiad, który może przybierać różne formy, w tym np. wywiad narracyjny lub biograficzny. Kluczowym problemem jest skłonienie re-

spondenta do refleksji i komunikacji z badaczem, która ujawni ważne i złożone procesy kulturowe, pozostające poza zasięgiem metod standaryzowanych.

Rozpowszechnioną metodą badań małych firm rodzinnych jest obserwacja uczestnicząca. Badacz, występujący w roli naukowca lub konsultanta, uczestniczy w pracy w organizacji rodzinnej z perspektywy obserwacji uczestniczącej lub nieuczestniczącej. Zdobyte w ten sposób dane odnoszą się przede wszystkim do sfery działań, a nie wyłącznie komunikacji i deklaracji, jak w przypadku wywiadów.

Odmianą metody obserwacji uczestniczącej jest autoetnografia, która wykorzystuje samoobserwację, a więc wykorzystywanie własnych doświadczeń organizacyjnych, pozwalających na głębsze zrozumienie społecznego kontekstu zachodzących zjawisk. Zatem autoetnografia jest podejściem do badań mającym na celu opisanie i systematyczne analizowanie organizacji (grafia), ale także osobiste doświadczenie (auto), tak aby zrozumieć doświadczenie kulturowe (etno) [Ellis 2004; Holman Jones 2005, ss. 763-791]. Może ona stanowić dobre narzędzie do przeprowadzenia badań własnej organizacji, a także relacji pomiędzy badaczem a organizacją. Takie podejście jest dość kontrowersyjne, ponieważ podważa podstawowe sposoby prowadzenia badań reprezentowane przez inne metody [Spry 2001, ss. 706-732]. Autoetnografia jest widziana przez pryzmat konstruktywizmu społecznego, odrzucającego zakorzenioną dychotomię pomiędzy badaczem a badanym. Badania tego typu traktuje się jako politycznie i społecznie zaangażowany oraz społecznie świadomy czyn [Adams, Holman Jones 2008, ss. 373-390]. Badacz wykorzystuje założenia autobiografii i etnografii, by przeprowadzić autoetnografię. Zatem w sposobie autoetnograficznym zawiera się zarówno proces, jak i rezultat [Ellis, Adams, Bochner 2010].

Autorzy tej publikacji mają bogatą wiedzę na temat funkcjonowania i specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych zaczerpniętą z autopsji, a więc z pracy w firmie rodzinnej. Jest to wiedza głęboka, możliwa do uzyskania właściwie wyłącznie przez *insidera*, ale jednocześnie obciążona bardzo dużą dozą subiektywizmu. Wydaje się, że właśnie zrozumienie zależności pomiędzy organizacją a rodziną, jest kluczowym argumentem przekonującym do korzystania z tej techniki badawczej. Jednocześnie w jakościowych metodach badań należy szczególnie zwrócić uwagę na problemy etyczne. W przypadku autoetnografii nie jest możliwe utrzymanie anonimowości badanej organizacji, przez co możliwe staje się wyrządzenie szkód zarówno pracownikom, jak i samej organizacji. Dlatego autoetnografia wymaga odpowiedzialności i wrażliwości, zatem nie powinna być wykorzystywana do badań drażliwych problemów organizacyjnych.

Względnie często wykorzystywaną metodą badań przedsiębiorstw rodzinnych są studia przypadków. Pozwalają one na integrację wielu danych

pochodzących ze źródeł pierwotnych (np. wywiadów, obserwacji, autoetnografii) oraz wtórnych (np. pisanych, sieciowych). Mogą być to jednostkowe opisy wskazujące na problemy swoiste dla tego typu organizacji lub też wielokrotne studia przypadku [Denzin, Lincoln 2000, ss. 1–28], a nawet analizy porównawcze studiów przypadku. Wielokrotne studia przypadku, oparte na metodyce emic skupione są na wskazaniu różnorodności, podczas gdy analizy porównawcze prowadzą do ostrożnych uogólnień wedle założonych kryteriów komparatywnych.

Charakterystyka badań firm rodzinnych

Badania w przedsiębiorstwach rodzinnych mają część ograniczeń, podobną do tych związanych z badaniami organizacji w naukach o zarządzaniu. Generalnym ograniczeniem jest problem ze skłonieniem członków organizacji do udziału w badaniu, w szczególności zaś jeśli dotyczy to problemów firm rodzinnych, w których relacje pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem są uznawane za sprawę wewnętrzną, a nawet temat tabu. Prowadzi to do ukrywania wielu ważnych informacji dotyczących firmy rodzinnej, w tym większości informacji będących źródłem przewagi konkurencyjnej i know-how. Jakość uzyskiwanych danych jest różna ze względu na zróżnicowany poziom zaangażowania przedsiębiorstw rodzinnych w proces badawczy.

Szczególnie kłopotliwe w badaniach ilościowych jest uzyskanie prób reprezentatywnych ze względu na odmowy udziału w badaniu. Równie ważny problem stanowi właściwe próbkowanie, ponieważ brakuje wiarygodnych operatów losowania. Kolejnym problemem jest brak materiału dokumentacyjnego dotyczącego relacji pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem. Ze względu na szczególny, emocjonalny stosunek członków rodziny właścicielskiej do kontrolowanego podmiotu gospodarczego, bardzo subiektywny oraz często wyidealizowany jest opis doświadczeń związanych z firmą rodzinną.

Badania społecznych aspektów organizowania są szczególnie wymagające metodologicznie i wymagają pluralizmu metodologicznego oraz triangulacji metod, która jest zwykle utożsamiana z metodyką jakościową. W badaniach przedsiębiorstw rodzinnych celowy wydaje się wybór pluralizmu metodologicznego, pozwalającego łączyć metody ilościowe i jakościowe. Wskazane byłoby również rozpowszechnienie jakościowych metod badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce. Ich niewątpliwą zaletą jest pogłębiony wgląd w złożone zależności relacji społecznych pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem. Upowszechniania warte są nie tylko metody studiów przypadku, ale też metody antropologii organizacyjnej, takie jak: wywiady pogłębione, obserwacja uczestnicząca oraz autoetnografia.

Podsumowanie

W badaniach przedsiębiorstw rodzinnych na świecie wykorzystywanych jest wiele metod badań ilościowych i jakościowych. W Polsce metodyka badań jakościowych firm rodzinnych jest stosunkowo słabo rozpowszechniona, a wydaje się, że może być bardzo pożyteczna poznawczo. Jakościowe metody są szczególnie przydatne do badania problemów firm rodzinnych ze względu na ich specyficzne powiązanie relacji biznesowych (ekonomicznych) z rodzinnymi (emocjonalnych, osobistych i prywatnych). Trafne wydaje się stosowanie metod jakościowych w odniesieniu do badań sfery tożsamości, kultury, wartości oraz relacji pomiędzy rodziną a przedsiębiorstwem. Jak wskazują doświadczenia wielu badaczy, włącznie z autorami tego artykułu, metody jakościowe pozwalają na skuteczniejsze pozyskiwanie wiarygodnych danych na tematy „wrażliwe” w porównaniu z metodami ilościowymi. Ważne jest również dostarczanie informacji na temat złożonych procesów społecznych, które lepiej badać metodami otwartymi.

Metodyka badań ilościowych, choć reprezentatywna i prowadząca do uogólnień, to jednak nie zawsze pozwala na pogłębione zrozumienie złożonych procesów społecznych zachodzących w przedsiębiorstwach rodzinnych. Metodyka badań jakościowych również nie jest wolna od ograniczeń, które odnoszą się zarówno do subiektywizmu, jak i problemów z generalizacją rezultatów, a więc tworzeniem teorii. Stanowiskiem wartym upowszechniania w badaniach firm rodzinnych może być pluralizm metodologiczny, który dopuszcza tworzenie mieszanych programów badawczych. Integrowanie metod ilościowych i jakościowych w obrębie jednego programu badawczego może dawać znaczące, choć nie zawsze współmierne rezultaty. Za pluralizmem metodologicznym przemawia również triangulacja pozwalająca łączyć komplementarne, a nawet niewspółmierne metody badawcze, które prowadzą do opisanego badanego przedsiębiorstwa rodzinnego w całej złożoności.

Bibliografia

- Adams T. E., Holman Jones S. (2008)**, *Autoethnography is queer* [w:] **N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, Smith L.T (red.)**, *Handbook of critical and indigenous methodologies*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- American Family Business Survey (2003)**, Raymond Family Business Institute, Alfred.
- Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.) (2002)**, *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publisher, Georgia.
- Bednarski A. (2001)**, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Dom Organizatora TNO-iK, Toruń.
- Denzin N.K., Lincoln Y.S. (red.) (2000)**, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Donckles R., Frohlich E.(1988)**, *Are Family Business Really Different?*, Family Business Review, nr 1 (1).
- Ellis C. (2004)**, *The Ethnographic I: A methodological novel about autoethnography*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Ellis C., Adams T. E., Bochner, A. P. (2010)**, *Autoethnography: An overview*. *Forum Qualitative Sozialforschung* / Forum: Qualitative Social Research, 12(1), Art. 10.
- Feltham T. S., Feltham G., Barnett J. J. (2001)**, *Are Canadian Family Businesses Ready for Succession ?*, Hiver, Winter.
- Flanagan J.C. (1954)**, *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin”, 51, 4.
- Frey U., Halter F., Klein S., Zellweg T.(2006)**, *Family Business in Switzerland: Significance and Structure*, www.kmu.inisg.ch.
- Halkier B. (2010)**, *Focus groups as social enactments: integrating interaction and content in the analysis of focus group data*, *Qualitative Research*, vol. 10(1).
- Heck R.K.Z., Trent E.S. (2002)**, *The Prevalence of Family Business from a Household Sample*, [w:] **Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red)**, *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publisher, Georgia.
- Holman Jones S. (2005)**, *Autoethnography: Making the personal political*, [w:] **Denzin N. K, Lincoln Y. S., (red.)**, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jeżak J, Popczyk W., Winnicka-Popczyk A, (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa
- Kostera M. (2003)**, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, PWN, Warszawa.
- Michell J. (1999)**, *Measurement in Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Smircich L. (1983)**, *Studing Organisations as Cultures*, w: G. Morgan, “Beyond Method: Strategies for Social Research”, Beverly Hills-London-New Delhi.
- Spry T. (2001)**, *Performing Autoethnography: An Embodied Methodological Praxis*, *Qualitative Inquiry*, Volume 7 Number 6, Sage Publications.
- Stoy Harvard (1990)**, *Managing the Family Business in the UK*, Stoy Harvard, Londyn.

-
- Stringer E.T. (1999)**, *Action Research*, Sage, Thousand Oaks-London-New Delhi.
- Sułkowski Ł. (2004)**, *Organizacja a rodzina, Dom organizatora TNOiK*, Toruń.
- Sułkowski Ł. (2012)**, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Venter E., Boshoff C., Mass G. (2005)**, *The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Business*, [w:] *Family Business Review*, vol. 18, no. 4.
- Więcek-Janka E. (2013)**, *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Politechnika Poznańska, Poznań.
- Popczyk W (2013)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym*, UŁ. Łódź.
- Raport z analizy danych zastanych (2009) na potrzeby projektu badawczego „Badanie firm rodzinnych, Pentor Research International, Warszawa.

Krzysztof Safin

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Jacek Pluta

Uniwersytet Wrocławski

Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Analiza wstępnych wyników badań

Succession Strategies of Polish Family Enterprises. The analysis of initial research results

Abstract: Succession processes in the economic practice of Poland are a new phenomenon. The first phase of the processes has only just begun. The scientific research on this phenomenon is therefore at a relatively early stage with the identification of the phenomenon being not yet fully clear. The aim of the study, whose initial results are presented here, was not only to contribute to expanding the research and provide knowledge about succession models and the conditions for their selection, but also to provide a research tool that would allow for the continuation of this kind of studies where it is possible to compare results. It was recognized that the theoretical basis that would enable us to conduct the research with thus defined objectives was social exchange theory. Treating the succession process as an exchange process between interested parties provides us with new opportunities for explicating both the very process and the phenomenon of family enterprises in general. The studies were conducted within the framework of the research project “Succession Strategies of Polish Family Enterprises” funded by Polish National Science Centre (UMO-2011/03/B/HS/04116).

Key-words: family enterprise, succession process, exchange theory, succession strategies.

Wstęp

Problem sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych jest, jak wynika z przeglądu literatury przedmiotu [Benavides-Velasco 2013], jednym z najczęściej eksplorowanych zagadnień badawczych. Ten walor ilościowy badań nie przekła-

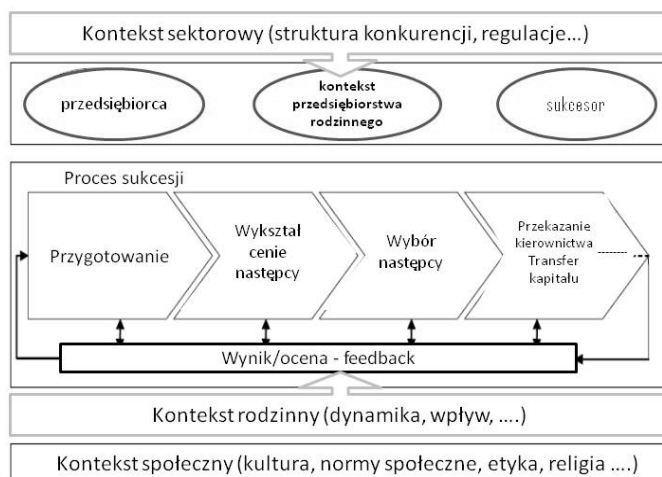
da się na ich efektywność. Niekiedy mówi się wręcz o chaosie poznawczym – stosuje się różne założenia wyjściowe, różne metody i techniki badawcze, używa różnej terminologii. Mimo angażowania poważnych wysiłków organizacyjnych i intelektualnych, wiele pytań w tym obszarze pozostaje otwartych. Do najważniejszych należy nie tylko pytanie o determinanty procesów sukcesyjnych i powody spadającej atrakcyjności sukcesji jako drogi do własnego przedsiębiorstwa, ale głównie pytanie metodyczne o modele i narzędzia badawcze, pozwalające na obiektywizację i porównywalność wyników badań.

Badania¹, których wstępne wyniki prezentuje niniejszy artykuł, miały na celu identyfikację modeli i uwarunkowań procesów sukcesyjnych polskich przedsiębiorstw rodzinnych oraz konsekwencji dla przedsiębiorstwa i rodziny. Zgromadzony materiał badawczy posłużył do weryfikacji kilku zasadniczych hipotez badawczych, które przyjęli autorzy. Ze względu za ograniczenia edytorskie w niniejszym artykule zostaną zaprezentowane wyniki weryfikacji kilku spośród nich. Hipotezy te zakładały – 1. brak jednego modelu sukcesji skutecznie zapewniającego ciągłość strategiczną przedsiębiorstwa (przy tym coraz częściej sukcesja wewnątrzrodzinna ustępuje miejsca sukcesji zewnętrznej). 2. Głównie wewnętrzny charakter podstawowych czynników determinujących wybór modelu sukcesji (przy czym związane są one przede wszystkim ze strukturą rodziny, jej wiekiem, liczebnością i charakterem oraz wykształceniem kluczowych osób), 3. sukcesje polskich przedsiębiorstw nie są elementem koncepcji strategicznych, lecz wynikiem działań doraźnych, inicjowanych pod wpływem czynników o charakterze naturalnym.

Założenia modelu badawczego

Jedną z głównych tendencji w obszarze badań nad sukcesją, jaka wynika z przeglądu literatury przedmiotu i analizy wyników badań, jest chęć zapisania w formie kompleksowego modelu wszystkich determinant wpływających na efektywność tego procesu. Najczęściej przywoływany i modyfikowany jest przy tym model proponowany przez Le Breton-Miller i innych (rys.) [Le Breton-Miller 2004, s. 317 i nast.]. Zasługą tego meta-modelu jest integrowanie różnych aspektów i kontekstów w jednych ramach badawczych, a jego wadą zbyt ogólnikowość, przez co w ograniczonym stopniu przyczynia się do analizy przyczyn zjawisk zachodzących w procesie sukcesji (nie dokonuje żadnego ustrukturyzowania problemów szczegółowych, a jedynie ich „wyliczenia”).

1. Strategie sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych. Projekt realizowany w latach 2012–14, pod kier. K. Safina w WSB we Wrocławiu, finansowany ze środków NCN, umowa UMO-2011/03/B/H5/04116.

Rysunek 1. Model sukcesji w przedsiębiorstwie rodzinnym

Źródło: Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession* [w:] "Entrepreneurship Theory and Practice", 28(4), s. 318.

Model ten był o tyle inspirujący dla naszych badań, że pozwolił na sformułowanie własnych założeń, redukujących nadmiar obszarów problemowych.

Podstawowe założenie metodologiczne, które przyjmujemy, głosi, że relacje rodzinne i biznesowe członków firm rodzinnych podlegają regułom wymian społecznych² bądź są ich konsekwencją. Sądzymy także, że procesy sukcesyjne w firmach rodzinnych, tj. zmiana pokoleniowa (właścicielska, zarządcza) i przejęcie firmy przez członków rodziny właściciela w następnym pokoleniu (dzieci) można ujmować jako bezpośrednie procesy wymiany społecznej bądź jako przez nie warunkowane.

Zaproponowanie interpretacji zachowań i decyzji sukcesyjnych jako pewnego modelu sukcesji, co jest jednym z celów poznawczych projektu, oznacza opisanie jego warunków brzegowych, w których może zachowywać swoją poprawność. To, na ile są one użyteczne, ostatecznie zależne będzie od wyników analiz empirycznych i natury ujawnianych danych.

W naszych badaniach przyjmujemy, że firmę rodzinną można ująć modelowo jako układ zależny dwóch rodzajów struktur: rodziny i biznesu, tworzących łącznie układ rodzinno-biznesowy. Z jednej strony przedstawiają

2. Socjologiczna teoria wymiany opisuje świat społeczny jako układ wymiany dóbr materialnych i niematerialnych między ludźmi. Każda interakcja społeczna ma charakter transakcji – „coś za coś”. Człowiek podejmuje działanie z myślą o korzyści dla siebie. Korzyść niematerialna może mieć postać szacunku innych, posłuszeństwa, satysfakcji, bezpieczeństwa, prestiżu itp. [Popczyk].

sobą odmienne cele i zasady swojego istnienia, z drugiej w sposób praktyczny i bezpośredni są ze sobą ściśle powiązane i zależne.

Zgodnie z przyjętą wersją teorii wymiany poziom owej zależności jest ustalony w badaniach empirycznych z punktu widzenia układu pozycji statusowych oraz ról, jakie członkowie najbliższej rodziny właściciela przedsiębiorstwa pełnią łącznie w firmie oraz w rodzinie, gdzie kluczową kwestią jest szacowanie samej pozycji osoby prowadzącej biznes w rodzinie i w firmie. Założyliśmy ponadto, że powiązanie rodziny i biznesu będzie miało wpływ na sytuację sukcesji, określając zamiar przejęcia firmy przez pokolenie sukcesorów jako opcję, której wartość może być ustalona na podstawie analizy kosztów innych alternatyw. Z powyższego opisu wynika, że model sukcesji, rezultat analiz i interpretacji empirycznych, przedstawiony w kategoriach pojęciowych teorii wymiany, dotyczy przede wszystkim sukcesji wewnątrzrodzinnej i odnosi się do tego sposobu zapewnienia trwałości struktury społeczno-gospodarczej, jakim jest firma rodzinna poprzez przejście własności firmy rodzinnej z pokolenia seniorów do pokolenia sukcesorów.

Przebieg i wyniki badań

W badaniach wzięło udział łącznie 390 przedsiębiorstw rodzinnych, spełniających następujące kryteria:

- to przedsiębiorstwa rodzinne w ścisłym znaczeniu (tzn. właścicielem przedsiębiorstwa jest rodzina, przynajmniej dwóch jej członków pracuje w przedsiębiorstwie, w tym sprawując funkcje kierownicze),
- posiadają „potencjał sukcesyjny” – właściciele posiadają potomstwo (wspólne lub partnera),
- istnieją na rynku co najmniej 10 lat,
- prowadzą działalność gospodarczą w rozumieniu ustawy Prawo o swobodzie działalności gospodarczej,
- mają swoją siedzibę na terenie Dolnego Śląska lub Wielkopolski³.

Przeprowadzenie całości badań empirycznych przypadło na okres luty – październik 2013 roku. Zgodnie z przyjętą koncepcją, składały się one z części jakościowej oraz ilościowej.

Badania jakościowe obejmowały przeprowadzenie trzydziestu indywidualnych wywiadów pogłębionych (IDI) z dobranymi w sposób celowy właści-

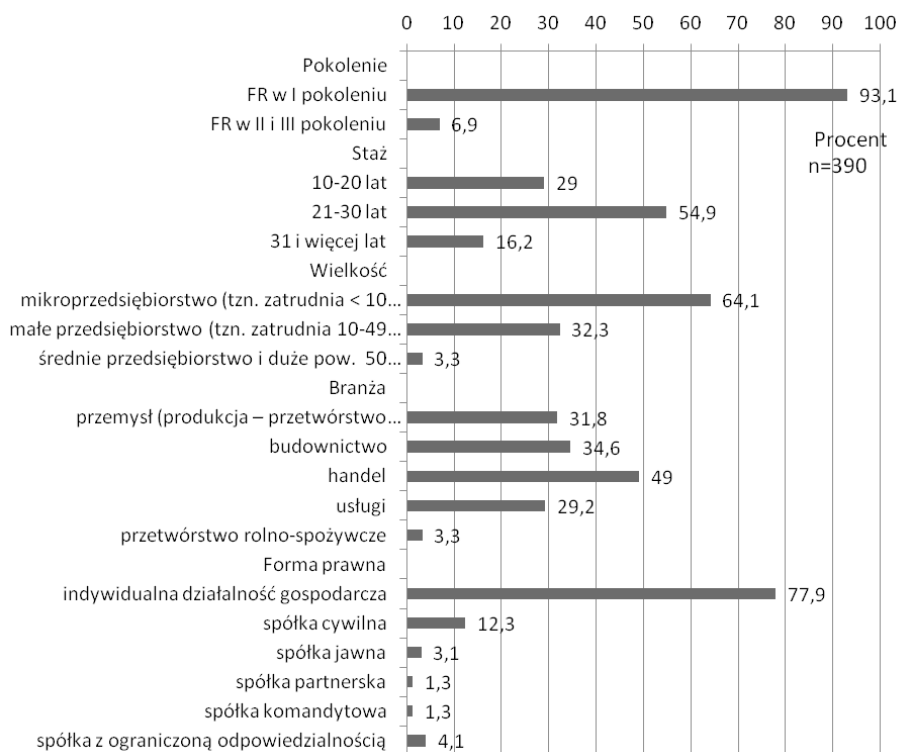
3. Dobór województw, z których rekrutowano do badań przedsiębiorstwa, był celowy. Założono bowiem, że na wybór modelu sukcesyjnego może wpływać rodzinna tradycja przedsiębiorcza i historyczne ukształtowane wzorce zachowań biznesowych. Tu województwo wielkopolskie byłoby synonimem zakorzenienia i tradycji (większego przywiązania do modeli wewnątrzrodzinnych), a województwo dolnośląskie synonimem jej braku, większej otwartości i braku przywiązania (większej otwartości na sukcesję zewnętrzną).

celami firm rodzinnych oraz dodatkowo wywiadów w 4 grupach focusowych (FGI). Wywiady IDI przeprowadzono przed głównymi badaniami ilościowymi, natomiast badania focusowe zrealizowano bezpośrednio po nich. W każdym przypadku w rekrutację respondentów i przeprowadzenie badań bezpośrednio zaangażowani byli sami badacze.

Główne badania ilościowe CAPI zrealizowano na próbie $n=390$ firm rodzinnych, mających swoją siedzibę na terenie województw dolnośląskiego i wielkopolskiego. Wielkość próby została określona jako ekwiwalent próby prostej losowej o stopniu reprezentatywności na poziomie istotności $p=0,05$, przy błędzie próby wynoszącym $\pm 5\%$.

Profil przedsiębiorstw biorących udział w badaniu przedstawiał się następująco: (zob. rys. 2.)

Rysunek 2. Profil badanych przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań, $n=390$.

Jednym z głównych zamierzeń badawczych, założonych przez realizatorów, była identyfikacja zachowań strategicznych przedsiębiorstw rodzinnych, w tym diagnoza stosowanych strategii, jej związków ze strategią sukcesyjną oraz analiza wpływu wybranych czynników na te zachowania.

Identyfikację typów zachowań strategicznych dokonano poprzez analizę poglądów właścicieli na źródła i dynamikę zmian zachodzących w przedsiębiorstwie. To pozwoliło wydzielić 4 podstawowe typy strategiczne – strategię trwania (dryf strategiczny); strategię rozwoju poprzez sukcesję wewnętrzną, strategię rozwoju poprzez sukcesję zewnętrzną oraz strategię diametralnej zmiany. Piąty typ (najliczniejszy), to postawa braku zdecydowania – niewykluczania różnych opcji. Odpowiedzi zostały skategoryzowane do „jednej zmiennej” wg kryterium profilu dominującego, co dało odpowiedzi rozłączne.

Ponieważ respondent w każdym przypadku mógł wskazać 1,2 lub 3 odpowiedzi spośród 11 koniecznym etapem było kategoryzowanie odpowiedzi według profilu dominującego. Jeśli odpowiedzi były rozłożone równomiernie, przypadek kwalifikowano jako nieokreślony lub mieszany. Po zrekodowaniu poszczególne profile strategiczne przedstawiają się w sposób następujący:

Tabela 1. Profile strategiczne badanych przedsiębiorstw

Profil strategiczny	zamiary wobec firmy rodzinnej ciągu najbliższych 5-8 lat (trzy najważniejsze cele)	Częstość	Procent
strategia kontynuacji	kontynuowaniu obecnej działalności bez większych zmian	131	33,6
	żyjemy z dnia na dzień, starając się utrzymać firmę na powierzchni		
sukcesja wewnętrzna	zmianie profilu działalności poprzez zamknięcie starej i rozpoczęcie nowej produkcji lub usług	47	12,1
	przekazaniu firmy następcy/om w rodzinie		
sprzedaż likwidacja	wygaszaniu i ograniczaniu skali produkcji, łącznie z ograniczeniem liczby pracowników / współpracowników	19	4,9
	całkowitej sprzedaży firmy / zamknięciu działalności		
sukcesja zewnętrzna	wejściu w ścisłą współpracę / połączeniu z inną firmą rodzinną	47	12,1
	wejściu w ścisłą współpracę / połączeniu z silnym podmiotem gospodarczym (liderem na rynku)		
	pozyskaniu akcjonariatu zewnętrznego w firmie		
nieokreślony/mieszany		146	37,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Odpowiedzi na kolejne pytania wskazywały na to, że przedsiębiorcy postrzegają proces sukcesyjny raczej w kategoriach doraźnych niż strategicznych i nie widzą związku pomiędzy strategią rozwojową a strategią sukcesyjną. Dla większości respondentów zrozumiała jest konieczność posiadania pewnej wizji rozwoju, poglądu co do przyszłości firmy, natomiast rozstrzygnięcia w zakresie sukcesji traktują jako problem doraźny, który powinien być rozwiązany wtedy, gdy ze względu na okoliczności stanie się aktualny.

Tabela 2. Typy strategii rozwoju i strategii sukcesyjnych

Strategia rozwoju /roz- wój poprzez	Sukcesja				Ogółem
	sukcesja w rodzinie	pozarodzinna	nieokreślona/ brak koncepcji	brak sukcesji – likwidacja	
strategia kontynuacji	102	1	25	3	131
	31,8%	33,3%	45,5%	27,3%	33,6%
przekazanie przedsię- biorstwa wewnątrz rodziny	42	1	4	0	47
	13,1%	33,3%	7,3%	,0%	12,1%
sprzedaż / likwidację	8	1	3	7	19
	2,5%	33,3%	5,5%	63,6%	4,9%
sukcesję zewnętrzną	40	0	7	0	47
	12,5%	,0%	12,7%	,0%	12,1%
nieokreślony/mieszany	129	0	16	1	146
	40,2%	,0%	29,1%	9,1%	37,4%
Ogółem	321	3	55	11	390
	82,3%	0,8%	14,1%	2,8%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Te postawy znajdują również odbicie w przesunięciu czasowym pomiędzy obiema optykami – strategiczną i sukcesyjną. O ile koncepcje rozwoju przedsiębiorstwa w różnej formie formalizacji istnieją w zasadzie w każdym przedsiębiorstwie, o tyle problemy sukcesji są przesuwane w czasie. Nie tylko sam formalny proces, ale nawet refleksja nad czasem i sposobem sukcesji traktowane są jako zajęcie na dalszą przyszłość. Można co prawda uznać, że odsuwanie w czasie to też strategia, ale nie ma dowodów na to, że to zabieg przemyślany i spójny z innymi obszarami strategicznymi.

Badania potwierdziły bowiem znane z szeregu badań obcych spostrzeżenia, że podstawowym odruchem właściciela jest odsuwanie w czasie nie tylko samego etapu przekazania, ale też wszelkich faz składających się na proces zmian generacyjnych i sukcesji. Ponad 83% spośród nich nie czuje się gotowych do odejścia z firmy. Gotowość do odejścia z firmy deklaruje zaledwie 55 osób, z czego 5 osób w sposób zdecydowany, mimo że ponad 16% spośród nich ma staż zawodowy dłuższy niż 31 lat, a 13,3 % ma więcej niż 61 lat.

Chociaż w praktyce zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi wypracowano wiele sposobów zmiany warty, jako najbardziej typowy uznaje się zwykle odwleknięcie zmian. Z wielu badań wynikają spostrzeżenia, że ok. 1/3 szefów przedsiębiorstw rodzinnych przekazuje władzę w wieku powyżej 65 lat [np. Simon 1999]. Wśród seniorów panuje przekonanie o własnej sprawności

i niedojrzałości następców. Wśród sukcesorów rodzi to reakcję zniechęcenia, a wśród pracowników i osób współpracujących obawy o dalsze losy.

Sukcesja wewnętrzna versus sukcesja zewnętrzna

O braku dostrzegania związku pomiędzy ogólnym myśleniem o firmie i jej rozwoju, a pewnym wycinkiem, jakim jest sukcesja; świadczą również reakcje przedsiębiorców na pytanie o to, komu zostanie przekazane przedsiębiorstwo po odejściu właściciela. Nawet wśród tych, którzy rozwój swojej firmy widzą poprzez sukcesję zewnętrzną, odsetek tych, którzy chcieliby przekazać firmę członkowi rodziny, jest dominujący. W sytuacji, gdy respondenci zostali postawieni nie przed dylematem, czy rozpocząć proces sukcesji, przekazać stery firmy, tylko komu – ujawnia się przedkładanie emocji nad racjonalnością.

Przy tak postawionym pytaniu (*Co chciałby pan/pani. w przyszłości zrobić z firmą? Komu chce ją przekazać (zostawić) w zarządzaniu po swoim odejściu?*), uwidacznia się duża determinacja przedsiębiorców do pozostawienia swoich biznesów w rękach rodziny (tabela 3).

Tabela 3. Modele sukcesji w badanych przedsiębiorstwach

sukcesja w rodzinie	pozarodzinna	nieokreślona	brak sukcesji / likwidacja
321	3	55	11
82,3%	0,8%	14,1%	2,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Taki rozkład odpowiedzi nie jest niespodzianką. Badania prowadzone przez A. Surdej i K. Wacha wskazywały na prawie 90% grupę sukcesorów wewnętrznych. Zaskakuje jednak to, że w Polsce odsetek ten jest ciągle ponadprzeciętnie wysoki w skali europejskiej⁴. Obserwacje ekspertów UE i ich zalecenia sugerowały, że sukcesja wewnętrzna jest strategią stosowaną coraz mniej chętnie bądź napotyka na opory ze strony potencjalnych sukcesorów [Final 2009].

Warto tu zestawić sytuacje, w których przedsiębiorca jest zmuszony do przekazania przedsiębiorstwa w „obce ręce”. Powody, dla których przedsiębiorstwa rodzinne zatrudniają obcych menedżerów mogą mieć szerszy kontekst i dotyczyć, oprócz sytuacji kryzysowych:

- braku przejawiania przez potencjalnego następcę zainteresowania firmą lub posiadania niewystarczających kwalifikacji,

4. Z najnowszych badań, prowadzonych w tym obszarze w Niemczech wynika, że na sukcesję wewnątrzrodzinną decyduje się 53% przedsiębiorców. Zob. Kay, Suprinovič 2013.

- luki generacyjnej – junior ze względu na wiek jeszcze nie jest przygotowany do objęcia przedsiębiorstwa,
- braku porozumienia między właścicielami co do przyszłego kierownictwa,
- dążenia do oddzielenia własności i zarządzania.
- Wydaje się, że te sytuacje dochodzą do głosu w gospodarkach „dojrzałych”, o dłuższej historii przedsiębiorczości indywidualnej niż w Polsce.

Wymowa tych zestawień powinna być jednakże zrelatywizowana, gdyż nie dostarczają one wiedzy o rzeczywistych (i zrealizowanych) sukcesjach, a jedynie o planowanych. Niektóre z obserwacji mogą sugerować, że rzeczywisty odsetek zrealizowanych sukcesji wewnętrznych będzie mniejszy.

Niezależnie od formalnych rozwiązań sukcesyjnych, które traktujemy raczej jako wynik (formalną stronę pewnych procesów socjalizacyjnych) w badaniach analizowano rodzaj / sposób rzeczywistego włączania młodego pokolenia w sprawy przedsiębiorstwa. Poziom tego zaangażowania obejmował różne formy aktywności – od zaangażowania i pracy w przedsiębiorstwie, po udział w kierowaniu firmą; na przeciwnym biegunie były sytuacje „trzymania dzieci z dala od spraw firm”⁵.

Analiza tych przejawów rzeczywistego, a nie tylko formalnego uruchomienia procesu sukcesyjnego przyniosła pewną modyfikację wyników. Jako miarę tego rzeczywistego procesu przyjęto trzelementową skalę włączania potencjalnych sukcesorów w obszar spraw biznesowych – niską, umiarkowaną i wysoką. W zdecydowanej większości (blisko 80% wskazań) ten proces mieścił się w trzecim, najwyższym przedziale. Oznacza to, że mimo braku działań, które dałyby się wpisać w katalog czynności procesu sukcesji, przedsiębiorcy prowadzą własną intuicyjną strategię sondowania przydatności, zachęcania i przygotowania sukcesorów. Jest to również ważny wniosek natury badawczej, wskazujący na małą przydatność kategoriycznych sformułowań w pytaniach – *prowadzisz / nie prowadzisz proces sukcesyjny*, a być może zastosowania jedynie badań ilościowych do analizy procesów sukcesyjnych w ogóle.

Uwarunkowania zachowań sukcesyjnych

W naszych badaniach wiele miejsca poświęciliśmy na identyfikację i analizę czynników wpływających na charakter i przebieg procesu sukcesji. Chodziło zwłaszcza o znalezienie tych czynników, które wzmacniają skuteczność procesów sukcesyjnych, w tym również usuwają podstawowe bariery.

5. Respondenci mieli do wyboru następujące odpowiedzi: *pokazujemy im pracę w naszej firmie i staramy się ich tym zaciekawić, pozwalamy im pracować dorywczo w naszej firmie, zatrudniamy i bardzo dobrze ich wynagradzamy, zachęcamy ich do rozwoju i wdrażania własnych pomysłów w firmie, proponujemy / dajemy im pracę na samodzielnym stanowisku w firmie, pozwalamy im kierować pracą ludzi / działu w firmie, trzymamy dzieci z dala od spraw firmy*.

Z badań wynika, że istotnym czynnikiem dla decyzji sukcesyjnych pozostaje wielkość firmy, obserwowana jest bowiem wyraźna tendencja zmniejszania się *sukcesji nieokreślonej* w stronę rodzinnej wraz ze wzrostem wielkości firmy. Jest to efekt zauważalny między firmą mikro i małą, średnie przedsiębiorstwa nie stanowią tu wiarygodnego odniesienia porównawczego z uwagi na niewielką ich liczbę w próbie. Widać te zależności szczególnie przy analizie liczby zatrudnionych, dodatnia tendencja między wzrostem liczby zatrudnionych a sukcesją wewnątrzzrodziną jest szczególnie wyraźna. Na podstawie tych kilku zależności można zaryzykować wniosek, że wtedy, gdy wzrasta wartość i potencjał przedsiębiorstwa, chęć pozostawienia go w rękach rodziny jest zdecydowanie silniejsza niż wtedy, gdy przedsiębiorstwo w ocenie właściciela prezentuje niewielką wartość. Warto tu wziąć pod uwagę również oczywisty fakt, że w przypadku przedsiębiorstw mikro trudno byłoby mówić o zasobach, które miałyby stać się przedmiotem sukcesji. Z kolei ścisły związek sukcesji rodzinnej z wielkością zatrudnienia daje się wytłumaczyć, jak się wydaje, opisywanym w literaturze przedmiotu paternalistycznym sposobem traktowania pracowników i odpowiedzialnością właścicieli za losy pracowników. Związek ten maleje wraz ze zmniejszaniem się liczby zatrudnionych.

Na model i przebieg procesu sukcesji silny wpływ wywiera sposób radzenia sobie z perspektywą posukcesyjną przez właścicieli. Im wyraźniejsza wizja życia po przekazaniu firmy i im słabsze związki z przedsiębiorstwem, tym większe przyzwolenie na sukcesję. Badani właściciele nie należeli w większości przypadków do sukcesyjnych entuzjastów. Ponad 58% przedsiębiorców, którzy wybrali wewnątrzzrodziną ścieżkę sukcesji, po przekazaniu firmy chce pozostać w biznesie, z czego w przedsiębiorstwie rodzinnym – ponad 38%. Z kolei 29,6% chce się zająć czymś innym, a 11,8% firm nie ma żadnych refleksji na temat swojej przyszłości.

Na sytuację sukcesyjną, a zwłaszcza na wybory tempa i rodzaju sukcesji, istotny wpływ wywiera sytuacja materialna, zarówno rodziny jak i przedsiębiorstwa. W naszych badaniach w obu sytuacjach respondenci określali ją jako dobrą.

Tabela 4. Sytuacja ekonomiczna badanych rodzin i przedsiębiorstw

Sytuacja ekonomiczna rodziny (samoocena)			
Żyjemy średnio – wystarczy nam na co dzień, ale musimy oszczędzać na poważniejsze zakupy	Żyjemy dobrze – stać nas na wiele bez specjalnego oszczędzania	Żyjemy bardzo dobrze – możemy sobie pozwolić na pewien luksus	
105	178	74	357
29,41%	49,86%	20,73%	100,00

Kondycja ekonomiczna (samoocena)			
przeciętna – typowa dla tego rodzaju przedsiębiorstw na rynku	dobra – lepsza od innych podobnych przedsiębiorstw na rynku	b. dobra – zdecydowanie lepsza niż innych podobnych przedsiębiorstw na rynku	
121	244	22	387
31,27%	63,95%	5,68%	100,0%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Taka sytuacja tłumaczy częściowo zarówno wybór modelu odraczania sukcesji, jak i pozostawiania majątku w rękach rodziny. Chęć do dzielenia się dobrobytem jest mniejsza niż do dzielenia się biedą.

Kolejną determinantą zachowań sukcesyjnych jest model rodziny – rozumiany jako sposób podziału obowiązków w prowadzeniu gospodarstwa domowego. Dla potrzeb badań wyróżniono trzy modele: tradycyjny (kobieta prowadzi dom), odwrócony (mężczyzna prowadzi dom), nowoczesny (partnerzy wspólnie prowadzą dom). Wbrew pozorom, ci, którzy wybierają wewnątrzrodzinny model sukcesji, nie reprezentują postaw konserwatywnych w odniesieniu do prowadzenia gospodarstwa domowego. Model rodziny, opisywany w powyższy sposób, można by tylko w 1/3 badanych przypadków uznać za tradycyjny, w ponad połowie analizowanych sytuacji to mąż prowadził dom, a pozostałych przypadkach prowadzony był wspólnie (15%).

Zaskoczeniem kolejnym może być charakter wpływu osób spoza rodziny na sposób sukcesji. W badanej próbie 321 firm preferujących wewnątrzrodzinny sposób sukcesji znalazło się 161 takich, w których gremiach decyzyjnych nie zasiadali menedżerowie spoza rodziny i 160, w których zasiadali. Przedsiębiorcy z przedsiębiorstw bez *obcych* w 74,2 % wskazywali na wewnątrzrodzinną sukcesję, podczas gdy z przedsiębiorstw z *obcymi* w zarządzie aż w 94,5%. Powyższy wynik jest kolejnym uprawdopodobnieniem hipotezy o stabilizującej funkcji strony biznesowej w strukturze biznesowo-rodzinnej. Okazuje się bowiem, że fakt zasiadania w zarządzie osób spoza rodziny zwiększa prawdopodobieństwo sukcesji w rodzinie. Jednakże wpływ ten jest umiarkowany, jeśli chodzi o wybór planowanego sposobu sukcesji. Dominuje bowiem model, w myśl którego dzieci (członkowie rodziny) powinny dziedziczyć majątek, w tym biznes – spadek i darowizna to opcja najczęstsza (ponad 60% wskazań).

Na wybór modeli sukcesyjnych wpływają również czynniki biograficzne właścicieli, w tym własna kariera zawodowa. Preferowany przez właścicieli długi proces socjalizacji do roli przedsiębiorcy / następcy to bardzo często

wynik rekapitulacji własnej ścieżki kariery zawodowej. Respondenci w zdecydowanej większości przypadków zdecydowali się na założenie firmy dopiero po okresie pracy etatowej, tych, którzy bezpośrednio przed założeniem firmy nie pracowali, było ledwie 9%, stosunkowo niewielki odsetek respondentów pracował dorywczo lub na umowę zlecenie. Charakterystyczne różnice w realizacji kariery zawodowej można prześledzić w odniesieniu do doświadczeń kobiet i mężczyzn. Otóż kobiety znacznie częściej zakładały firmy bezpośrednio po okresie zajmowania się domem i wychowywania dzieci (21% kobiet wobec 3% mężczyzn) i okresie nauki (29% wobec 13%), z kolei w przypadku mężczyzn znacznie częściej obserwowano założenie firmy bezpośrednio po okresie pracy w administracji publicznej (11% mężczyzn wobec 4% kobiet) i pracy etatowej w firmie (57% wobec 49%).

Na uwagę zasługuje też postawa kobiet w procesie sukcesji. Biorą one pod uwagę częściej i więcej wariantów sukcesyjnych niż mężczyźni. Są one mniej związane z konkretną ścieżką sukcesyjną, zwłaszcza, co może zaskakiwać, są mniej związane z sukcesją wewnątrzzrodziną. Podczas gdy mężczyźni biorą pod uwagę taki sposób sukcesji w 84% przypadków, o tyle kobiety w 77%, kobiety również częściej wskazują na brak określonych preferencji w zakresie ścieżki sukcesyjnej, taką postawę reprezentuje 20,8% kobiet wobec 11,9% mężczyzn.

Podsumowanie

Badania, których część ustaleń i wniosków przedstawiono w niniejszym artykule pozwoliły na zweryfikowanie kilku ważnych hipotez. Nie potwierdziła się hipoteza w odniesieniu do badanych przedsiębiorstw, że strategie sukcesyjne coraz częściej są strategiami pozarodzinnymi. Prowadzone przez autorów badania nad przedsiębiorczością ludzi młodych wykazywały malejące zainteresowanie przejmowaniem przedsiębiorstw od rodziców. Był to zwykle słaby motywator. Wydawać by się mogło, że to będzie skłaniać rodziców do zmiany modeli sukcesyjnych. Tymczasem poszukiwania sukcesorów ogniskują się wokół najbliższej rodziny, tak deklaruje ponad 80% respondentów. Oczywiście nie jest to równoznaczne z decyzjami sukcesorów, jednakże wysiłki zmierzające do zainteresowania następców przedsiębiorstwem (socjalizacja sukcesyjna) prowadzona jest przez wielu przedsiębiorców i na tyle taktownie, że nie należy zakładać zbyt wysokiego odsetka niechętnych sukcesorów.

Potwierdziły się przypuszczenia, że sukcesyjna (sam proces sukcesji) jest zwykle prowadzona bez szerszego kontekstu strategicznego. W niewielu procentach wskazań właściciele traktują ją jako ważny element koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa. Traktuje się ją głównie w kategoriach problemu, z którym trzeba będzie się zmierzyć, gdy przyjdzie pora. Rzadko jest traktowana jako

szansa na zdynamizowanie rozwoju przedsiębiorstwa. Jak się udało ustalić, ma to związek z wieloma czynnikami o charakterze głównie wewnętrznym.

Badania pozwoliły zweryfikować przydatność analizowania procesów sukcesyjnych poprzez pryzmat teorii wymiany, wnioski z tego doświadczenia są bardzo optymistyczne. Zostaną one zaprezentowane w kolejnych publikacjach. Sądzymy, że mogą okazać się przydatne w prowadzeniu kolejnych badań zjawiska sukcesji.

Bibliografia

Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F. (2013), *Trends in the family business research*, "Small Business Economics", Volume 40, Issue 1.

Final Report of the Expert Group Overview of family business relevant issues. European Commission Directorate-General for Enterprise and Industry, 2009; http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/family-business/index_en.htm#h2-3 (**dostęp 24.03.2014**)

Kay R.; Suprinovič, O. (2013), Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2014 bis 2018, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Daten und Fakten Nr. 11, Bonn

Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L.P. (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28(4).

Popczyk W. (2014), *Kapitał społeczny w firmach rodzinnych. Nepotyzm a kapitał rodziny*. Materiał w przygotowaniu do druku, Łódź.

Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, PWN, Warszawa.

Ewa Więcek-Janka

Politechnika Poznańska

Ile rodziny w firmie rodzinnej? Wyniki badań w Wielkopolsce

How much family in a family business? Research results in Wielkopolska

Abstract: The paper presents the results of empirical and literature research among sixty family business from Wielkopolska. Their aim was to analyze the functioning of the areas of family and business.

Key-words: family business, the relationship between family and business.

1. Wprowadzenie

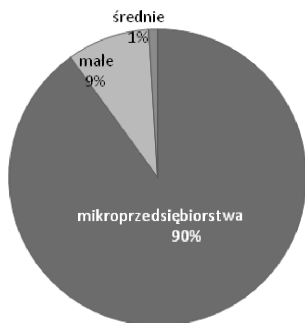
Przedsiębiorstwa rodzinne realizujące swoją misję zwracają szczególną uwagę na bezpieczeństwo rodziny, rozwój i samorealizację jej członków [Safin 2007; Safin 2010; Sharma 2004; Więcek-Janka 2013]. Postawienie i realizacja takich celów jest możliwe przy pełnej akceptacji dążeń i działań zarówno firmy, jak i rodziny. Zdarza się jednak, że wizja rozwoju firmy i wizja rozwoju rodziny są wzajemnie antagonistyczne, co powoduje w ostateczności rozpad więzi interpersonalnych i grupowych, zakłócenia w komunikacji, rozwiązywanie firmy, a nawet rozpad rodziny [Więcek-Janka, Kujawińska 2010]. Celem autorki było wskazanie istnienia problemu, jakim jest zdolność jednych rodzin i niezdolność innych do tworzenia firm rodzinnych.

2. Specyfika firm rodzinnych

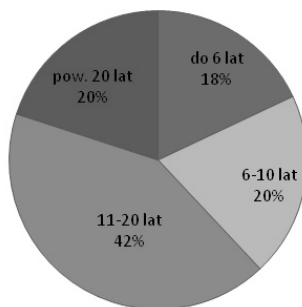
Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią od dziesięcioleci znaczącą siłę gospodarczą i przedsiębiorczą na rynkach wszystkich krajów. Z każdym rokiem zwiększają udział w liczbie przedsiębiorstw ogółem nie tylko w Polsce, ale i na świecie. Są kraje, w których ten udział jest bardzo wysoki, w Meksyku i USA sięga 90%. W Europie udział ten jest zróżnicowany: we Włoszech to 92%, w Niemczech 75%, Finlandii 63%, w Polsce 43% [Kempa 2011; Hadryś 2011; Piecuch 2012; Sułkowski 2004; Sułkowski, Marjański 2009; Więcek-Janka 2011].

Badania realizowane w Polsce przez PARP w 2009 roku wykazały, że struktura wielkości firm rodzinnych w Polsce jest zdominowana przez mikroprzedsiębiorstwa, które obejmują 90% firm. Prawie co dziesiąta (9%) firma rodzinna jest podmiotem zatrudniającym od 10 do 49 pracowników, a tylko 1% zalicza się do firm średniej wielkości (por. rys. 1).

Rysunek 1. Rozkład firm rodzinnych w sektorze MŚP w Polsce



Rysunek 2. Wiek firm rodzinnych w Polsce



Źródło: opracowanie na podstawie PARP 2009. Źródło: opracowanie na podstawie PARP 2009.

Badania zrealizowane w PARP [2009] określiły także średnią liczbę pracowników zatrudnionych w firmach rodzinnych na blisko 6 osób (5.8), w tym średnio 2,5 os. z rodziny. W polskiej przedsiębiorczości rodzinnej dominującą formą prawną jest działalność gospodarcza osoby fizycznej (w tej formie działa 81% firm rodzinnych), zaś średni wiek takich firm to około 14 lat, zbliżony do wieku firm nierodzinnych (por. rys. 2). Najliczniejszą grupą są firmy obecne na rynku od 11 do 20 lat (42%), licznie reprezentowane są również firmy w wieku 6–10 lat i powyżej 20 lat (po ok. 20%). Wynika z tego, że firmami rodzinnymi w Polsce zarządza pokolenie założycieli, co znaczy że w firmach rodzinnych najczęściej pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia (blisko 90%) i oni też najczęściej są właścicielami przedsiębiorstw. Współwłasność

najczęściej występuje pomiędzy przedstawicielami pierwszego i drugiego pokolenia. Drugie pokolenie częściej zaangażowane jest w pracę na rzecz firmy (33%) niż dopuszczone do udziału we własności (15%). Właściciele najczęściej zarządzają swoimi firmami osobiście (lub z pomocą członków rodziny). Również w firmach, w których pracuje więcej niż jedno pokolenie, założyciele najczęściej mają największy wpływ na proces decyzyjny. W realizowanych badaniach panelowych w 2013¹ roku zbadano obszary podejmowania decyzji indywidualnych i zbiorowych (por. tab. 1), które były zbliżone do wniosków z raportu PARP, mówiących o wysokiej tendencji do samodzielnego podejmowania decyzji przez właścicieli firm rodzinnych.

Tabela 1. Rozkład liczebności badanej próby dla obszarów podejmowania decyzji grupowych i indywidualnych

Dane przedstawione w %	Personalne	Koordynacyjne	Alokacyjne	Strategiczne
	2013 (n=60)	2013 (n=60)	2013 (n=60)	2013 (n=60)
Decyzje indywidualne	83,33	80	40	75
Decyzje zbiorowe	16,77	20	58,33	25

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że obszarami, w których decyzje podejmowane są jednoosobowo to decyzje personalne, najczęściej związane z zatrudnianiem, zwalnianiem i wynagradzaniem. Kolejne to decyzje koordynacyjne, dotyczące zarządzania i realizacji celów operacyjnych i taktycznych, a także decyzje o strategicznym znaczeniu, związane z rozwojem firmy. Jedynie decyzje alokacyjne, odnoszące się do zagospodarowania nadwyżek finansowych firmy są decyzjami zespołowymi. Taki rozkład wyników związany jest z przejmowaniem odpowiedzialności za firmę przez jego człowieka. W firmach funkcjonujących w drugim (i dalszych) pokoleniu wyniki różniły się znacząco. Główną przyczyną takich postaw i zachowań właścicieli może być silne ich utożsamianie się z przedsiębiorstwem, co powoduje zatarcie granic ich funkcjonowania między rodziną a firmą.

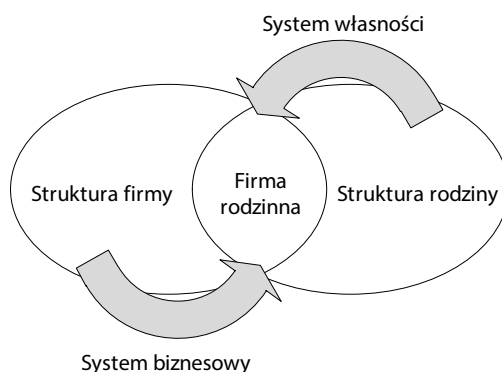
Struktura wielkości firm rodzinnych na świecie jest bardzo podobna do zaobserwowanej w Polsce. Mimo znaczącej przewagi mikro i małych przedsiębiorstw, badacze światowi zauważają we wszystkich grupach dynamiczny

1. Autorka przeprowadziła badania według autorskiej metodyki w trzech kolejnych latach 2011 (n=117), 2012 (n=112), 2013 (n=60). Wnioski w latach 2011–2012 były zbliżone do prezentowanych.

rozwój w zakresie innowacyjnych rozwiązań produkcyjnych [De Massis, Frattini, Lichtenthaler 2013; Block 2012; Bergfeld, Weber 2011; Craig, Dibrell 2006] i organizacyjnych [Spriggs Yu, Deeds, Sorenson 2013; McGrath 2001], wprowadzanych w ostatnich latach. W realizowanych badaniach wykazano, że zachowania innowacyjne i twórcze oraz zmiany pozytywnie wpływają na rozwój firm rodzinnych. Takie zachowania najczęściej dotyczą sukcesorów, którzy w wieku 30–35 lat przejmują zarządzanie przedsiębiorstwem. W polskich firmach rodzinnych średnia wieku sukcesorów przejmujących zarządzanie firmą to 40–45 lat. Tak duża różnica w podejściu polskich nestorów do oddania władzy w ręce młodego pokolenia może być przyczyną identyfikowanych konfliktów na styku biznes-rodzina [Więcek-Janka 2007; Więcek-Janka 2009; Więcek-Janka, Kujawińska 2010] .

Przedsiębiorstwa rodzinne odróżnia od nierodzinnych interferencja wspólnych w pewnych zakresach, ale i odmiennych celów rodziny i przedsiębiorstwa. Model interferencji obszarów wzajemnych wpływów zilustrowano na rysunku 3.

Rysunek 3. Obszar interferencji biznesu i rodziny w przedsiębiorstwach rodzinnych



Źródło: Więcek-Janka 2012, s. 60.

Kondycja gospodarek krajowych, kultura narodowa i organizacyjna, nastawienie na innowacje determinują funkcjonowanie przedsiębiorstw, szczególnie rodzinnych. Sułkowski [2004] sklasyfikował firmy rodzinne, biorąc pod uwagę deklarowane kluczowe wartości, wyznawane i prezentowane w codziennej działalności. Firmy kreujące tradycje rodzinne to pierwsza wyróżniona przez Sułkowskiego [2004] grupa. Koncentrują się względnie trwale na jednej domenie działalności i stanowią blisko 50% z polskich firm rodzin-

nych. Druga grupa to firmy nastawione na zysk rodziny. Są to najczęściej podmioty należące do sektora MSP, które nie wykazują przywiązania do jednej dziedziny działalności, działają w sposób elastyczny, a nawet „zwinny” (*agile*), dokonując zmian, kierując się kryterium rentowności danego sektora. Trzecia wyróżniona grupa to korporacje rodzinne. W tej grupie mieszczą się średnie i duże firmy rodzinne. Należą do nich podmioty o wysokich zasobach finansowych oraz wysokich kompetencjach zarządzających, stanowią one niewielki odsetek firm rodzinnych.

3. Metodyka badań

Celem podjętych badań było określenie poziomu przewagi rodziny lub biznesu w funkcjonowaniu firm rodzinnych w Wielkopolsce. Badania zostały zrealizowane w listopadzie i grudniu 2013 roku. Próba badawcza objęła 60 przedsiębiorstw rodzinnych. Przeprowadzono wywiady indywidualne z właścicielami lub menedżerami firmy z rodziny. Instrumentami badawczymi były: scenariusz wywiadu standaryzowanego i elektroniczny arkusz odpowiedzi. Narzędzie wykorzystane w badaniu zostało opracowane przez zespół projektu „Kody Wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”² o tytule „Firma rodzinna czy rodzinna firma”. Scenariusz wywiadu obejmował badanie dwóch obszarów: firmy i rodziny. Każda z części zawierała 11 pytań zamkniętych, po których następowało pogłębienie pytań przez badacza. Zgodnie z oryginalną metodyką każda udzielona przez respondentów odpowiedź była nagradzana punktami (za odpowiedź: tak 1 pkt, za tak/nie – 1/2 pkt, nie – 0 pkt), które następnie sumowano odrębnie dla obszaru rodziny i firmy. Wyniki interpretowano na podstawie różnicy między punktacją za obszar rodziny i firmy. Jeżeli różnica wynosiła 0–3 punkty, należało traktować firmę jako zbalansowaną. Jeżeli różnica wyniosła 4–7 punktów na korzyść danego obszaru, należało uznać ten obszar za dominujący [Lewandowska 2013a; Lewandowska 2013b]. Wyniki powyżej 8 punktów na korzyść danego obszaru należy traktować jako niebezpieczne dla utrzymania równowagi³. Badanie zrealizowano dwiema ścieżkami: z zabezpieczeniem kontaktu indywidualnego (*face to face*) i kontaktem przez komunikator internetowy Skype. Podmiotami badania były różne przedsiębiorstwa – zarówno produkcyjne, usługowe i handlowe. Rozkład badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wiek i zakres działalności przedstawiono w tabeli 2.

2. Projekt realizowany przez WSB w Poznaniu i Instytut Biznesu Rodzinnego.

3. Przedziały różnic między obszarami zostały zmodyfikowane przez autorkę opracowania, ponieważ w oryginalnej interpretacji nie uwzględniono wszystkich przedziałów punktowych (0 pkt. różnicy – pełna równowaga; 4–5 pkt różnicy – obszar dominujący; pow. 8 pkt – obszar mocno dominujący).

Tabela 2. Rozkład badanych przedsiębiorstw ze względu na ich wiek i zakres działalności

Wiek firmy	Zakres działalności				
		produkcyjne	usługowe	handlowe	P.H.U.
	do 10 lat	1	5	6	0
	10–15 lat	2	11	12	7
	pow. 15 lat	4	4	6	3

Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane odpowiedzi naniesiono do arkusza Excel i obliczono średnie arytmetyczne dla odpowiedzi. Wyniki zamieszczono w tabelach 3 i 4.

Tabela 3. Wyniki uzyskane w badaniu kwestionariuszem – obszar rodzina

Rodzina a firma													
Numer pytania	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	suma	Średnie ważone
tak	18	21	21	33	24	9	12	24	21	12	42	237	3,95
czasem tak/ czasem nie	33	18	24	27	36	21	0	27	30	27	15	258	4,3
nie	9	27	15	0	0	30	48	9	3	21	3	165	2,75

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wyniki uzyskane w badaniu kwestionariuszem – obszar firma

Firma a rodzina													
Numer pytania	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	suma	Średnie ważone
tak	24	9	24	30	9	27	12	12	18	3	18	189	3,15
czasem tak/czasem nie	18	24	6	24	15	24	24	21	33	21	27	237	3,95
nie	18	27	30	6	36	9	24	27	9	36	15	237	3,95

Źródło: opracowanie własne.

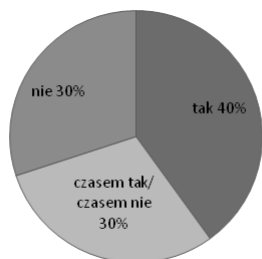
Zebrano średnie ważone z uzyskanych odpowiedzi i porównano ich wartości w obu obszarach. Analiza uzyskanych wyników pozwoliła zauważyć iż istnieje znacząca przewaga odpowiedzi pozytywnych w obszarze wpływu rodziny na firmę, co znalazło odbicie w uzyskanych wynikach przeczących w obu obszarach (por. tab. 5).

Tabela 5. Zebrane średnie ważone z badań ankietowych

	odpowiedzi	
	tak	nie
rodzina	3,95	2,75
firma	3,15	3,95
różnica	0,80	1,2

Źródło: opracowanie własne.

Właściciele firm, a zarazem rodzice już w procesie wychowawczym planują przyszłość swoich dzieci i wiążą ją z firmą rodzinną. Do budowania planu takich działań przyznaje się 40% badanych, a kolejne 30% uwzględnia takie plany, ale z różnym stopniem konsekwencji podczas ich realizacji. Daje to 70% zainteresowanych planowaniem przyszłości rodzinnego biznesu z uwzględnieniem sukcesji. Pozostała część badanych (30%) nie planuje przyszłości dzieci w sposób jednoznacznie powiązany z firmą rodzinną. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunkach 4 i 5.

Rysunek 4. Planowanie przyszłości dziecka (wiążanie go z firmą)

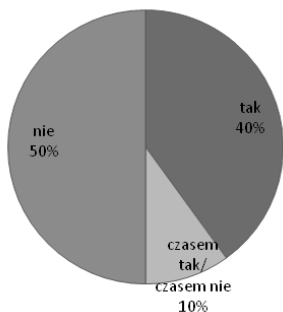
Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Nakłanianie dziecka do sukcesji wbrew zainteresowaniom

Źródło: opracowanie własne.

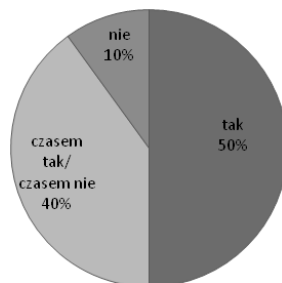
Ta grupa badanych kieruje się dwiema ideami. Pierwsza zakłada, że nigdy nie przekażą swojej firmy dzieciom, ze względu na wysiłek, jaki trzeba włożyć w jej prowadzenie (15%). Druga idea związana jest z pozostawieniem dzieciom wyboru ścieżki życiowej z nadzieją, że one same w przyszłości wybiorą przejęcie biznesu rodzinnego (15%).

Rysunek 6. Zatrudnienie większej liczby członków rodziny w firmie rodzinnej



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 7. Zatrudnianie członków rodziny w przypadku zdarzenia losowego



Źródło: opracowanie własne.

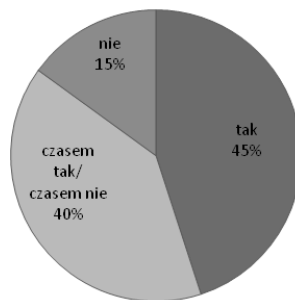
Zatrudnianie członków rodziny w firmie związane jest z wieloma decyzjami. Okazało się, że zaledwie 30% badanych wymaga, aby posiadali oni odpowiednie wykształcenie i kwalifikacje już przez podjęciem pracy, duża część 55% uzależnia to od obsadzanego stanowiska pracy, a 15% nie wymaga ani wykształcenia, ani kwalifikacji (por. rys. 6 i 11). Badani zadeklarowali (50%), że w przypadku zdarzeń losowych, takich jak utrata pracy, wypadek itp. zapewniliby miejsce pracy osobom spokrewnionym, 40% badanych uzależniłoby taką decyzję od zaistniałej sytuacji losowej, a 10% nie zatrudniłoby członków rodziny, jeżeli nie wymagałby tego interes firmy (por rys. 7).

Rysunek 8. Zatrudnianie członków rodziny na prestiżowych stanowiskach bez wystarczającego doświadczenia i wiedzy



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9. Ulgowe traktowanie najbliższych członków rodziny w sytuacji, gdy są mocno zaangażowani w swoje życie rodzinne / macierzyńskie

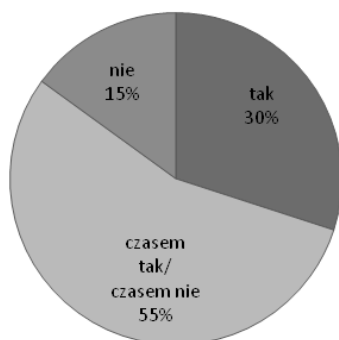


Źródło: opracowanie własne.

Stosunkowo niewiele, bo 30% badanych narzuca członkom swojej rodziny kształcenie się i doksztalcanie, a 15% osób zatrudnia członków rodziny na prestiżowych stanowiskach, nawet, jeśli ci nie mają odpowiedniej wiedzy

i doświadczenia. Posiadania wiedzy od potencjalnych zatrudnionych wymaga 60% badanych (por. rys. 8, 14 i 15). Podobne wyniki zaczerpnięto z badania obszaru biznesowego, 35% właścicieli woli zatrudnić wysoko wykwalifikowanego pracownika spoza rodziny, mimo takich deklaracji 40% z nich potwierdziło, że jednak zatrudnia większość członków swojej rodziny. Badani deklarują stosowanie przewidzianych w statucie firmy konsekwencji, jeśli pracownicy z rodziny nie wywiązują się z obowiązków, jednak 20% deklaruje unikanie takich rozwiązań, 60% badanych zwraca uwagę na błędy i niedociągnięcia pracowników związanych więzami rodzinnymi.

Rysunek 10. Podejmowanie decyzji częściej na podstawie emocji / uczuć / potrzeb związanych z sytuacją rodzinną niż na podstawie przesłanek ekonomicznych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11. Rezygnacja ze zwracania uwagi członkom rodziny na błędy i niedociągnięcia

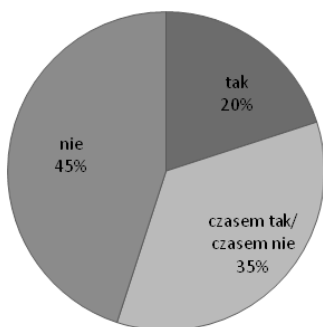


Źródło: opracowanie własne.

Jednocześnie tylko 20% badanych twierdzi, że byłoby w stanie bez trudności zwolnić członka rodziny w razie braku lojalności (por. rys. 23). Można zaobserwować pewną tendencję do wyrażania opinii na temat zatrudnienia zgodny ze społecznymi normami współżycia, co zupełnie nie jest zgodne z rzeczywistością firm rodzinnych w Polsce. Inaczej właściciele podchodzą do zatrudniania specjalistów na stanowiska zarządcze i menedżerskie. Zaledwie 15% badanych wybiera na nie członków rodziny, nie zwracając uwagi na ich braki w doświadczeniu i wiedzy (por. rys. 10). Błędy popełniane przez członków rodziny są poddawane analizie i dyskusji tak samo jak te popełniane przez pracowników spoza rodziny. 60% deklaruje przestrzeganie tej zasady i traktuje ją jak normę, 35% realizuje te zasady w zależności od sytuacji (por. rys. 11).

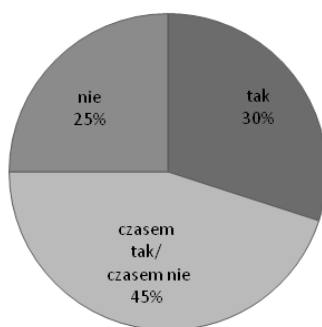
Wynagrodzenie jest kwestią wrażliwą, która dzieli i konfliktuje pracowników z rodziny i pozostałych. Taka hipoteza znalazła odbicie w badaniach. Okazało się bowiem, że w 55% badanych firm stosuje się praktyki podwyższonego wynagrodzenia dla członków rodziny. Druga część badanych (45%) określa, że wynagrodzenie dla wszystkich pracowników na podobnych stanowiskach pracy jest utrzymywane na takim samym poziomie (por. rys. 12).

Rysunek 12. Wyższe wynagrodzenie za pracę w firmie dla członków rodziny



Źródło: opracowanie własne.

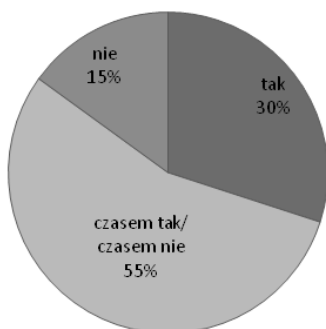
Rysunek 13. Podporządkowanie celów firmy celom rodziny w sytuacjach nagłej potrzeby



Źródło: opracowanie własne.

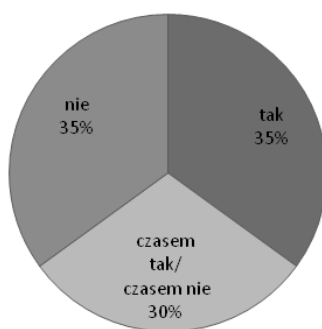
Największym polem występujących problemów wewnątrzrodzinnych jest nieumiejętność rozdzielenia czasu pracy od czasu poświęcanego rodzinie. Trzy czwarte badanych określiło, że często lub średnio często potrafią w sytuacjach kryzysowych zrezygnować z pracy na rzecz realizacji celów rodziny (por. rys. 13). Pozostała część nie potrafi tego zrobić i cele firmy są na pierwszym miejscu. Poglobiono wywiad tego aspektu i na pytanie, kiedy ostatnio miało to miejsce otrzymano następujące odpowiedzi: *jak trzeba było wyjechać na pogrzeb w rodzinie; jak żona chorowała; musiałem zorganizować opiekę chorej matce*, itp. Z sześćdziesięciu badanych nikt w ostatnim roku nie odłożył spraw biznesowych dla spraw związanych z wychowywaniem dzieci, spędzenia czasu z rodziną na wyjeździe poza wcześniej zaplanowanym czasem urlopu.

Rysunek 14. Zatrudnianie członków rodziny w firmie na podstawie wykształcenia i kwalifikacji



Źródło: opracowanie własne.

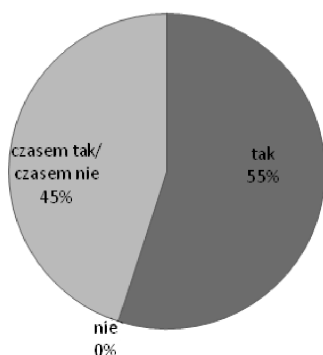
Rysunek 15. Nakłanianie pracujących członków rodziny do kształcenia w kierunkach przydatnych firmie



Źródło: opracowanie własne.

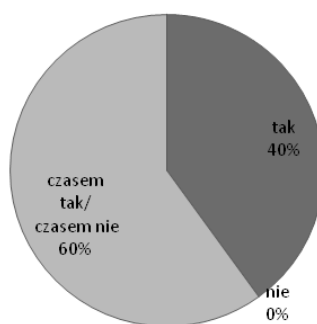
Wymagania stawiane potencjalnym pracownikom z rodziny były zagadnieniem, które badani uznali za trudne i większość z nich (55%) uzależniała ich postawienie od zaistniałej sytuacji. Jedna trzecia zadeklarowała, że przy zatrudnieniu zwraca uwagę na kwalifikacje, a dopiero w drugiej kolejności na więzy rodzinne (por. rys. 14). W sytuacji, gdy dziecko właściciela jest mocno zaangażowane w życie rodzinne, aż 45% osób deklaruje, że będzie je traktować łagodniej niż innych pracowników. Wykwalifikowanych pracowników spoza rodziny zatrudniłoby 35% badanych i deklaruje jednocześnie delegowanie uprawnień decyzyjnych zgodnych z zajmowanym stanowiskiem (por. rys. 18). Równie istotną kwestią w zarządzaniu firmą rodzinną jest zabezpieczenie rozwoju pracowników.

Rysunek 16. Podejmowanie decyzji ważnych biznesowo bez uwzględniania zdania innych członków rodziny



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 17. Autorytarne komunikowanie podjętych decyzji ważnych dla firmy



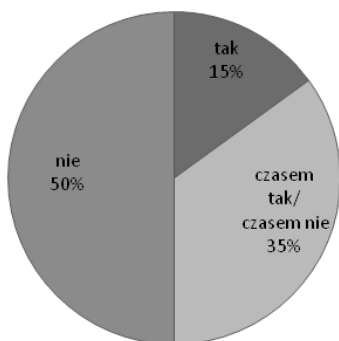
Źródło: opracowanie własne.

Aż 35% badanych nie prowadzi polityki szkoleń dla pracujących członków rodziny, kolejne 35% nakłania ich do ustawicznego podnoszenia kwalifikacji, upatrując w tym korzyść dla firmy, pozostali (30%) uzależniają takie decyzje od bieżących potrzeb firmy (por. rys. 15). Właściciele firm rodzinnych deklarują bezwzględne zaangażowanie w reprezentowanie interesów firmy. Wszyscy badani zadeklarowali, że podejmują decyzje istotne dla rozwoju firmy nie konsultując tego (w ogóle lub czasami) z innymi członkami rodziny (por. rys. 16). Podobne wyniki uzyskano, badając zagadnienie autorytarnego komunikowania decyzji podjętych przez właściciela firmy (rys. 17). Badani uważają, że *jest to jedyny sposób na unikanie czczych dyskusji w rodzinie, które zazwyczaj nic nie wnoszą*.

Częstą praktyką firm rodzinnych jest angażowanie członków rodziny na rzecz sfery biznesowej w sytuacjach wymagających zastąpienia pracowników idących na urlopy lub zwolnienia chorobowe, pracę w dni świąteczne, itd. Ba-

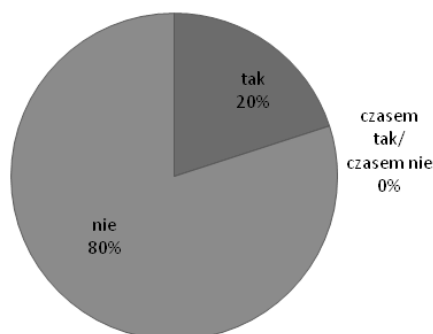
dani podzielili się na dwie równe grupy. Pierwsza zadeklarowała, że takich praktyk nie stosuje nigdy. W drugiej połowie badanych określono, że takie praktyki są na porządku dziennym (15%), a pozostałe 35% badanych określiło, że korzysta z pracy członków rodziny w dodatkowym wymiarze w razie potrzeby (por. rys. 18, 20).

Rysunek 18. Delegowanie zadań członkom rodziny nawet, jeśli zmusza ich to do odstępstwa od realizowanej drogi życiowej



Źródło: opracowanie własne.

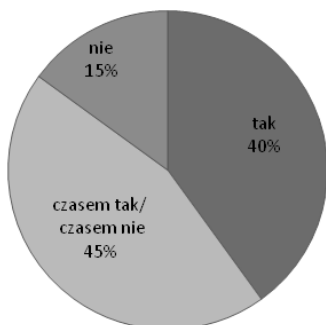
Rysunek 19. Powołanie niezależnego zarządu



Źródło: opracowanie własne.

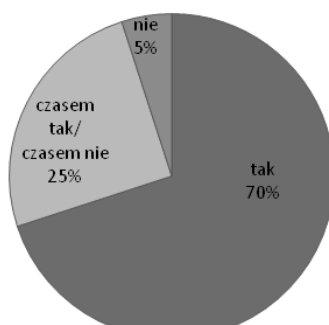
W wywiadach z właścicielami i członkami firm rodzinnych uzyskano informację o konieczności niemal całodobowego zaangażowania w funkcjonowanie i rozwój firm rodzinnych przez ich właścicieli i rodzinę. Jednocześnie takie praktyki są krytykowane przez sferę rodzinną. W wywiadach wskazano możliwe rozwiązanie tak rozumianej sytuacji problemowej i mogłoby to być powołanie niezależnego zarządu firmy rodzinnej. Jednak aż 80% badanych zaprzeczyło, że w najbliższych latach powoła niezależny zarząd firmy, mogący przejąć odpowiedzialność biznesową (por. rys. 19).

Rysunek 20. Odłożenie ważnych spraw rodzinnych na rzecz realizacji spraw firmowych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 21. Określony procent zysku firmy przeznaczany jest na dalszy rozwój

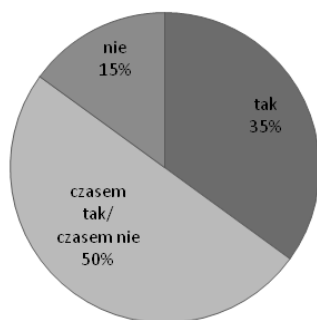


Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych – 70%, stwierdziło że proporcje zysków, które przeznaczają na dywidendę, do tych, na dalszy rozwój jest na odpowiednim poziomie. Tylko 5% osób zdecydowanie stwierdziło, że proporcje są nie odpowiednie (por. rys. 21). Również duża część badanych (40%) twierdzi, że w sytuacji trudności finansowych firmy potrafi zajmować się restrukturyzacją, nie zaspokajając bieżących potrzeb poszczególnych osób, jednocześnie 30% stwierdziło, że podejmuje decyzje na podstawie emocji oraz potrzeb rodzinnych zamiast przesłanek ekonomicznych (por. rys. 20).

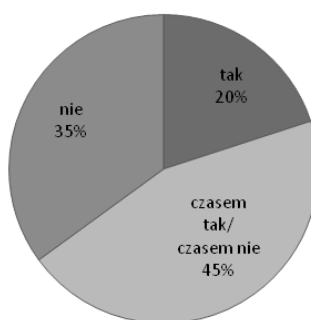
Dostrzeżono także, że właściciele firm wyolbrzymiają problemy biznesowe. Takie postrzeganie sprawia, że 35% z nich spędza za dużo czasu w firmie w stosunku do czasu poświęcanego rodzinie, co w opinii badanych może prowadzić do kłopotów rodzinnych (por. rys. 12 i 22). Jedną z trudnych decyzji podejmowanych przez właścicieli jest zwalnianie pracowników, które jest tym trudniejsze, im bliższe więzi rodzinne łączą go z pracownikiem.

Rysunek 22. Poczucie, że czas spędzany przez ciebie w firmie i na rzecz firmy jest zdecydowanie większy niż na rzecz rodziny



Źródło: opracowanie własne.

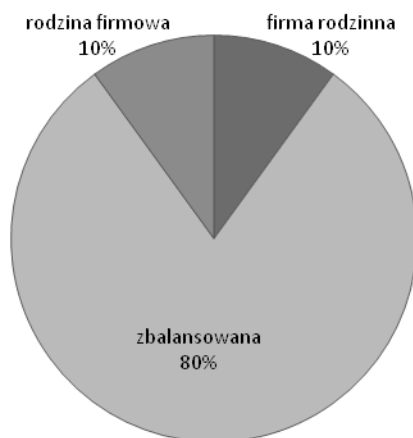
Rysunek 23. Zwalnianie członka rodziny ze względu na nielojalność



Źródło: opracowanie własne.

Najpoważniejszym powodem zwolnień pracowników z rodziny jest brak lojalności, którą zadeklarowało 65% badanych (por. rys. 23). Pozostała część deklarowała, że brak lojalności nie jest powodem do zwolnienia. Zrealizowane badanie wykazało, że znaczna większość badanych firm rodzinnych (80%) funkcjonuje dobrze w obu badanych obszarach, pozostałe 20% nie zachowuje takiej równowagi (por. rys. 24).

Rysunek 24. Rozkład badanych firm rodzinnych w podziale na: zbalansowane, z przewagą rodziny, z przewagą firmy



Źródło: opracowanie na podstawie metodyki opracowanej dla zastosowanego narzędzia.

Zarządzanie firmą rodzinną wymaga szczególnego podejścia, zarówno do relacji rodzinnych, wychowania dzieci, jak i zadbania o rozwój przedsiębiorstwa, mającego w przyszłości dać miejsca pracy członkom rodziny. Takie zarządzanie wymaga wreszcie stworzenia specyficznej dla każdej firmy rodzinnej wizji i misji, która połączy wartości rodzinne i biznesowe. Jednym z bazowych zadań firmy rodzinnej jest znalezienie *złotego środka*, czyli balansu między obszarem rodziny i biznesu z uszanowaniem dążeń jednostek. Tak rozumiana równowaga może stać się fundamentem dla budowania wielopokoleniowej firmy rodzinnej, dla założyciela powodem do dumy, a dla potencjalnych sukcesorów ścieżką kariery i samorealizacji.

4. Podsumowanie

Celem podjętych badań była ocena równowagi między obszarem biznesowym a rodzinnym w badaniach eksploracyjnych na terenie Wielkopolski. Cel został zrealizowany przy pomocy jednego z narzędzi opracowanych przez zespół projektowy Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych [Lewandowska 2013b]. Zrealizowane badania, ze względu na niewielką próbę, pozwalają jedynie zasygnalizować konieczność pogłębionych badań zwłaszcza jeśli chodzi o zdolność do tworzenia firm rodzinnych. Kolejnym

krokiem badawczym (prowadzonym na szerszą skalę) powinno być ustalenie obszarów zakłóceń w działaniach firmy i rodziny w ich cyklu życia oraz wskazanie programu diagnozy dla efektów synergii negatywnej w interferencji interesów rodziny i firmy.

Bibliografia

- Bergfeld M.H., Weber F. (2011)**, *Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management", vol. 13 (1), ss. 80–94.
- Block J.H. (2012)**, *R&D investment in family and founder firms: An agency perspective* "Journal of Business Venturing", vol. 27, ss. 248–265.
- Craig J.B.L., Dibrell C. (2006)**, *The natural environment innovation, and firm performance: A comparative study*, "Family Business Review", vol. 19, ss. 275–288.
- De Massis A., Frattini F., Lichtenthaler U. (2013)**, *Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions*, "Family Business Review", vol. 26, nr 1, ss. 10–32.
- Hadryś A. (2011)**, *Kluczowe zasoby przedsiębiorstw rodzinnych a osiągnane wyniki - rozważania teoretyczne*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XII, z. 7, ss. 243–258.
- Kempa E. (2011)**, *Strategia rozwoju firm rodzinnych w sektorze MMSP*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XII, z. 7, ss. 73–82.
- Lewandowska A. (2013a)**, *Metodologia, 7 kroków*, www.sukcesja.org.pl/metodologia/.
- Lewandowska A. (red) (2013b)**, *7 milowych kroków, czyli jak skutecznie przejść przez sukcesą w firmie rodzinnej, testy, kwestionariusze, formularze oraz wskazówki dla prowadzącego*, PARP.
- McGrath R.G. (2001)**, *Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight*, "Academy of Management Journal", vol. 44, ss. 118–131.
- PARP (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*.
- Piecuch T. (2012)**, *Problematyka funkcjonowania firm rodzinnych na przykładzie województwa podkarpackiego*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XIII, z. 7, ss. 301–325.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne, istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Safin K. (2010)**, *Pojęcie przedsiębiorstwo rodzinne – teoretyczne dylematy i praktyczne konsekwencje*, "Problemy zarządzania", Warszawa, vol. 8 z. 4.
- Sharma P. (2004)**, *An Overview of the Field of Family Business Studies, Current Status and Directions for the Future*, Family Business Review, vol. XVII, z. 1, ss. 1–36.
- Spriggs M., Yu A., Deeds D., Sorenson L. (2013)**, *Too Many Cooks in the Kitchen: Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Business*, Family Business Review, vol. 26, ss. 32–51.
- Sułkowki Ł. Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2004)**, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń.
- Więcek-Janka E. (2007)**, *Kapitał społeczny i ludzki w polskich mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych [w:] J. Penc (red), Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku*, Łódź, ss. 383–390.

Więcek-Janka E. (2009), *Psychologiczne aspekty komunikacji rodziny i przedsiębiorstwa w firmach rodzinnych w świetle przeprowadzonych badań*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, „Ekonomiczne problemy usług”, nr 42 (559), ss. 196–204.

Więcek-Janka E. (2011), *Kompetencje jako produkty na rynku pracy w Finlandii i Wielkopolsce na podstawie badań przedsiębiorstw rodzinnych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 662, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 74, ss. 607–623.

Więcek-Janka E. (2012), *Interferencja obszarów firmy i rodziny w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych (analiza przypadków)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 7, ss. 57–75.

Więcek-Janka E. (2013), *Wiodące wartości w zarządzaniu przedsiębiorstwami rodzinnymi*, Seria Rozprawy nr 488, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010), *Konflikty w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych – wyniki badań*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 585 (50), ss. 393–403.

Agnieszka Pawlak

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Sukcesja w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych

Succession in Polish family businesses

Abstract: Succession in family businesses understood as a transfer of power and ownership to next generations is very current and popular issue among family entrepreneurs. This process requires long-term planning and preparation for both the successors and representatives of the founding generation. The article shows that more frequent discussion about this in scientific surrounding have no implementation on succession process by Polish family businesses. To illustrate this thesis it compare ideal model of succession process created on the basis of scientific publications with the conclusions from case studies of Wielkopolska's family businesses.

Key-words: entrepreneurship, family business, succession, SME sector.

Wstęp

Sukcesja w firmach rodzinnych, rozumiana jako przekazanie władzy i własności kolejnym pokoleniom staje się coraz bardziej aktualnym i popularnym tematem wśród przedsiębiorców rodzinnych. Proces ten wymaga długoletniego planowania i przygotowania zarówno po stronie następców, jak i przedstawicieli pokolenia założycielskiego. Polskie firmy rodzinne, założone po zmianie ustrojowej w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, stają przed wyzwaniem związanym z dokonaniem zmiany pokoleniowej. Artykuł ukazuje, że coraz częstsze omawianie tego tematu w kręgach naukowych nie przekłada się na sprawną realizację procesu sukcesji przez polskie firmy rodzinne. Wskazuje na to zestawienie modelowego procesu przeprowadzenia sukcesji, stworzonego na podstawie publikacji naukowych z wnioskami uzyskanymi na podstawie badania firm rodzinnych działających na terenie Wielkopolski.

Firmy rodzinne w Polsce

Najbardziej aktualną wiedzę dotyczącą firm rodzinnych w Polsce można czerpać z opracowania z 2009 roku przygotowanego na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości. Z raportu tego wynika, że wśród firm rodzinnych dominują mikroprzedsiębiorstwa (90%), prawie co dziesiątą jednostkę (9%) zakwalifikować można do grupy małych firm, a tylko 1% do firm średniej wielkości. Przedsiębiorstwa te wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB, czyli ponad 121 miliardów złotych. Najbardziej popularną formą prawną, stosowaną przez polskie firmy rodzinne jest działalność gospodarcza osoby fizycznej. Do tego rodzaju formy prawnej zalicza się około 81% polskich biznesów rodzinnych.

Udział firm rodzinnych w poszczególnych województwach jest zróżnicowany i wydaje się niezwiązany z rozwojem społeczno-gospodarczym. Świadczy o tym fakt, że wśród województw wyróżniających się największą liczbą przedsiębiorstw rodzinnych są zarówno województwa charakteryzujące się szybkim rozwojem, na przykład Wielkopolska, ale także województwa osiągające niskie wskaźniki rozwoju, jak chociażby województwo świętokrzyskie czy kujawsko-pomorskie. Bardziej prawdopodobne okazuje się to, że liczba przedsiębiorstw w danym województwie jest związana z liczbą dużych miast na ich terenie, ponieważ ponad połowa firm rodzinnych powstała w miastach, w których liczba mieszkańców przekracza 200 tysięcy.

Większość, bo około 60% biznesów rodzinnych podejmuje działalność na rynku lokalnym, jedynie co czwarte obejmuje swoim działaniem województwo, a nieliczne podejmują działalność na skalę krajową lub międzynarodową. W przedsiębiorstwach działających poza granicami naszego kraju nie wskazano większej różnicy co do działalności na terenie państw Unii Europejskiej (60%) i poza nią (63%) [Kowalewska 2009, ss. 42-43, 77-78].

Ogólne zatrudnienie w polskich firmach rodzinnych kształtuje się na poziomie 1,3 miliona pracowników, co stanowi około 21% ogółu zatrudnionych przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Średnia liczba zatrudnionych wynosi 5,8, w tym średnio 2,4 osób pochodzi z tej samej rodziny. Zazwyczaj są to współmałżonkowie właściciela firmy (57%), rzadziej rodzeństwo (39%), potomstwo (24%), kuzynostwo (15%) czy rodzice (14%) [Kowalewska 2009, ss. 41-42, 129-130].

Polskie przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się tym, że zarówno własność, jak i zarządzanie skupione są w rękach właścicieli. Największą grupę stanowią podmioty gospodarcze, które należą do osób posiadających większościowy pakiet udziałów (93%). Wśród nich największy odsetek tworzą jednostki, w których całość udziałów należy do rodziny założyciela. Rzadziej (23%) do rodziny należy 50%-70% udziałów przedsiębiorstwa. Średnia wielkość udziałów posiadanych przez rodzinę w tych firmach wynosi 87%.

Założyciele firm rodzinnych nie tylko są w nich zatrudnieni (90%), ale także w większości przypadków są ich właścicielami. Zazwyczaj zarządzają oni swoim biznesem osobiście (91%). Rzadziej posługują się w tym celu innymi członkami rodziny (7%) lub zewnętrznymi menedżerami (2%). Drugie pokolenie jest zaś częściej angażowane w pracę na rzecz przedsiębiorstwa (33%) niż dopuszczane do bycia jego współwłaścicielem (15%).

Hierarchia panująca w rodzinie często ma realny wpływ na zarządzanie firmą rodzinną. Największy wpływ na podejmowane decyzje mają osoby będące założycielami rodzinnego biznesu. Z każdym kolejnym pokoleniem deklarowana możliwość oddziaływania na sytuację w firmie systematycznie maleje. Osoby będące właścicielami przedsiębiorstw rodzinnych twierdzą, że stopień pokrewieństwa z zatrudnionymi osobami nie wpływa na zarządzanie i lepsze traktowanie członków rodziny [Kowalewska 2009, ss. 6-182].

Historia sukcesji

Sukcesja, rozumiana jako powolna zmiana władzy i odpowiedzialności zachodząca w czasie [Handler 1990, ss. 37-51], nie jest nowym zjawiskiem. Jej przykłady odnaleźć można już w czasach antycznych, kiedy to Gajusz Juliusz Cezar na mocy testamentu przekazał władzę nad Imperium Rzymskim swojemu przybranemu synowi Oktawianowi Augustowi [Casey 2013, ss. 14-16]. Z czasem podobne sytuacje miały miejsce w wśród wielu władców, królów i panów ziemskich.

Jeśli szukać genezy sukcesji w historii gospodarczej to jej początków można doszukać się na przełomie XVI i XVII wieku. Wtedy to w Wielkiej Brytanii zaczęto promować indywidualizm i odpowiedzialność za własny los w oparciu o etos pracy. Zjawisko to sprzyjało rozwojowi idei wolności osobistej i własności prywatnej [Sułkowski 2004, s. 45]. Era nowożytna w pierwszej połowie XIX wieku przejawiała się fragmentaryzacją rynku oraz nieefektywnym funkcjonowaniem systemów transportu i komunikacji. Większe przywiązanie do takich czynników jak: zaufanie, wspólnota, kultura oraz więzy krwi przyczyniło się do rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Podejmowanie działań w ramach rodziny pozwalało bowiem na redukcję niepewności poprzez ułatwienie przekazywania sobie informacji i kwalifikacji w jej obrębie. Z czasem w wielu państwach europejskich, między innymi we Włoszech, Niemczech, Francji, Hiszpanii czy Wielkiej Brytanii zauważono, że dodatkowym atutem przedsiębiorstw handlowych i przemysłowych, prowadzonych przez członków jednej rodziny są wiedza i doświadczenie. Były one nabywane w nieformalnych kręgach rodzin, cechów oraz innych sieciach opartych na więzach krwi i kulturowej bliskości. Badania przeprowadzone przez historyków gospodarczych dowodzą, że organizacje rodzinne stały się naturalną

dźwignią rozwoju społeczno-gospodarczego w warunkach niskiego rozwoju nowoczesnych instytucji rynkowych. Przyczyną tego była możliwość uzyskania w ramach firm rodzinnych wsparcia finansowego, a także odpowiedniego kapitału ludzkiego, który jest niezbędny do stworzenia i długoterminowego prowadzenia podmiotu gospodarczego [Surdej, Wach 2010, s. 20].

Nie tylko obywatele państw europejskich docenili zalety sukcesji dokonywanej w przedsiębiorstwach rodzinnych. Podobnie sytuacja kształtowała się w Chinach, gdzie od setek lat firmy rodzinne uważane są za aktywa rodziny, które powinny być utrzymywane w jej obrębie i przekazywane potomkom płci męskiej. Wpływ na skupienie własności i zarządzanie przedsiębiorstwem w obrębie jednej rodziny miały również czynniki związane z chińską kulturą [Fukuyama 1995]. Utrzymanie własności, zarządzania i kontroli nad organizacją w rękach rodziny umożliwia przeznaczenie większej ilości czasu i energii na rzecz innowacyjnych działań, skutkujących wprowadzaniem nowych produktów na rynek oraz oferowaniem nowatorskich usług. Występowanie takiego zjawiska wśród chińskich przedsiębiorstw rodzinnych nazywane jest etosem „przedsiębiorczego familializmu” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, ss. 46–47].

Sukcesja w firmach rodzinnych

Jednym z czterech wyróżników firm rodzinnych obok posiadania własności, sprawowania kontroli oraz zarządzania przedsiębiorstwem [Surdej, Wach 2010, s. 16] jest sukcesja. Podkreślenie tego kryterium można zaobserwować w definiowaniu firm rodzinnych przez różnych autorów między innymi przez E. Venera, C. Boshoffa i G. Maasa, którzy twierdzą, że biznes rodzinny to przedsiębiorstwo będące własnością członków tej samej rodziny, którzy za jej pośrednictwem realizują formalną lub nieformalną wizję działalności biznesowej i mają intencję przekazania firmy następnemu pokoleniu lub firma ta została już przekazana obecnym właścicielom przez poprzednie pokolenie [Venter, Boshoff, Massa 2005, s. 284]. Zjawisko sukcesji w definiowaniu przedsiębiorstw rodzinnych wykorzystuje także R.G. Donnelly. Twierdzi on, że firma rodzinna jest ściśle utożsamiana z co najmniej dwoma pokoleniami jednej rodziny, a związek ten jest związkiem wzajemnym tak rodziny z firmą, jak firmy z interesami i celami rodziny [Donnelly 1964, s. 94].

Próby zdefiniowania sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych podjęli się Beckhard, Dyer, którzy rozumieją ją jako przekazywanie przywództwa w przedsiębiorstwie przez założyciela lub sprawującego władzę w firmie następcy, który pochodzi z rodziny lub profesjonalnemu menedżerowi spoza jej kręgów [Beckhard, Dyer 1983, ss. 5–12]. Rozwinięcie tej koncepcji można

znaleźć także w innej definicji tego zjawiska. Zgodnie z nią termin sukcesji dotyczy działań, które powodują przekazanie kontroli menedżerskiej przez jednego członka rodziny osobie z nim spokrewnionej. Działanie to powoduje powstanie procesu rozpiętego w czasie. Jego początek znajduje się w punkcie to, gdy dominująca koalicja w przedsiębiorstwie rodzinnym podejmuje decyzję o dokonaniu sukcesji. Zakończenie jest zaś w punkcie t₁, kiedy dotychczasowy właściciel oddaje kontrolę nad przedsiębiorstwem swojemu następcy [Sharma, Chrisman, Pablo i in. 2001, ss. 17–35].

Podstawowym powodem dokonywania sukcesji powinna być chęć zapewnienia ciągłości działania firmy rodzinnej oraz umożliwienie jej dalszego rozwoju. Proces ten związany jest z podjęciem długotrwałych działań w oparciu o wcześniej przygotowany plan sukcesji, który zawiera kryteria pozwalające na stwierdzenie osiągnięcia powodzenia sukcesji [Surdej, Wach 2010, s. 55]. Z kolei do motywów kierujących potencjalnymi następcami obecnych właścicieli biznesów rodzinnych zaliczyć można: zobowiązania emocjonalne i utożsamianie się z organizacją, zobowiązania normatywne w stosunku do rodziny oraz kalkulację oczekiwanych kosztów i alternatywnych korzyści związanych z odejściem z firmy [Sharma, Irwing 2005, ss. 13–33].

Zjawisko sukcesji staje się coraz bardziej popularne także w Polsce, gdzie wiele założonych po zmianie ustrojowej organizacji rodzinnych staje przed wyzwaniem związanym z przejściem na emeryturę swojego założyciela. Alternatywą dla przekazania władzy nad przedsiębiorstwem członkom rodziny może być sprzedaż udziałów w firmie zewnętrznym inwestorom albo fuzja z podobnym przedsiębiorstwem i stopniowe wyzbywanie się wpływów na rzecz wewnętrznych lub zewnętrznych podmiotów [George 2013, s. 21].

Badania przeprowadzone w 2012 roku przez przedsiębiorstwo PricewaterhouseCoopers wskazują, że aż 52% właścicieli firm rodzinnych chce przekazać zarządzanie oraz prawo własności członkom swojej rodziny [George 2013, s. 21]. Jednakże aktualne doświadczenia dotyczące działalności organizacji rodzinnych po dokonaniu sukcesji nie są optymistyczne. Mniej niż 30% przedsiębiorstw rodzinnych potrafi przetrwać do drugiego pokolenia, tylko 12% funkcjonuje po przekazaniu trzeciemu pokoleniu, a około 3% firm rodzinnych jest zarządzane przez sukcesorów z kolejnych pokoleń [Hardy 2013, s. 96].

Modelowy proces przeprowadzenia sukcesji w firmie rodzinnej

W literaturze światowej można odnaleźć wiele wskazówek, w jaki sposób powinno się przeprowadzać sukcesję w firmach rodzinnych. Większość z tych sugestii nie jest wyłącznie zbiorem życzeń teoretyków, lecz wnioskami wycią-

gniętymi na podstawie doświadczeń osób, które przeszły przez ten proces. Na ich podstawie można stworzyć modelową listę zasad, których realizacja zarówno przez dotychczasowych właścicieli i zarządców organizacji rodzinnych oraz przez przyszłych sukcesorów powinna gwarantować zakończenie procesu przekazania władzy i własności sukcesem.

Zasada 1. – przekładanie interesów firmy ponad układy rodzinne. Stawianie przedsiębiorstwa na pierwszym miejscu pozwala na maksymalizację dochodów rodzinnych, które pozwalają zaspokoić różne potrzeby i pragnienia. Postawienie rodziny na piedestale może doprowadzić do osłabienia przedsiębiorstwa [Fleming 2000, ss. 141–144; Roth 2013, s. 78, McCann 2008, ss. 38–39]. Zasada ta związana jest także z wyborem swojego potencjalnego następcy. Decyzja ta powinna dokonywać się w oparciu o posiadane umiejętności oraz wiedzę poszczególnych członków rodziny, a nie o ich płeć czy wiek [Lang 2013, s. 80].

Zasada 2. – zaplanowanie sukcesji z wyprzedzeniem. Aby proces zmiany właściciela i zarządcy przebiegł w sposób prawidłowy, wymaga on wielu lat przygotowań. Z tego też powodu warto zastanowić się wcześniej, kiedy nadejdzie odpowiedni moment na ostateczne przekazanie władzy i własności w organizacji. Pomocnym może okazać się także spisanie tak zwanego planu sukcesji, czyli dokumentu ilustrującego planowany proces. Gdy wszystkie niezbędne decyzje dotyczące terminu i procesu sukcesji zostaną podjęte, należy je niezwłocznie zakomunikować kolejnemu pokoleniu. Warto również w sposób otwarty wytłumaczyć dzieciom motywację swoich postanowień. Takie działanie ułatwi im podjęcie decyzji dotyczącej ich zawodowej przyszłości, a także ograniczy niebezpieczeństwo posiadania nieświadomego lidera [Nelton 2008, s. 54, Roth 2013, s. 78].

Zasada 3. – dopuszczenie osoby postronnej do zarządzania procesem sukcesji. W wielu przypadkach pomocnym rozwiązaniem jest zatrudnienie menedżera spoza przedsiębiorstwa rodzinnego. Osoba ta ma za zadanie nie tylko być mentorem dla potencjalnego następcy, ale także wspierać obecnego zarządcę w podejmowaniu decyzji dotyczących przebiegu sukcesji [Rivers i in. 2008, s. 10]. Ciekawą propozycją wydaje się także stworzenie konsorcjum dyskusyjnego dotyczącego sukcesji składającego się zarówno z członków rodziny zaangażowanych w prowadzenie biznesu, jak i z zewnętrznych doradców. Praca tej jednostki ma polegać na kontroli oraz ostatecznym sprawdzeniu stopnia przygotowanie potencjalnego następcy do przejęcia sterów w organizacji [Jaffe 2008, s. 39].

Zasada 4. – zastosowanie dziedziczenia ewolucyjnego. W prawidłowym przeprowadzeniu sukcesji niezwykle istotne jest podjęcie współpracy pomiędzy potencjalnym następcą a osobą kontrolującą firmę. Rozmowa o dobrych i złych praktykach zarządzania może pozwolić na naukę na wcze-

śniejszych błędach oraz na podejmowanie dobrych decyzji w przyszłości [Rivers i in. 2008, s. 16, Moorehead 2011, ss. 60–61]. Rozwiązanie to zakłada stopniowe wtajemniczanie następcę w sprawy organizacji przy jednoczesnym zwiększaniu jego kompetencji decyzyjnych. Pozwala ono na dokonanie płynnego przekazania kontroli nad przedsiębiorstwem [Rivers i in. 2008, s. 10]. Ponadto jego stosowanie prowadzi do wyeliminowania chaotycznych działań i możliwość minimalizowania odnoszonych szkód [Fleming 2000, ss. 141–144].

Zasada 5. – zaplanowanie zadań właściciela firmy po dokonaniu sukcesji. Często zdarza się, że po przekazaniu zarządzania w ręce kolejnego pokolenia założyciele przedsiębiorstwa nadal chcą być aktywni zawodowo i wspierać rodzinny biznes. Podczas planowania sukcesji warto zainteresować się również tą kwestią, by znaleźć w firmie takie zadanie, którego realizacja pozwoli na aktywne działanie, a jednocześnie nie będzie uderzać w kompetencje nowego kierownika [Nelton 2008, s. 54].

Zasada 6. – zdobycie odpowiedniego wykształcenia przez następcę. Posiadanie wszechstronnej edukacji poszerza perspektywy, uelastycznia sposób myślenia i pozwala na zmierzanie w stronę nowych, niezbadanych jeszcze dziedzin. Warto jednak wcześniej rozważyć kierunek podejmowanej nauki. Czasem bardziej przydatne okazuje się specjalistyczne wykształcenie kierunkowe, w innych przypadkach bardziej pożądana jest szeroko pojęta wiedza zarządcza [Rivers 2011, s. 1, Moorehead 2011, s. 60].

Zasada 7. – zdobycie doświadczenia. Wśród autorów są podzielone zdania dotyczące tego, gdzie powinno być one zdobywane. Część z nich twierdzi, że najwłaściwsza jest początkowa praca w innych przedsiębiorstwach działających w tej samej branży. Pozwala to na uzyskanie przez potencjalnego następcę przydatnych umiejętności oraz pewności siebie. Może również skutkować w przyszłości generowaniem nowych rozwiązań wynikających z odmiennego spojrzenia na pojawiające się trudności [Rivers i in. 2008, s. 10]. Inni postulują z kolei zaznajamianie się z przedsiębiorstwem poprzez awanse poziomie. Praca rotacyjna pozwala bowiem na lepsze poznanie wnętrza organizacji, co z czasem może przełożyć się na lepsze zrozumienie pojawiających się problemów [Moorehead 2011, ss. 60–61].

Zasada 8. – zdobycie szacunku rodziny oraz pracowników. Zbudowanie poczucia, że organizacja będzie kierowana przez osobę kompetentną i odpowiednio do tego przygotowaną pozwoli na utrzymanie pozytywnej atmosfery oraz budowanie respektu wobec nowego przełożonego [Moorehead 2011, ss. 60–61].

Studium przypadku sukcesji w polskich firmach rodzinnych

W 2012 roku zostało przeprowadzone badanie z wykorzystaniem studium przypadku wśród polskich firm rodzinnych. Jego celem było poddanie analizie i zweryfikowanie problemu dotyczącego przeprowadzania sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Koncentrowało się ono przede wszystkim na prześledzeniu w praktyce procesu planowania, przygotowania i przeprowadzenia sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych. Uzyskane na podstawie badań wnioski miały posłużyć także zidentyfikowaniu ewentualnych rozbieżności pomiędzy teorią opisywaną w literaturze naukowej, a praktyką stosowaną na co dzień przez polskie przedsiębiorstwa rodzinne.

W badaniu uczestniczyło 6 organizacji rodzinnych wybranych losowo. Podmioty te należały do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, prowadzących swoją działalność na terenie województwa wielkopolskiego. Ich cechami wspólnymi było istnienie na rynku nieprzerwanie przynajmniej od 15 lat oraz zatrudnianie od kilku do kilkudziesięciu pracowników. Trzy z badanych firm były w trakcie przeprowadzania sukcesji, pozostałe 3 przygotowywały się do rozpoczęcia tego procesu. Każda należała do innej branży – poligraficznej, budowlanej, rymarskiej, rolno-spożywczej, transportowej i energetyczno-produkcyjnej.

Badanie zostało zrealizowane podczas indywidualnych spotkań odbytych z przedstawicielami firm rodzinnych. Długość każdego ze spotkań nie przekraczała godziny. Badanie zostało przeprowadzone w formie bezpośredniego wywiadu półustrukturyzowanego, zawierającego 4 kategorie pytań. Dwie z nich dotyczyły historii i charakterystyki danego przedsiębiorstwa oraz podstawowych informacji dotyczących sukcesji. Trzecia kategoria zawierała pytania dotyczące szczegółowego planowania sukcesji oraz obaw wiążących się z przekazaniem władzy nad przedsiębiorstwem. Pytania te były zadawane tylko przedstawicielom firm planujących sukcesję. Ostatnia kategoria pytań dotyczyła realizacji procesu przekazania praw własności i kierownictwa nad przedsiębiorstwem. Zadawane one były tylko osobom, które reprezentowały organizacje będące w trakcie przeprowadzania procesu sukcesyjnego.

W wyniku badań uzyskano 6 opisów przypadków realizacji procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych, na podstawie których wychwycono pojawiające się trendy w odniesieniu do przytoczonych wyżej zasad.

Osoby przekazujące władzę starały się myśleć racjonalnie o przeprowadzonym procesie sukcesji. Pomimo, iż chciały przekazać władzę w organizacji swoim dzieciom nie zamierzały robić tego za wszelką cenę. Liczyły się z możliwością wystąpienia sytuacji, w której żaden z ich potomków nie

zwiąże się zawodowo z ich firmą. Zakładały, że w takim przypadku będą zmuszone w przyszłości sprzedać przedsiębiorstwo osobom spoza rodziny. Zaprezentowany sposób myślenia wpisuje się w pierwszą zasadę dotyczącą przedkładani interesów firmowych ponad układy rodzinne. Przedsiębiorcy woleli sprzedać firmę w momencie, kiedy ta generowała przychody niż na siłę przekazywać ją swoim następcom, pomimo iż nie byłoby to zgodne z ich predyspozycjami. Niepokojący jest jednak sygnał dotyczący zaangażowania kobiet i mężczyzn – następców. Pomimo deklarowanego równouprawnienia w polskich przedsiębiorstwach nadal pokutował patriarchalizm powodujący zmniejszenie szans na przejęcie władzy nad firmą rodzinną przez kobiety w drugim i kolejnych pokoleniach.

Wśród polskich organizacji rodzinnych nie upowszechnił się zwyczaj tworzenia pisemnego planu sukcesji, który uwzględniałby działania, które należy podjąć oraz czas, w którym powinny być one realizowane. Wszystkie decyzje związane z tym procesem podejmowane były intuicyjnie i na bieżąco. Bardzo często nie określano również sprecyzowanej daty ostatecznego zakończenia procesu sukcesji. Przedsiębiorcy rodzinni tłumaczyli tę sytuację dynamizmem i zmianami pojawiającymi się na rynku, które uniemożliwiają podjęcie z wyprzedzeniem decyzji o zmianie osoby zarządzającej organizacją. Tego rodzaju działania pozostawały w sprzeczności z drugą zasadą dotyczącą długoterminowego planowania. Podejmowanie działań sukcesyjnych na bieżąco może powodować przedłużenie się procesu lub utrudnienie jego sprawnego przeprowadzenia.

W większości przypadków tylko jedna osoba miała zostać sukcesorem, choć oczywiście zdarzały się sytuacje, gdy w przedsiębiorstwie było kilku następców. Wybór najbardziej odpowiedniej osoby, która będzie zarządzała w przyszłości przedsiębiorstwem, dokonywał się wewnątrz rodziny w atmosferze wzajemnego zrozumienia i szacunku. Po podjęciu ostatecznej decyzji osoba ta otrzymywała potrzebne wsparcie nie tylko ze strony rodziców będących właścicielami przedsiębiorstwa, ale także od swojego rodzeństwa. W polskiej rzeczywistości nie upowszechnił się zwyczaj dopuszczenia do procesu sukcesji osób spoza kręgów rodzinnych, co było sugerowane w trzeciej zasadzie.

Przeważnie w momencie powstania firmy rodzinnej jej założyciele zakładali, że w przyszłości będzie ona prowadzona przez ich dzieci. Z tego też powodu starali się, aby ich potomstwo wzrastało w tej świadomości i by miało kontakt z przedsiębiorstwem już od najmłodszych lat. Dzieci przedsiębiorców rodzinnych pomagały swoim rodzicom najczęściej poprzez wykonywanie prostych czynności biurowo-administracyjnych. W naturalny i intuicyjny sposób polscy przedsiębiorcy rodzinni realizowali czwartą zasadę dotyczącą dziedziczenia ewolucyjnego, a w konsekwencji tego, jako że ich dzieci zdobywały doświadczenie w organizacji rodzinnej, pozwalali na spełnienie siódmej zasady.

Niestety pozostawanie w zgodzie z piątą zasadą sprawiało polskim przedsiębiorcom wiele trudności. Bardzo często zdarzało się, że pomimo przekazania dzieciom zarządzania nad firmą rodzinną, założyciele nadal chcieli pozostać aktywni zawodowo. Zazwyczaj jednak nie posiadali oni pomysłu, co mogliby robić po przekazaniu władzy, aby nie wchodzić w kompetencje swoich następców.

Potencjalni następcy bardzo często wybierali kierunek wykształcenia związany z branżą, w jakiej działa organizacja ich rodziców. Wykształcenie zarządcze nie było w opinii tych osób, aż tak istotne jak dobra znajomość specyfiki danego sektora. Wskazuje to na świadomą realizację szóstej zasady, dotyczącej odpowiedniego wykształcenia przedstawicieli kolejnego pokolenia.

Sukcesje dokonujące się w polskich firmach rodzinnych zazwyczaj miały dotyczyć przekazania władzy nad przedsiębiorstwem. Rzadko założyciele decydowali się, aby wraz z oddaniem kontroli ofiarować również swoim następcom prawa własności twierdząc, że przyjdzie jeszcze na to odpowiedni czas. Tworzyło to niejasny obraz ich stanowiska w stosunku do kolejnego pokolenia – z jednej strony okazywali zaufanie w stosunku do nich, z drugiej zaś pragnęli nadal sprawować kontrolę i mieć wpływ na to, co się dzieje w firmie. Stawia to pod znakiem zapytania spełnienie ostatniej z przedstawionych zasad dotyczącej zdobycia szacunku rodziny i pracowników przez potencjalnych następców.

Przeprowadzone badania wskazują, że procedura sukcesji w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych spełniała tylko trzy (dziedziczenie ewolucyjne, wykształcenie i doświadczenie następcy) z ośmiu przedstawionych zasad sukcesji. Trzy kolejne (planowanie sukcesji i miejsca w przedsiębiorstwie dla osoby przekazującej władzę oraz dopuszczenie do procesu sukcesji osoby spoza rodziny) były całkowicie zaniechane w trakcie realizacji działań sukcesyjnych. Spełnienie dwóch ostatnich zasad (przedkładanie interesu firmy ponad rodzinne układy i zdobycie szacunku przez młode pokolenie) jest dość dyskusyjne i wymagałoby zebrania większej ilości informacji w celu jednoznacznej ich weryfikacji.

Pewnym usprawiedliwieniem dla braku realizacji przedstawionych zasad przez polskich przedsiębiorców może być, podkreślany przez osoby dokonujące sukcesję, fakt istnienia małej ilości dostępnej wiedzy teoretycznej oraz wskazówek praktycznych w języku polskim związanych z tym tematem. Osoby te nie zniechęcały się jednak tym faktem i nadal aktywnie poszukiwały takich wiadomości, licząc, że najbliższe kilka lat przyniesie ożywienie w tym zakresie, a uzyskane dzięki temu informacje pomogą im w sprawnym przeprowadzeniu procesu sukcesji.

Zakończenie

Sukcesja jest procesem długotrwałym i wymaga wcześniejszego przygotowania. Polscy przedsiębiorcy rodzinni, chcący przeprowadzić sukcesję w swoich organizacjach powinni starać się czerpać z dostępnych materiałów opisujących ten proces, a także z doświadczeń firm, które są już po przekazaniu władzy nowemu pokoleniu.

Właściciele polskich biznesów rodzinnych, którzy stoją u progu sukcesji, powinni zwrócić większą uwagę na planowanie i tworzenie planu sukcesji. Zawarte w nim zapisy pozwolą na lepszą kontrolę, czy przeprowadzany przez nich proces przebiega zgodnie z ich założeniami. Wymusi on także większą dyscyplinę związaną z horyzontem czasowym przeprowadzanych zmian. Pomysłem wartym rozważenia jest także dopuszczenie do nadzoru procesu sukcesji osoby spoza rodziny. Pozwoli to na uzyskania obiektywnej oceny podejmowanych decyzji od osoby niezaangażowanej emocjonalnie w przeprowadzane zmiany. Warto również, aby polscy rodzinni przedsiębiorcy nie dyskryminowali pozycji kobiet jako potencjalnych sukceserek oraz zastanowili się, jaka powinna być rola aktualnych właścicieli i zarządców po przekazaniu przez nich władzy i własności.

Bibliografia

- Beckhard R., Dyer W. (1983)**, *Managing continuity in the family-owned business*, "Organizational Dynamics", z. 12, nr 1.
- Casey Ch.P. (2013)**, *Augustus' life offers lessons on succession*, "Family Business", z. 24, nr 4.
- Donnelly R. (1964)**, *The family business*, "Harvard Business Review", z. 42, nr 4.
- Fleming Q.J. (2000)**, *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: Jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmę*, HELION, Gliwice.
- Fukuyama F. (1995)**, *Trust. The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Penguin, Londyn.
- George E. (2013)**, *5 Steps to Planning for Internal Successors in a Small Business Environment*, "Journal of Finance Planning", z. 26, nr 8.
- Handler W.C. (1990)**, *Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members*, "Entrepreneurship Theory and Practice", nr 15.
- Hardy J. (2013)**, *The Family vs. The Family Business*, "Business in Calgary", z. 23, nr 7.
- Jaffe D.T. (2008)**, *Making the right choice for a family successor*, "Family Business", z. 19, nr 3.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Kowalewska A. (red.) (2009)**, *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i zagrożenia*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
- Lang L. (2013)**, *Is Your Family Fit to Run the Family Business?*, "Convenience Store Decisions", z. 24, nr 6.
- Mc Cann G. (2008)**, *Cultivating ownership in the next generation*, "Family Business", z. 19, nr 4.
- Moorehead S. (2011)**, *It's not all glitz and glamour*, "Family Business", z. 3.
- Nelton S. (2008)**, *Cahrting the great unknown*, "Family Business", z. 19, nr 1.
- Rivers W. (2008)**, *The hardest of hard time*, "Family Business Advisor", nr 12.
- Rivers W. (2011)**, *Why our current education system prepares nextgen family business leaders poorly*, "Family Business Advisor", nr 2.
- Roth J.D. (2013)**, *Family planning. Why you should start preparing your ultimate exit strategy now*, "Entrepreneur", z. 41, nr 9.
- Sharma P., Chrisman J., Pablo A.L. i in., (2001)**, *Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model*, "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 25, nr 3.
- Sharma P., Irving P.G. (2005)**, *Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences*, "Entrepreneurship Theory and Practice", z. 29, nr 1.
- Sułkowski Ł. (2004)**, *Organizacja a rodzina. Więzy rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK Dom Organizatora, Toruń.

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

Venter E., Boshoff C., Mass G. (2005), *The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family business*, "Family Business Review", z. 18, nr 4.

Magdalena Masny-Dawidowicz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Biznes przy rodzinnym stole

Business at the family table

Abstract: The purpose of the article was to draw attention to the specific function of table in the family, in which the company is run. The results of studies include 14 family businesses in the years 2003–2013, more specifically 4 of them. An attempt was made to analyze the entrepreneurial potential of the second generation in homes where a family business is run.

Key-words: family, business, entrepreneurship, research, successor.

Wprowadzenie

Firmy rodzinne są zjawiskiem niezbyt dobrze rozpoznawanym w polskiej literaturze, poświęconej badaniom nad przedsiębiorczością, sektorem MŚP czy różnym aspektom zarządzania [Zięba 2011, s. 159]. Celem niniejszego opracowania jest uwypuklenie roli firm rodzinnych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych, przyjrzenie się im jako swego rodzaju instytucjom, które mogą przyczyniać się do generowania nowych przedsiębiorców. Skupimy się na tworzeniu postaw przedsiębiorczych wśród młodszej generacji, przede wszystkim wśród sukcesorów zaangażowanych w sposób pośredni bądź bezpośredni w funkcjonowanie rodzinnego przedsiębiorstwa. Niniejsze opracowanie bazuje na analizie literatury przedmiotu oraz obserwowanej próbie przyszłych sukcesorów w 14 firmach rodzinnych.

Przedsiębiorczość i postawy przedsiębiorcze oraz co wpływa na moją przedsiębiorczość

Wielki płomień rodzi się z malej iskry [Dante]

Już w latach trzydziestych ubiegłego wieku [Schumpeter 1960, s. 104] uznał przedsiębiorczość za jeden z najważniejszych czynników rozwoju gospodarczego. W literaturze przedmiotu pojęcie przedsiębiorczości formułowane jest jako wieloznaczna i wielowymiarowa kategoria ekonomiczna, socjologiczna i psychologiczna. Wiedza o tym, jak być przedsiębiorczym jest dziś równie ważna jak posiadanie prawa jazdy czy umiejętność pływania [Laszczak 2004, s. 9].

Tabela 1. Wybrane ujęcia przedsiębiorczości

J. A. Schumpeter	Pojęcie to obejmuje pięć następujących przypadków: 1) Wprowadzenie nowego towaru; 2) Wprowadzenie nowej metody lub technologii produkcji; 3) Otwarcie nowego rynku; 4) Zdobycie nowego źródła surowców i półfabrykatów; 5) Przeprowadzenie nowej organizacji.
R. W. Griffin	Przedsiębiorczość oznacza uruchomienie przedsięwzięcia gospodarczego i wykonanie aktywnej roli w jego zarządzaniu.
J. Machaczka	Przedsiębiorczość to całokształt działań związanych z uruchomieniem każdego nowego przedsięwzięcia.
J. Targalski	Przedsiębiorczość traktowana jest jako proces wykorzystywania szans i zagrożeń oraz dostępnych zasobów do tworzenia i (lub) rozwoju firmy, jako proces inicjowania i wprowadzania zmian, zanikający okresowo do czasu pojawienia się nowych inicjatyw.
K. Krajewski	Przedsiębiorczość jest wypadkową indywidualnych cech osób (talentów, umiejętności, energii, wyobraźni, zdrowego rozsądku, gotowości do podejmowania ryzyka) i ekonomiczno-społecznych cech wykształconych w ich otoczeniu (dostępność zasobów, lokalne tradycje gospodarcze, chłonność społeczeństwa na inicjatywy biznesowe, polityka społeczno-gospodarcza, lokalny klimat wokół działań biznesowych).
T. Kotarbiński [w:] H. Bieniok	Przedsiębiorczość identyfikuje przede wszystkim przez pryzmat osoby pełnej inicjatywy, postrzeganej jako człowiek wypełniony energią i aktywnością, który w sposób samorządny i energiczny podejmuje oraz uruchamia realizację różnych zamierzeń.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Schumpeter 1960, s. 104, Griffin 1996, s. 730, Machaczka 1999, ss. 7–8, Targalski 1999, s. 85, Krajewski 2002, s. 28, Bieniok 2007, s. 224.

Powyższe definicje przedsiębiorczości mają wiele cech wspólnych. Powszechnie przekonanie, że przedsiębiorczość nie ogranicza się jedynie do sfery biznesu, potwierdza Peter Drucker, formułując pogląd, że „przedsiębiorczość, nie ogranicza się jedynie do sfery gospodarczej, chociaż się z niej wywodzi” i „istnieją małe różnice między przedsiębiorczością wy-

stępującą w różnych sferach” [Drucker 1992, ss. 34–35]. Warunkiem koniecznym i pierwotnym przedsiębiorczości ekonomicznej jest posiadanie przez człowieka przedsiębiorczego szeregu cech wrodzonych lub też wykształconych podczas życia. Dlatego młodzi Amerykanie na kursach zarządzania dowiadują się, że: przedsiębiorcą może być każdy, kto pragnie zdobyć doświadczenie w wędrówce po ciemnym i głębokim kanionie niepewności i dwuznaczności, kto chce dotrzeć do zapierających dech w piersiach krain sukcesu. Lecz wcześniej trzeba spełnić jeden warunek: nie można wędrować bez doświadczenia i bez wiedzy [Laszczak 2004, s. 10].

Badania przedsiębiorczości wykazały, że rodzina jest sprzyjającym środowiskiem dla zachowań przedsiębiorczych. Konieczność utrzymania rodziny i przykład rodziców pracujących we własnym przedsiębiorstwie wywierają poważny wpływ na decyzję założenia firmy, potrzebę jej posiadania czy kontynuacji [Shapero, Sokol 1982, s. 72]. Przedsiębiorczość jest początkiem i sercem większości firm rodzinnych i wzajemnie, firma rodzinna wspiera i wzmacnia wysiłki jej członków zaangażowanych w działania przedsiębiorcze. Więcej – firma rodzinna może być początkiem przedsiębiorczości na dużą skalę, powstaje bowiem z inicjatywy jednego lub większej liczby członków rodziny, wzrasta, rozwija się, i zarazem zmienia w czasie [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 16].

Firma wokół stołu (rola i skutki prowadzenia biznesu „w domu”)

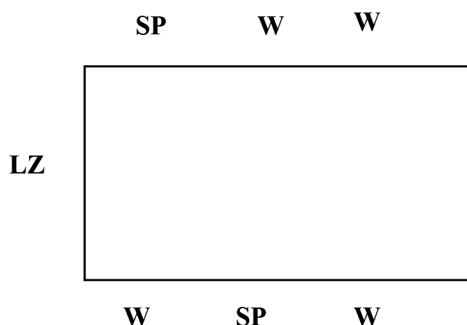
Stół jest centralną częścią życia rodzinnego prawie w każdym domu. Szczególnie w rodzinach, gdzie prowadzona jest firma, ma on szczególne znaczenie. Bywa, że domowa kolacja to trening przed ważnymi kolacjami w przyszłości [Fox 2007, s. 9]. To przy stole większość dzieci założycieli firm rodzinnych oraz następnych pokoleń słucha nie tylko o życiu i sprawach domowych, ale częściej o biznesie, jego konsekwencjach i trudnych decyzjach. Dzieci chłoną przez to przedsiębiorcze zachowania, a w dorosłości wyrastają w większości na ludzi bardzo zaradnych. To przy stole uczą się zakładania, prowadzenia, a także finalizowania interesów. Przy stole starsi przekazują młodszym wartości, doświadczenie, a nierzadko firmę.

Rysunek 1. Metafora równowagi między życiem zawodowym i prywatnym

Źródło: opracowanie własne.

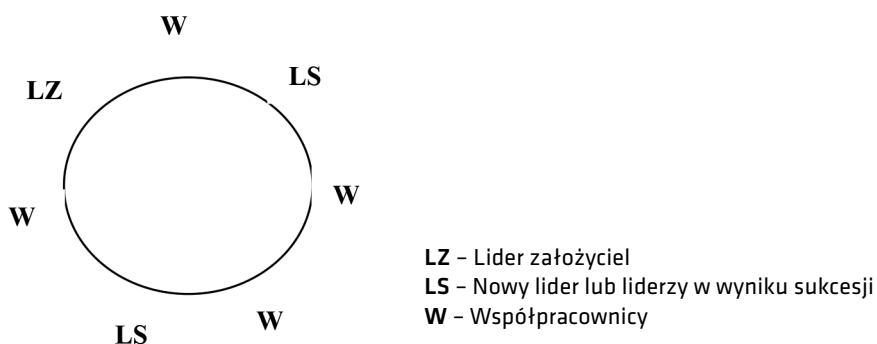
Na rysunku powyżej przedstawiona została metafora życia rodzinnego, w którym prowadzony jest biznes. Przedstawia ona stół, jaki znajduje się praktycznie w każdym domu. W rodzinie, gdzie prowadzony jest biznes, ma on jednak silniejsze znaczenie. Nogi stołu pokazują 4 filary: rodzina, firma, czas i relacje to te aspekty życia, które muszą znaleźć równowagę, kiedy prowadzimy firmę w domu. Tzw. Work-life balance, który odnosi się do równowagi między życiem zawodowym i prywatnym, gdzie istotą jest rozumienie obu sfer jako wzajemnie się uzupełniających, a nie rozłącznych.

Sukcesja zakończona sukcesem to droga od stołu prostokątnego do okrągłego

Rysunek 2. Przed sukcesją

LZ – Lider założyciel
 SP – Potencjalni sukcesorzy
 W – Współpracownicy

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3. Stan pożądaný po sukcesji

Źródło: opracowanie własne.

W firmach rodzinnych jej lider i jednocześnie jej założyciel do momentu sukcesji zajmuje uprzywilejowaną pozycję. Zarówno w firmie, jak i w rodzinie, jest ojcem, któremu z tytułu zajmowanej pozycji przynależą prawa między innymi do jednoosobowych decyzji. Zajmuje on przy rodzinnym stole miejsce szczególne, przyszłych sukcesorów oraz współpracowników ma po swojej prawej i lewej stronie. Tak zajmowane miejsca wskazują jednoznacznie na pełnione w firmie role (rys. 2). Sukcesja zakończona sukcesem to taka, w której prostokątny stół zostaje zastąpiony okrągłym. Obserwacje i badania, prowadzone na opisaną w opracowaniu próbę wykazały, że w firmach rodzinnych senior nadal uczestniczy w rodzinnych działaniach biznesowych, ale jego rola powinna być co najwyżej równorzędna z sukcesorem, stąd też ten symboliczny okrągły stół (rys. 3).

Studium przypadku

W latach 2003–2013 przeprowadzono obserwację i badania potencjalnych sukcesorów w 14 firmach rodzinnych. Do badań wybrano firmy rodzinne według następujących kryteriów:

1. Dom rodzinny miejscem wykonywania działalności lub miejsce wykonywania działalności w tej samej miejscowości, co dom rodzinny.
2. Firmy rodzinne założone we wczesnym okresie transformacji lata 1989–1992.
3. Firmy rodzinne prowadzone przez założyciela, posiadające potencjalnych sukcesorów.

Jako metody badawcze zastosowano: wywiady, ankiety oraz obserwację ogólnodostępnych źródeł (stron internetowych badanych firm, historii ich wpisów

w bazie Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej CEIDG).

Poniższa tabela przedstawia wyniki badań własnych dotyczących sukcesji przeprowadzonych na próbie 14 firm rodzinnych z sektora MŚP.

Tabela 2. Sukcesja

Lp.	FIRMA	BRANŻA	IŁOŚĆ POTENCJALNYCH SUKCESORÓW	FAKTYCZNI SUKCESORZY	ETAP SUKCESJI	STAN PO SUKCESJI	OCENA SUKCESJI
1.	PA	Produkcja	2 M	M	Po sukcesji	Utrzymanie pozycji	Sukces
2.	SM	Handel	3 M	M	Po sukcesji	Walka o przetrwanie	Porażka
3.	ZK	Usługi	2 K	2 K	W trakcie sukcesji	Rozkwit i skokowy rozwój	Mega sukces
4.	TM	Transport	M + 2 K	M + K	W trakcie sukcesji	Rozkwit	Mega sukces
5.	NB	Usługi finansowe	K	K	Po sukcesji	Walka o przetrwanie	Porażka
6.	WD	Usługi	M	BRAK	-	-	-
7.	ŚW	Przetwórstwo spożywcze	2 M	BRAK	Upadek firmy	Likwidacja działalności	Kłęska
8.	KT	Produkcja	K	K	W trakcie sukcesji	Utrzymanie pozycji	Sukces
9.	EZ	Usługi	K	BRAK	-	-	-
10.	PK	Usługi	M	M	Po sukcesji	Utrzymanie pozycji	Sukces
11.	KB	Produkcja	2 M	M	Po sukcesji	Utrzymanie pozycji	Sukces
12.	BA	Usługi	1 M + 3 K	M + K	W trakcie sukcesji	Radykalna zmiana profilu działalności	Porażka
13.	MD	Transport	M + K	M	Po sukcesji	Walka o przetrwanie	Porażka
14.	OF	Produkcja	2 M + K	BRAK	-	-	-

Źródło: opracowanie własne.

Wnikliwej analizie poddano 4 spośród 14 przebadanych firm rodzinnych:

1. TM to firma transportowa, zajmująca się głównie przewozem osób w tym osób niepełnosprawnych. W firmie można spostrzec początki kultury organizacyjnej, ogół zatrudnionych w firmie członków rodziny utożsamia się z nią, jednocześnie grono pracowników jest wobec niej lojalne oraz posiada wieloletni staż pracy. Pomimo tego, że kierownictwo jest w rękach 54 letniego lidera, to od kilkunastu lat przygotowywani są sukcesorzy. Naturalnie takie podejście do sukcesji stanowi najlepszą prognozę na dalszy rozwój firmy. Zaangażowanie przyszłych sukcesorów w bieżącą działalność firmy

umożliwia wykorzystanie wiedzy i entuzjazmu przyszłych sukcesorów do rozkwitu firmy poprzez usprawnianie obecnej działalności, ale również, a może przede wszystkim rozszerzenie obecnej działalności. Usprawnienia te to przede wszystkim: wykorzystanie nowych technologii, w szczególności informatycznych, do zarządzania firmą i kontaktu z klientami, a także odnowienie kadry. Gdy wiadomo, że nie ma jednego sukcesora, lecz to grupa osób, z których każda obejmie odpowiedzialność za wybrany zakres działania czy też swoim działaniem poszerzy zakres świadczonych usług, to w planie sukcesji jest przekształcenie formy prawnej firmy z jednoosobowej działalności gospodarczej na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością, wpisaną do Krajowego Rejestru Sądowego (KRS).

2. ZK to niewielki, jednoosobowy salon fryzjerski, który został otwarty w połowie lat osiemdziesiątych XX wieku. Właścicielka swoją pracę uważała za bardzo ciężką, dlatego obie swoje córki (potencjalne sukcesorki) ukierunkowała na inne zawody, zniechęcając je do kontynuowania profesji, którą sama wykonywała. Córki zdobyły zawody, które nie dały im jednak szansy na znalezienie satysfakcjonującej dla siebie pracy. W tej sytuacji zaczęły pomagać w kierowaniu salonem, jednocześnie wiążąc z nim swoją przyszłość. Dzięki kursom dokształcającym i studiom z zakresu kosmologii doprowadziły do poszerzenia oferty salonu, zmieniając go w salon urody, proponujący klientkom szeroki wachlarz usług związanych z dbaniem o urodę.

Właściciel firmy TM świadomie przygotowywał sukcesorów, natomiast w firmie ZK to zniechęcane córki poprzez swoje wybory doprowadziły do skutecznego rozwoju firmy oraz przygotowały podłoże dla sukcesji.

3. PA to piekarnia, która funkcjonuje od prawie dwudziestu lat w wydzierżawionych lokalach. W początkach swojej działalności była jedynym dostawcą pieczywa w okolicy. Brak konkurencji w początkach prowadzenia działalności przyczynił się do szybkiego rozwoju, a także osiągnięcia znacznych dochodów przy bardzo niskich ponoszonych kosztach. Ostatecznie po latach działalności, ta początkowo korzystna sytuacja nie została w 100% wykorzystana, ponieważ osoba zarządzająca nie przygotowała firmy na zmaganie się z konkurencją, ale przede wszystkim nie uniezależniła firmy od wydzierżawionych lokali, inwestując we własny sprzęt czy miejsce. Założyciel firmy już w momencie jej zakładania miał około 50 lat i dwóch prawie dorosłych synów, którzy w przyszłości chcieli zarządzać piekarnią. Nie tylko wielkość firmy, ale również stagnacja rozwoju nie dawała jednak możliwości zatrudnienia na stanowiskach menedżerskich obydwu juniorów. W tej sytuacji, ażeby nie dopuścić do wyniszczającej rywalizacji pomiędzy synami, właściciel, przy pomocy kapitału z piekarni, otworzył młodszemu samodzielny biznes. Z punktu widzenia rodziny oraz utrzymania w niej poprawnych relacji była

to iście salomonowa decyzja. U jej podstaw jednak nie leżało ani dobro istniejącej już firmy rodzinnej ani ekonomia, ale zadziałały pozaekonomiczne, uczuciowe przesłanki, które w biznesie nie zawsze są dobrymi doradcami.

Wszystkie trzy opisane powyżej firmy, pomimo znajdowania się w różnych fazach rozwoju, nadal funkcjonują. Ostatnia poddana wnikliwej analizie firma nie prowadzi już działalności. Przyczyną jej upadku był niestety czynnik ludzki, a nie, jak mogłoby się zdawać, kryzys gospodarczy.

4. ŚW to jedna firma rodzinna z tych niewielu działających w Polsce jeszcze przed 1989 rokiem. W czasach, gdy dostępny był jedynie ocet, przedsiębiorstwo ŚW, zajmujące się szeroko pojętym przetwórstwem spożywczym, znajdowało się w fazie hossy. W momencie braku jakiegokolwiek konkurencji, osiągnęte zyski były imponujące, jednakże znaczna część z nich przeznaczona była na konsumpcję bieżącą, między innymi duży dom z basenem, najnowocześniejsze samochody, zagraniczne podróże i odzież. Atmosfera luksusu, w jakiej żyli potencjalni sukcesorzy, będzie miała negatywny wpływ na dalsze losy firmy w przyszłości. Możliwości rozwoju, jakie przyniósł rok 1989, zostały w firmie ŚW bardzo dobrze wykorzystane. Firma uzyskała niewyobrażalny jak na polskie warunki inwestycyjny kredyt bankowy i rozszerzyła ofertę o nowe produkty spożywcze. Radykalnie zmieniło się jednak otoczenie, w którym działa rodzinny biznes ŚW. Pojawiła się konkurencja, która była nowym zjawiskiem, po reformie Balcerowicza pożyczany pieniądz z banku stał się o wiele droższy, ponieważ oprocentowanie sięgało kilkudziesięciu procent w skali roku. W efekcie zyskowność firmy ŚW zmniejszyła się do poziomu, który już nie zapewniał dawnego luksusowego życia. Rodzina wciąż chciała wieść życie na pokaz, które coraz częściej finansowane było bankowymi kredytami. Zysków wypracowywanych w firmie nie inwestowano jednak w jej rozwój, służyły one utrzymaniu poziomu konsumpcji. W momencie spadku uzyskiwanych dochodów, firma zaczęła wpadać w spiralę zadłużenia, w której jeden kredyt spłacany był następnym. Będąc na początku drogi prowadzącej do upadku, niekwestionowany przywódca, jednocześnie doświadczony menedżer z wieloma lukratywnymi powiązaniami biznesowymi, którego samo nazwisko otwierało większość drzwi, zapadł na poważną chorobę. Przez wiele miesięcy nie mógł uczestniczyć w zarządzaniu firmą ŚW. W związku z tym, że dotychczas samodzielnie podejmował wszystkie decyzje, w firmie nie było nikogo, kto w sposób naturalny potrafił przejąć jej ster. Zatrudniani zewnętrzni menedżerowie, przypadkowe osoby bez doświadczenia w prowadzeniu tak dużego rodzinnego przedsiębiorstwa, często się zmieniali, sami rezygnowali lub rezygnowała z nich rodzina. Firma dotarła do tego momentu, gdzie w miejsce menedżera potrzebny był cudotwórca. Cud się jednak nie zdarzył i banki za niespłacone kredyty przejmują

.....

majątek firmy. W tej bardzo trudnej chwili do jej prowadzenia włączyli się sukcesorzy. Niejednokrotnie w historii rodzinnych biznesów zdarzało się, że ciężką, wytrwałą pracą firmy odbijały się od dna i nierzadko po takich doświadczeniach stawały się większe i silniejsze niż przed upadkiem. Historia firmy ŚW nie jest jednak takim przypadkiem, albowiem młodzi sukcesorzy, przyzwyczajeni do życia w luksusie, nie przygotowani byli ani do ciężkiej pracy, ani do zarządzania. Krótko po przejęciu upadek firmy był spektakularny. Firma ŚW już nigdy się nie odrodziła.

Zakończenie

Połączenie sił to początek, pozostanie razem to postęp, wspólna praca to sukces
[H. Ford]

Analiza postaw sukcesorów badanej próby wykazała, że ich aspiracje zawodowe są silnie związane z postawami przedsiębiorczymi aniżeli zorientowane na pracę etatową. U właścicieli zauważalne było przekonanie, że dzieciom należy stworzyć sytuację wyboru, gdzie praca w firmie rodzinnej jest jedną z opcji. Zaufanie przejawiane przez seniorów dla młodszego pokolenia nie było bezpodstawne towarzyszyło mu bowiem przekonanie, że własne dzieci są dobrze przygotowane do różnych sytuacji, jakie mogą napotkać w swoim dorosłym życiu, ponieważ doświadczyły one lekcji biznesu przy rodzinnym stole.

Bibliografia

- Bieniok H. (2007)**, *Kształtowanie postaw przedsiębiorczych młodzieży w rodzinie, szkole i uczelni*, Materiały z ogólnopolskiej konferencji „Kształtowanie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna”, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Drucker P. F. (1992)**, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Fox J.J. (2007)**, *Lekcje biznesu przy rodzinnym stole*, Oficyna Wydawnicza „Vacatio”, Warszawa.
- Griffin R.W. (1996)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Krajeński K. (2002)**, *Przedsiębiorczość i integracja*, Decydent, nr 6/34.
- Laszczak M. (2004)**, *Kierowanie małą firmą tajniki przedsiębiorczości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Machaczka J. (1999)**, *Cykl życia organizacji (model Quinna Camerona)*, Zeszyty naukowe nr 529. *Prace z zakresu przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Schumpeter J.A. (1960)**, *Teoria rozwoju gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Shapero A., Sokol L. (1982)**, *The social dimensions of entrepreneurship [w:] Kent C., Sexton D., Vesper K., Encyclopedia of Entrepreneurship*, Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Targalski J. (1999)**, *Regionalny system innowacji Małopolska*, Zeszyty naukowe nr 529. *Prace z zakresu przedsiębiorczości*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Zięba K. (2011)**, *Rola firm rodzinnych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych, Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, nr 20, Uniwersytet Rzeszowski.

Ana Virginia Maldonado Alcudia

Universidad de Occidente

Minerva Candelaria Maldonado Alcudia

Universidad Autónoma de Querétaro

César Miguel Maldonado Alcudia

Universidad de Occidente

Aida Alvarado Borrego

Universidad de Occidente

La sucesión generacional en la empresa hotelera familiar, en un destino turístico de México

A succession process in the family hotel business in the touristic region of Mexico

Abstract: Family businesses are an important group of enterprises in the economy of a country, because of the role of family businesses for the employment growth and economic prosperity. One of the major problems family businesses encounter is the transfer of ownership and management to the next family generation, this article presents the theoretical basis of the succession process in this businesses and their impact on the organization. A brief overview of the concept and features of the succession. A succession process is discussed in a family hotel company Mazatlan.

Key-words: process, succession, hotel.

Introducción

La empresa familiar es importante en la economía de México ocupando entre el setenta y noventa por ciento del total de las organizaciones. Según el Instituto de Empresa Familiar, el 80 o 90 % de las empresas en América son empresas familiares [García 2007].

Andrade [2002] señala que la empresa familiar se caracteriza “principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige. El ambiente del negocio familiar es impactado por la mayoría de los factores que afectan a los otros tipos de negocios; pero además, los negocios familiares están influenciados por aquellos factores que intervienen en cualquier familia, particularmente los emocionales”, y uno de los factores que influyen determinantemente es precisamente los sentimientos y emociones entre los miembros de la familia. Tal vez la definición más utilizada es la que señala que la empresa familiar es “aquel negocio donde los miembros de la familia dominan la propiedad y la administración de la firma, y perciben la empresa como negocio familiar” [Ghua et al. 1999; Dreux & Brown 1999; Gersick et al. 1997; Litz, 1995, citados en García 2007], que en este caso se refiere a una mayor participación de los integrantes de la familia en las funciones del negocio. Por su lado Ward [1987] define al negocio familiar como aquel que pasa de una generación a otra.

Las características o rasgos diferenciadores de la empresa familiar son las siguientes: a) La propiedad de la empresa se halla concentrada en un grupo familiar. A medida que se produce un mayor tránsito generacional, la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco. B) El grupo familiar participa en el gobierno y/o, en su caso, en la gestión de la empresa, y c) Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios de la familia [Gersick, Davis, McCollon y Lansberg 1997].

Según García [2007], la mayor parte de las empresas familiares no sobrevive la segunda generación, las estadísticas indican que sólo el 30% de las empresas familiares sobrevive la segunda generación, un 13% la tercera y un 3% logra sobrevivir más de cuatro generaciones; en México la tasa de mortandad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MyPymes) es del 80% durante sus primeros dos años de funcionamiento [Barber 2014], pues aunque el ciclo de vida de éstas es similar al resto de las empresas, deben afrontar los retos derivados de las relaciones familiares al interior de la organización, que en ocasiones resulta en conflictos de índole familiar, así como un aspecto determinante en su existir, que es la sucesión. La sucesión es un tema de controversia que requiere del consentimiento familiar, con implicaciones de tipo administrativo y de la propiedad.

Sucesión generacional.

La sucesión generacional es entendida como el traspaso de la titularidad del liderazgo, gestión y propiedad de la empresa a la siguiente generación, que puede ser en línea directa de consanguinidad o familia política, De Los Santos

[2012] la define como el conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario, concepto más apegado a todo tipo de bienes.

El éxito en el proceso de sucesión de la empresa familiar está relacionado no solo a la intención del fundador de salir de la empresa y el deseo del sucesor de incorporarse a la compañía, sino también a los acuerdos que se dan entre los miembros de la familia para mantener el negocio familiar, y el que cada uno de ellos juegue el rol que le corresponden en ella [Sharma et al. 2003].

El fundador es el iniciador del negocio, quien determina el giro, mantiene el liderazgo y la gestión de la empresa, mientras que el sucesor es definido como “aquellas personas que tienen el título y el poder en la empresa y, en el largo plazo, demuestran la habilidad de crear una tendencia positiva de crecimiento y utilidad para el negocio” [Goldberg 1992].

Generalmente la sucesión en la empresa es un tema que no se planea debido a que la familia se siente comfortable con quien dirige y no se piensa en su muerte. Al respecto Levinson [1971] sostiene que ésta es una fase crítica para la supervivencia de una empresa familiar. En los países occidentales, menos del 30% de las empresas familiares sobreviven a este cambio [Birley 1986]. La familia ejerce una influencia sobre la empresa, es por ello que dicha influencia se debe regular para lograr que el impacto de las actividades sea positivo. Algunos autores señalan que debe existir una visión compartida, es decir, que todos en la familia sepan a donde quieren llegar y que se tenga una dirección clara a seguir. También se sugiere clarificar las reglas al interior de la empresa, definir lo que se espera de cada uno de los integrantes y principalmente conocer lo que es y lo que no es apropiado dentro de la misma. A decir de García [2007] hay tres factores involucrados en las actividades de planeación de la sucesión de la empresa:

1. El deseo del actual director de la empresa de mantener el negocio como familiar.
2. El compromiso de la familia con el negocio.
3. La propensión de confianza en el sucesor de encargarse de la Empresa Familiar.

En la planeación de la sucesión, se distingue que es el sucesor el que generalmente incita a que se dé el cambio, debido a la visión de negocios distinta a la del fundador, como lo señala Venezia [2008] son al menos cuatro retos e implicaciones específicas que caracterizan al proceso de sucesión en empresas familiares 1) aquellas tensiones entre los fundadores de la firma familiar que tienen que ver con el logro y continuación de su meta empresarial, su misión y visión para la empresa y la resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice; 2) tensiones entre generaciones, a menudo entre el fundador o fundadores y sus hijos; la siguiente generación por la de-

signación del sucesor; 3) problemas entre las siguientes generaciones, discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa, frecuentemente se da entre hermanos y primos, al tratar de lograr posiciones de poder y control para ellos y sus descendientes; y 4) tensiones entre el nuevo líder de la empresa familiar y antiguos empleados con respecto a los criterios de gestión de la empresa, y con clientes y proveedores habituales.

Proceso de sucesión.

Dado que en el negocio familiar pueden existir varios fundadores y sucesores, el proceso de elección del sucesor se puede dar acorde a diferentes criterios de selección. Barbeito et al. [2006] señalan tres: 1) El criterio de primogenitura; 2) Formación y experiencia profesional del futuro máximo responsable y 3) Existencia de planes de sucesión definidos, como paso previo al desarrollo de protocolos familiares.

1. El criterio de primogenitura plantea como único requisito el de ser el primer hijo varón.
2. Formación y experiencia profesional del futuro máximo responsable, que se refiere a los acuerdos que toman los máximos responsables de la familia sobre los requisitos que se le van a exigir al sucesor en cuanto a formación y experiencia profesional, considerando estudios a nivel profesional y experiencia de trabajo en otra empresa.
3. Existencia de planes de sucesión definidos, como paso previo al desarrollo de protocolos familiares, no solo de la sucesión, sino también del proceso en su conjunto.

En los casos en que no existe un primogénito formado profesionalmente, algunas empresas familiares recurren a la contratación de un líder experto. Por otro lado el protocolo familiar es uno de los instrumentos que funciona como la mejor solución al problema de la confusión de patrimonios [Gallo 1998]. “El protocolo familiar es un acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de ésta, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión, puesto que, con su utilización, se pretende dar continuidad, de manera eficaz y con éxito, a través de las siguientes generaciones familiares”. Su objetivo es asegurar la cohesión entre los integrantes de la familia, la continuidad de la empresa de generación a generación, y a considerar la sucesión como un proceso duradero que involucre a los miembros de la familia, a empleados y al propio negocio.

El proceso de sucesión se vuelve traumático en algunas empresas porque la sucesión es considerada como una forma de reacción de la organización ante los elementos de incertidumbre presentes en el entorno y en el ámbito interno [Handler 1990]. Kesner y Sebra [1994] estudian el fenómeno de la sucesión de una manera global, teniendo en cuenta al menos cuatro dimensiones clave de este fenómeno que es la consideración de los antecedentes de la sucesión, cómo y en qué circunstancias se da, el acontecimiento en sí de la sucesión, las consecuencias de la sucesión, estudiando el impacto al interior de la empresa, y los eventos contingentes.

Modelos de sucesión.

El modelo de los dos círculos explica la relación entre los subsistemas familiar y empresarial con un punto de intersección en donde se ubica la interdependencia entre ambos, identificada como zona de conflicto. En el subsistema familia se encuentran todos los elementos que son propios de la familia pero que no tienen injerencia en el desempeño de la empresa; mientras que en el área del subsistema empresa se explican los eventos que atañen a la empresa sin afectar el sistema familiar [Belausteguigoitia 2008].

El modelo de los tres círculos se suscribe en: a) el campo de actuación del negocio, b) de la propiedad patrimonial en manos de la familia y c) de las relaciones afectivas. El modelo propuesto por Davis y Tagiuri en 1982, explica la correcta vinculación entre la empresa, la familia, la propiedad y la cultura y su compleja estructura en las que participan miembros de la familia, la alta dirección y un directorio incluyendo aspectos y campos que forman las áreas en las que se interseccionan cada una de las principales estructuras. Este es el modelo de mayor aplicación práctica por su sencillez [Pérez 2012].

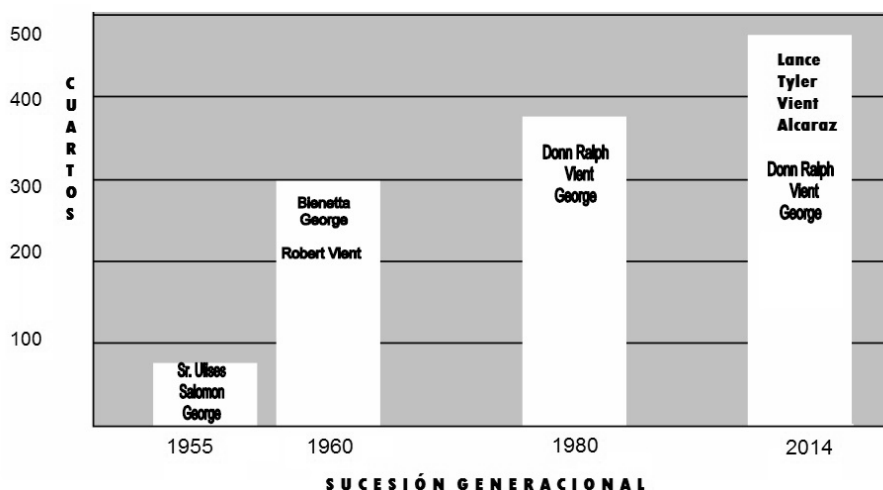
El modelo de los cinco círculos es una propuesta realizada por Amat en el año 2004, en donde incorpora dos elementos adicionales a los mencionados en el modelo de los tres círculos: las esferas son: 1) La familia: considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa. 2) La propiedad: entendiéndose como la estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno. 3) La empresa: considerándose la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. 4) La gerencia: considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales, y, 5) La sucesión: como el proceso más crítico para toda empresa familiar con el fin de garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria.

Otro de los modelos relevantes en el análisis del sistema de una empresa familiar es el modelo evolutivo tridimensional, propuesto por Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn en 1997, da una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas, sin embargo es importante acotar que se avoca a profundizar la evolución de sólo tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. Este modelo presenta una nueva perspectiva para analizar el proceso de sucesión en este tipo de empresas [Pérez 2012].

Proceso de sucesión en una empresa hotelera de Mazatlán

En 1955 Ulysses Salomon George llega de los Estados Unidos al puerto de Mazatlán, Sinaloa, México, e inicia las operaciones de un hotel de su propiedad denominado Hotel Playa Mazatlán. En ese momento tenía dos pisos con 80 cuartos y servicio de restaurante. En esta organización la primer sucesión del fundador al sucesor se da en 1960, pasando a ser administrado por su hija Bernetta y su yerno Robert Vient, edificándose un tercer piso y aumentando el número de habitaciones de 80 a 300, aun cuando Bernetta era la primogénita, fue Robert Vient quien ocupó la presidencia del hotel [Maldonado 2007].

Figura no. 1. Proceso de sucesión generacional en hotel



Fuente: elaboración propia.

La tercera generación y segunda sucesión, se da en 1980 con Donn Ralph Vient George, nieto de Ulysses, quien asume la presidencia del hotel mientras que Bernetta se hace cargo de que todos los detalles se mantengan en el hotel. Actualmente, este establecimiento cuenta con 418 habitaciones, decoradas al estilo mexicano; 199 tienen vista al jardín o alberca, 133 vista al mar, 30 familiares, 53 de lujo y 3 junior suite, 1 restaurante a la orilla de la playa, 3 albercas, 2 jacuzzies, 1 gimnasio, 10 salones para grupos y convenciones y otros servicios anexos como agencia de viajes, enfermería y tiendas comerciales. Participa, al igual que todos los hoteles, en el mercado nacional e internacional manteniendo una ocupación promedio anual del 81.5%.

El hotel gestiona la calidad con base en la confianza que se le tiene al personal, su estructura organizacional ha permanecido igual desde hace 15 años. Ha recibido por dos ocasiones el reconocimiento Traveler's Choice 2014 que otorga el sitio de internet Tripadvisor, que lo cataloga dentro de los 25 mejores hoteles familiares en México con base en opiniones y recomendaciones de turistas satisfechos por la atención y servicios recibidos. A lo largo de su trayectoria, ha sido reconocido también con el distintivo H, el cual se otorga sólo a aquellos restaurantes que cumplan con los más altos estándares internacionales en relación a calidad y preparación. Además del certificado de "Industria Limpia", "Los Tres Diamantes", "Expedia Insider's Select", Mejor Hotel en Mazatlán 2009 y 2010; por los lectores de la Revista M! y el Traveler's Choice 2013 [hotelpayamazatlan, 2014].

Por otra parte, se planea la siguiente sucesión con Lance Tyler Vient Alcaraz de 35 años de edad; hijo de Don Ralph Vient George, quien ocupa actualmente el puesto de gerente operativo: él se ha preparado profesionalmente realizando estudios sobre administración y acumulando experiencia en empresas distintas a la familiar.

Conclusiones

El éxito o fracaso de las empresas familiares depende de la planeación de la sucesión. Como pudo revisarse, las estadísticas indican que es alta la mortandad de este tipo de negocios, son pocas las empresas que logran sobrevivir a una cuarta generación.

La planeación del proceso sucesorio requiere del establecimiento de protocolos en los que participen los integrantes de la familia, para establecer los criterios a los que se sujetarán todos los miembros que deseen formar parte del negocio.

La capacidad del fundador para establecer esos protocolos, de algún modo permite la convivencia sana entre los aspirantes a la sucesión y les clarifica

los requisitos que habrán de cubrir, en ese sentido la profesionalización es una de las metas para los sucesores.

Los modelos de sucesión son una guía para las empresas familiares, cuando existe la intención de planear la sucesión generacional no solo pensando en la familia, sino también en el negocio y el patrimonio.

En el caso que se revisó de un hotel en un destino turístico, se puede concluir que la sucesión generacional ha sido positiva, pues el negocio es próspero y la integración de los sucesores ha sido paulatinamente, al ocupar puestos a nivel gerencial mientras llega el momento de asumir el liderazgo total de la empresa.

Referencias

Andrade C., Jesús Alberto (2002), *Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca* “Revista Venezolana de Gerencia”, julio-noviembre, Año/Vol. 7, Núm. 019, Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela, pp. 375–389.

Barbeito S., Martínez M., Guillén E. (2006), *La planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega*, Disponible en: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/ponencias/la%20planificaci%F3n%20del%20proceso....pdf>. Consultado el 15 de marzo de 2014.

Barber C. (2014), *Empresa familiar*, Disponible en: <http://www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/493321.html>. Consultado en 23 de febrero de 2014.

Belausteguigoitia R.I. (2007), *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, 2ª Ed. Mc Graw Hill. México, D. F.

Belausteguigoitia R.I. (2008), *La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*, Disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/DinamicadelaempresafamilarenLatinoamerica.pdf>. Consultado el 10 de enero de 2014.

Birley S. (1986, julio), *The role of new firme: Birth, deaths and job generations*. “Strategic Journal Management”, Vol. 7, Núm. 4, pp. 361–376, Disponible en: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/113454899/abstract>. Consultado el 17 de febrero de 2014.

De Los Santos A. (2012), *Derecho civil I. Red Tercer Milenio*, Disponible en: http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Derecho_civil_I.pdf. Consultado el 20 de enero de 2014.

Gallo M. (1998), *La sucesión en la empresa familiar. Colección. Estudios e informes* no. 12. España.

García M. (2007), *Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar (Strategies for a successful succession in family business)*, “Innovaciones de Negocios”, 4(2): 231–259, UANL, Impreso en México (ISSN 1665-9627).

Gersick K.; Davis J., McCollom M., Lansberg I. (1997), *Generation to generation: life cycles of the family business*, Harvard Business School Press. Boston, U.S.A.

Goldberg S.D., Woolridge B. (1992), *Succession: From the other end of the telescope*.

Handler W.C. (1990), *Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members*, “Entrepreneurship: Theory and Practice”, 1990, 15(1), 37–51.

hotelplayamazatlan (2014), Otorgan a Hotel Playa Mazatlán el galardón Travelers' Choice 2014 Hotel Familiar. Disponible en: <http://www.hotelplayamazatlan.com/mx/otorgan-a-hotel-playa-mazatlan-el-galardon-travelers-choice-2014-hotel-familiar/>. Consultado el 10 de marzo de 2014.

Kesner I.F., Seborá T.C. (1994), *Executive Succession: Past, present and future*, “Journal of Management”, págs. 327–372.

Levinson H. (1971), *Conflicts that plague family businesses*, Harvard Business Review. Disponible en: <http://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses/ar/1>. Consultado el 17 de febrero de 2014.

Maldonado A. (2007), *Implicaciones sociofuncionales de la gestión de la calidad en la hotelería a nivel de los grupos de trabajo*, UAMI Tesis doctoral. Doctorado en estudios Organizacionales. México. Disponible en: <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13883&docs=UAMI13883.pdf>. Consultado el 15 de marzo de 2014.

Pérez A. (2012), *El modelo de empresa familiar: Los cuatro pilares Fundamentales*. Revista 3C ciencias. Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L. disponible en: <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/1.-El-modelo-de-los-cuatro-pilares-EF.pdf>. Consultado el 16 de febrero de 2014.

Sharma P., Chrisman J.L., Chua J.H. (1997), *Strategic management of the family business: Past research and future challenges*, "Family Business Review", Núm. 10, pp. 1–35.

Venezia S. (2008), *La sucesión en las empresas familiares*, Revista Entorno no. Disponible en: http://coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/8_entorno_diciembre_08.pdf. Consultado el 15 de marzo de 2014.

Ward J.L. (2006), *If theories of family enterprise really do matter, so does change in management education*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 30, Núm. 6, pp. 887–895.

Adrianna Lewandowska

Uniwersytet Ekonomiczny

Ciągłość przywództwa jako wyzwanie w procesie sukcesyjnym firm rodzinnych

Leadership continuity as a challenge in the succession process of family companies

Abstract: Succession planning in a family company is a long and difficult process what only few companies realize. Because of the fact that every enterprise aims to continue its activities, for the current companies' leaders / owners it often means continuing work in the company and not leaving it as long as possible. The style of the owner's leadership strongly influences the style of succession and its success. It is the owners who create the organisational culture of their businesses based on their own, more or less conscious, value systems. And the person of the owner often determines how the family enterprise develops and how it is prepared for the change.

Key-words: leadership, continuity, family business, succession, family company.

Wprowadzenie

Proces sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych stanowi skomplikowane i wielowątkowe wyzwanie, które stoi przed każdą firmą rodzinną, gdyż ta z definicji zorientowana jest na zachowanie ciągłości działań. Kluczową rolę w zmianie pokoleniowej odgrywa senior, który ma istotny wpływ na kształtowanie przebiegu procesu sukcesji oraz na to, by wchodzący do firmy następca miał szansę zbudować sobie autorytet wśród pracowników. To, w jaki sposób przygotuje i przeprowadzi proces sukcesji, może być ostatecznym testem jego kompetencji przywódczych.

Pojęcie i znaczenie przywództwa w przedsiębiorstwie rodzinnym

Przywództwo jest określane jako połączenie wrodzonego talentu z umiejętnościami nabytymi w trakcie edukacji oraz doświadczeniem. Przywództwo to ten element, który pozwala przekonać innych do realizacji celów firmy. Jego głównym celem jest przeprowadzenie zmian. Efektywność przywództwa można zatem mierzyć zdolnością do przeprowadzania tych zmian w taki sposób, aby osiągnąć jak najlepszy efekt w jak najkrótszym czasie i jak najmniejszym kosztem. Analizując istotę przywództwa, trzeba zwrócić uwagę na niemal nieograniczony zakres tego pojęcia, na co wskazują następujące tezy [Avery 2009, ss. 26-27]:

- a)** przywództwo nie jest namacalne, lecz okazuje się społecznym wyobrażeniem, które powstaje w umysłach ludzkich w określonych okolicznościach historycznych i kulturowych;
- b)** wpływ na podejmowanie idei przywództwa mają koncepcje przywództwa przyjęte w danej kulturze lub w innej sytuacji, w której znajdują się ludzie;
- c)** wśród mitów na temat przywództwa jest idea heroicznego, wszechmocnego przywódcy, który potrafi rozwiązać (często samodzielnie) wszelkie problemy organizacji;
- d)** przywództwo jest raczej rozproszone, występuje w różnych częściach organizacji, nie emanuje jedynie z jej najwyższego szczebla;
- e)** przywództwo twarzą w twarz nie sprawdza się w wirtualnym świecie;
- f)** badanie przywództwa wymaga integralnego i holistycznego podejścia;
- g)** przywództwo nie wynika z cech przywódców, ale jest im przypisane przez zwolenników.

W przedsiębiorstwach rodzinnych w zdecydowanej większości przypadków właściciel (w Polsce, z racji krótkiej historii gospodarki wolnorynkowej, często jeszcze założyciel) pełni rolę przywódcy, który nie tylko zarządza operacyjną działalnością przedsiębiorstwa, ale zdecydowanie częściej wskazuje przekonującą wizję rozwoju, określa domenę strategiczną, dostosowuje działania operacyjne, motywuje ludzi, by chcieli wraz z nim realizować te cele. Inspiruje ich, motywuje do wspólnego osiągania ważnych celów. Buduje skuteczne koalicje na rzecz zmiany. Takie podejście odpowiada teorii opisującej 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, zapewniając poczucie bezpieczeństwa i przedstawiając wzorce sukcesu,
- 3.** charyzmatyczny przywódca zwiększa możliwości innych poprzez udzielanie im wsparcia, wczuwanie się w ich sytuację i pokładanie w nich zaufania [Griffin 2004, s. 577].

Przywódca odnosi się do innych podobnie jak do własnej rodziny i przyjaciół, nie stoi z dala, ma kontakt i pozytywne nastawienie do ludzi, którzy go otaczają i z którymi współpracuje. Liderzy, którzy są członkami grupy, są otwarci na informacje płynące od współpartnerów. Ponadto liderzy nakreślają kierunki działania i inspirują innych.

Takie behawioralne ujęcie przywództwa mocno opiera się na osobistych cechach danej jednostki i umiejętnościach interpersonalnych lidera. Ponieważ firmy rodzinne skupione są na perspektywie długoterminowej, przywódca (właściciel) musi być osobiście przekonujący. J. Davis podkreśla, że, niezależnie od stylu zarządzania, najbardziej skuteczni przywódcy są „partnerami”, a nie autokratami. Są ukierunkowani na „służenie” firmie. Skuteczny przywódca może mieć charyzmatyczny styl jak Nelson, może mieć jednak bardziej stonowane podejście. Przywódcy w stylu Nelsona zwykle mają silne idee, zasady i przekonania, jak ich firmy powinny być prowadzone, w co ich współwłaściciele powinni inwestować, jak powinny zachowywać się ich rodziny. Równocześnie są bardzo otwarci dla swoich pracowników. Wierzą, że w partnerstwie leży siła organizacji. I zachowują się, jakby pracowali na rzecz większego dobra. Wreszcie potrafią podejmować trudne decyzje [Davis 2014].

W tym kontekście przywództwo w firmach rodzinnych staje się tożsame z przywództwem strategicznym w firmach bez czynnika rodzinności. D. Hambrick i Pettigrew [2001, ss. 36–44] jako podstawową różnicę pomiędzy tradycyjnym przywództwem a przywództwem strategicznym wskazują na szczebel w hierarchii organizacji, którego przywództwo dotyczy. Sama teoria przywództwa odnosi się do przywódców znajdujących się na wszystkich szczeblach zarządzania, natomiast przywództwo strategiczne odnosi się do przywódców znajdujących się na najwyższym szczeblu w hierarchii. K. Grzesik wskazuje, że przywództwo strategiczne polega na umiejętności radzenia sobie w sytuacjach trudnych do przewidzenia i wobec ważnych zmian w otoczeniu.

Konkludując, jakość i efektywność przywództwa łącznie mierzyć należy tym, do jakiego stopnia przejście trudnej drogi zmian i dojście do z pozoru nieosiągalnego celu będzie w rzeczywistości szybką, taną i rozwojową przeprawą [Drzewiecki, Chełmiński, Kubica 2011, ss. 37–38]. Wobec powyższego dla firm rodzinnych niezwykle aktualne staje się motto M. Dupree’a, który stwierdził, że „sukcesja to jeden z najważniejszych elementów przywództwa” [Sułkowski, Marjański 2009, s. 55].

Wyzwania sukcesyjne w polskich firmach rodzinnych

Proces sukcesji jest niezwykle trudny i jego właściwe przeprowadzenie silnie rzutuje na dalszą działalność przedsiębiorstwa. W wielu przypadkach proces ten staje się kluczowy nawet w kontekście dalszej egzystencji rynkowej.

Mimo jego złożoności polscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdają się nie dostrzegać wagi zmiany sukcesyjnej, a co się z tym wiąże, nieświadomie zmniejszają szanse przetrwania¹. Wyzwania i trudności związane ze zmianą sukcesyjną w przedsiębiorstwach rodzinnych w większości przypadków przy podjęciu odpowiednich kroków mogą zostać rozwiązane lub całkowicie wyeliminowane. Aby wysiłki wcześniejszych pokoleń, włożone w rozwój firmy rodzinnej nie poszły na marne, należy dokładnie zaplanować sukcesję oraz przeanalizować potencjalne bariery, co zmniejszy prawdopodobieństwo upadku biznesu po przejściu władzy przez następną generację.

W literaturze przedmiotu panuje zgodność co do tego, czym jest proces sukcesji: „przekazanie własności i władzy przez aktualnego właściciela wybranemu następcy” [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 59], natomiast za zakończoną zmianę sukcesyjną traktuje się taki proces [Safin, Pluta 2013, ss. 11-16]:

- w wyniku którego przedsiębiorstwo pozostaje w rękach rodziny bliższej lub dalszej,
- jest zarządzane przez przedstawicieli rodziny (choć może być zarządzane przez menedżera zewnętrznego),
- nie osłabia spójności rodziny,
- pozwala na realizowanie w dłuższym okresie założonych celów biznesowych.

W zarządzaniu procesem sukcesji istotne jest wskazanie najkorzystniejszej opcji, dzięki której zostanie zachowana ciągłość przedsiębiorstwa rodzinnego. Ciągłość ta może być opisana czterema parametrami [Safin 2007, s. 140]:

- Ciągłość osobowa: ludzie, zwłaszcza, lecz nie jedynie, członkowie rodziny.
- Ciągłość organizacyjna: organizacja z założeniem utrzymania elastyczności.
- Ciągłość strategiczna: strategię jako drogi do celu.
- Ciągłość finansowa: finanse, z założeniem, że kształtowanie optymalnej struktury, a nawet silnego wzrostu powinno się finansować ze środków własnych.

W przygotowaniach do zapewnienia tej ciągłości bardzo ważną rolę odgrywa właściciel firmy, który starannie planuje cały proces i wdraża go w życie. Zazwyczaj takie profesjonalne i odpowiedzialne podejście do prawidłowego planowania wynika z przyjętej przez seniora długofalowej strategii firmy, w której niewrażliwą rolę odgrywa konieczność przeprowadzenia zmiany międzygeneracyjnej. Strategia taka jest implikacją założenia, iż firma nie

1. Badania w zakresie przebiegu procesów sukcesyjnych były prowadzone w Polsce na przestrzeni ostatnich lat przez Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, A. Winnicką-Popczyk, W. Popczyka oraz A. Surdej, K. Wacha i K. Safina. Informacji na ten temat dostarcza również raport przygotowany przez TNS Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

stanowi jedynie krótkotrwałego źródła dochodu dla najbliższych członków rodziny, ale przede wszystkim jest miejscem pracy dla kolejnych pokoleń [Lewandowska, Kiewel 2013].

Organizacja i przebieg badań

W okresie od 1 listopada 2012 r. do 7 lutego 2013 r. w ramach projektu: „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”², którego głównym celem jest poprawa przygotowania polskich firm rodzinnych do efektywnego zarządzania zmianą w procesie sukcesyjnym dzięki wypracowaniu, przetestowaniu, upowszechnieniu i włączeniu Metodologii Skutecznej Sukcesji w firmach rodzinnych, przy wykorzystaniu wniosków z badań oraz wiedzy i doświadczeń zagranicznych, przeprowadzono kompleksowe badania: *literaturowe (desk reaserch)*, *ilościowe*, *jakościowe warsztaty diagnostyczne oraz wywiady pogłębione*, których celem było zdiagnozowanie stopnia przygotowania polskich firm rodzinnych do efektywnego zarządzania procesem sukcesji. Wyniki badań potwierdziły istnienie problemu niewystarczającego przygotowania polskich firm rodzinnych do przeprowadzenia procesu sukcesji. Na ich podstawie można również dokonać analizy głównych barier utrudniających zmiany międzypokoleniowe.

Pierwszym etapem działań badawczych było **badanie literaturowe** (desk research) mające na celu analizę rozwiązań zagranicznych dostępnych w procesie zarządzania sukcesją. Badania te miały na celu rozpoznanie zakresu tematycznego, ustalenie definicji istotnych dla podejmowanego tematu, zdobycie i ugruntowanie informacji na temat specyfiki procesu sukcesji w odniesieniu do towarzyszących mu emocji, postaw oraz zachowań będących przedmiotem analiz, a także weryfikację hipotez badawczych.

Drugim etapem badań było **badanie ilościowe** właścicieli firm rodzinnych oraz potencjalnych sukcesorów, którego cel stanowiło poznanie stopnia świadomości i przygotowania obu grup do procesu sukcesji, a także ich opinii odnośnie zmiany międzygeneracyjnej. Badanie zostało przeprowadzone ankietowo w formie elektronicznej oraz papierowej wśród wyspecyfikowanej wcześniej grupy badawczej przedsiębiorstw rodzinnych. W badaniu ilości-

2. Projekt „PI. Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych” (umowa nr UDA-POKL.02.01.01-00-102/12). jest realizowany przez Centrum Rozwoju Szkół Wyższych TEB Akademia Sp. z o.o., Business Discovery Adrianna Lewandowska oraz Hortimex Plus Sp. z o.o., Spółka Komandytowa i jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałania 2.1.1 Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach i Konkursu „Rozwiązania jutra w HR”. Autorka artykułu jest w projekcie Liderem Merytorycznym.

wym uzyskano odpowiedzi od 332 respondentów. Większość respondentów stanowili *właściciele (seniorzy)* – 250 osób, natomiast 82 ankietowanych było potencjalnymi *sukcesorami*.

Trzeci etap badań to **badania jakościowe**. Jako pierwsze zostały przeprowadzone **warsztaty diagnostyczne**, których celem było zweryfikowanie i pogłębienie wyników badań ilościowych, jak również określenie praktyczności projektowanych narzędzi treningowych i szkoleniowych. Wzięły w nich udział 62 osoby z firm rodzinnych: 22 *właściciele*, 18 *sukcesorów*, 13 *kluczowych pracowników* oraz 9 *pracowników HR*. Warsztaty diagnostyczne, zorganizowane dla dwóch równolegle prowadzonych (według identycznych scenariuszy) grup właścicieli, pozwoliły nie tylko na usystematyzowanie wiedzy uzyskanej po badaniach ilościowych, lecz co więcej przyczyniły się do weryfikacji założonych po tych badaniach hipotez częściowych, które zasadały się na przypuszczeniach m.in., że *sukcesja jest procesem wywołującym silne emocje właścicieli, które trudno zidentyfikować w badaniach ilościowych; przypuszcza się, że są one silniejsze niż wykazały to analizy kwestionariuszy ankietowych*;

Ostatnią formą badań jakościowych były **wywiady pogłębione**, które zostały przeprowadzone przez ekspertów projektu w styczniu oraz lutym 2013 roku. Ich cel stanowiło uszczegółowienie i pogłębienie analizy procesu sukcesji z perspektywy właściciela, sukcesorki / sukcesora, pracowników spoza rodziny oraz pracowników działu kadr / HR. Wywiady miały charakter nie tylko poznawczy, ale też osobisty, gdyż polegały zarówno na poznaniu opinii na temat samego procesu sukcesji, ale też jego sfery emocjonalnej. W tej części szczególnie ważna była grupa moderatorów procesu sukcesyjnego tj. pracownicy działu HR, dlatego stanowili oni największy odsetek badanych. W wywiadach wzięły udział 22 osoby z firm rodzinnych, w tym: 2 *właściciele*, 3 *sukcesorów*, 7 *kluczowych pracowników* oraz 10 *pracowników HR*.

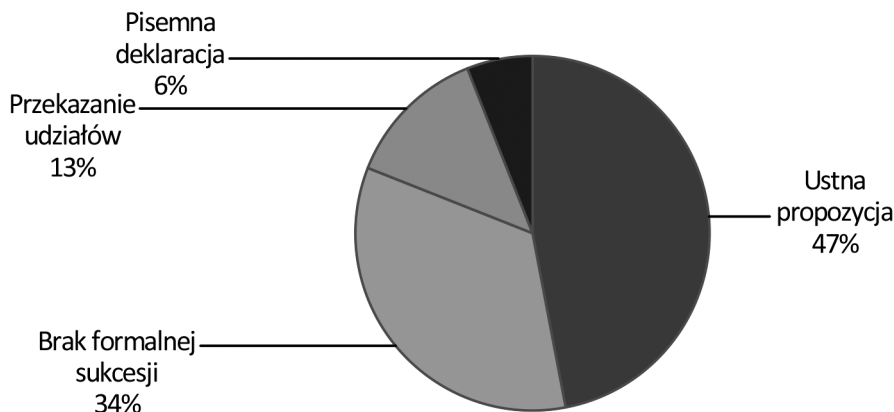
Zachowanie ciągłości przywództwa jako jedno z głównych wyzwań procesu sukcesyjnego

Badania wykazały, że przedsiębiorstwa rodzinne w większości są na etapie planowania wstępnych rozmów o procesie sukcesji. Przyglądając się temu bardziej szczegółowo, można zauważyć ciekawe rozbieżności dotyczące interpretacji tego, na jakim etapie sukcesji znajdują się polskie firmy: właściciele w zdecydowanej większości (70%), są na etapie „myślenia” o sukcesji i „rozważania co dalej”, za czym najczęściej nie kryją się żadne konkretne działania sukcesyjne. Sukcesja jeszcze nie jest realizowana, jest dopiero na etapie

wstępnych planów. Sukcesorom natomiast wydaje się, że sukcesja dawno się rozpoczęła, że proces jest „daleko posunięty” (40% badanych), że się już „nie planuje”, lecz sprawy się dzieją. Juniorzy deklarują równocześnie swoją gotowość do przejęcia odpowiedzialności [Lewandowska 2013].

Jeśli jednak spojrzeć na to, w jaki sposób następcy dowiedzieli się o sukcesji, można zauważyć pierwsze przesłanki, że niestety proces wcale nie nabral jeszcze odpowiedniego „tempa”. Większość badanych zaznacza, że propozycje sukcesyjne składane są (przez właścicieli oraz sukcesorów względem ew. przejęcia) w zdecydowanej większości ustnie. Tak ważnego procesu nie powinno się w żadnym razie przekazywać bez ustaleń i zapisów w formie konkretnych planów. Słowo mówione może nie tylko zostać zrozumiane nie do końca z intencjami mówiącego, (pamiętać należy, że procesy te są o emocjonalnie silnym zabarwieniu, więc niejednokrotnie powstają błędne interpretacji słownych deklaracji, planów sukcesyjnych). Po wtóre, słowo mówione jest zmieniane niestety częściej niż zapisane, co zwiększa destabilizację procesu. Jak wskazują doświadczenia zagraniczne, formalizacja procesu sukcesji jest jednym z najważniejszych czynników skutecznego przeprowadzenia sukcesji. Aż 78% firm, które miały spisany plan, wywiązało się z realizacji wszystkich punktów [Halter, Schrettle, Baldegger 2009].

Wykres 1. Formalizacja procesu sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

Warto jeszcze spojrzeć na jedną zmienną: gdyby dodać odpowiedzi: ustna propozycja oraz brak formalnej sukcesji, należałoby uznać, że odpowiednio 81% właścicieli oraz 72% sukcesorów znajduje się w niepewnej sytuacji sukcesyjnej. To niezwykle niebezpieczny wskaźnik, który – jeśli nałożyć też wy-

niki pokazujące, że respondenci myślą, że przeprowadzenie sukcesji to proces 1-letni (podczas gdy ogólnoswiatowe badania wykazują, że efektywna sukcesja powinna trwać 7–10 lat) można stwierdzić, że właściciele firm rodzinnych nie są odpowiednio przygotowani i kryzys przywództwa dla wielu z nich jest realnym niebezpieczeństwem.

W części jakościowej badań, w grupie właścicieli przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe, które miały na celu próbę identyfikacji realizowanego stylu wychodzenia z firmy. Wyróżnić bowiem możemy kilka stylów, w jakich właściciel może wyjść z firmy rodzinnej.

Tabela 1. Styl wyjścia z firmy rodzinnej

Styl	Charakterystyka osoby zarządzającej	Implikacja dla procesu sukcesji
Monarcha	Obejmuje rządy na całe życie. Nie planuje aktywności na emeryturze, ponieważ pojęcie odejścia z firmy po prostu dla niego nie istnieje. Uważa, że śmierć czy choroba go nie dotyczą. Nie wyobraża sobie swojego następcy. Sprawuje rządy absolutne.	Trudności z przekazaniem zarządzania prawie pewne, a sukcesja najczęściej następuje dopiero ze śmiercią właściciela.
Generał	Daje nadzieję na swoje szybkie odejście, ale rzadko oddaje władzę. Odchodzi i wraca. Odchodzi z nadzieją na niepowodzenie sukcesora – tryumfalnie wraca, gdy to następuje. Ratuje to, czego nie zdołał uratować sukcesor. Pasjonuje się życiem firmy i żyje nadzieją powrotu.	Brak stabilności systemu zarządzania, pracownicy są „podzieleni” na obozy sprzyjające jedni „seniorowi”. drudzy „juniorowi” powstają równoległe systemy komunikacji, zależności. a nawet lojalności.
Ambasador	Przekazuje sukcesorowi większość funkcji, ale funkcje reprezentacyjne pozostawia w swoich rękach. Zajmuje się marketingiem, jest rzecznikiem firmy, buduje prestiż przedsiębiorstwa. Odejście na emeryturę jest procesem przemyślanym i zaplanowanym.	Doskonała sytuacja sukcesyjna, następca ma szansę wciąż korzystać z doświadczenia seniora, ale przejmuje odpowiedzialność za firmę, co powoduje, że podział ról jest przejrzysty. W sytuacji awaryjnej senior może zaangażować się bardziej w pracę operacyjną, by jednak później miękko się z niej ponownie wycofać.
Gubernator	Publicznie obwieszcza jasno określony dzień swojego odejścia. W proces sukcesji angażuje cały zespół.	Jeśli intencje seniora są szczerze i rzeczywiście ze wskazaną datą odejście z firmy, wówczas jest to jasny komunikat dla wszystkich interesariuszy, że nastąpiła zmiana sterów.
Wynalazca	Z radością odchodzi z firmy i zakłada nową. Jest kreatywny i pomysłowy. Z zewnątrz pomaga sukcesorowi jako mentor, wspiera go i udziela porad.	Senior nie będzie aktywny w firmie, ma za dużo pomysłów na nowe działania, które na dodatek mogą pochłaniać zasoby rodzinno-firmowe.

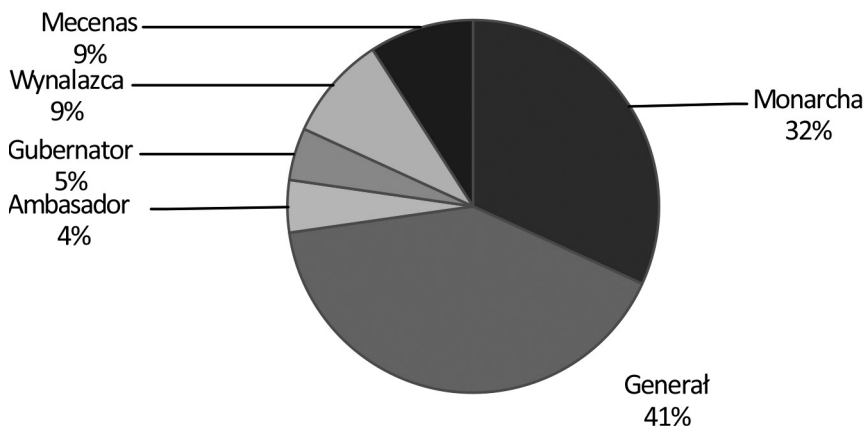
Mecenas	Subtelny dyplomata. Przygotowuje firmę do sukcesji. Jest coachem i konsultantem. Dbą o dobre stosunki pomiędzy członkami rodziny. Często korzysta z pomocy małżonki.	Jeśli wsparcie jest merytoryczne odpowiednio udzielone, może być wartościowe dla następcy. Może jednak być i tak, że junior i pracownicy poczuja się wiecznie "kontrolowani", co nie sprzyja procesowi.
---------	--	---

Źródło: J. Sonnenfeld, *The Hero's Farewell: What Happens When CEO Retire*, Oxford University Press, New York 1988, ss. 80–216 oraz E.J. Poza, *Family Business*, South-Western College Pub, Mason 2010, ss. 112–116.

Uczestnikom badania rozdano kwestionariusze z konkretnymi przypadkami z firm rodzinnych, w których opisane były różne sytuacje. Zadaniem uczestników badania było określenie własnych decyzji w danych sytuacjach (uczestnicy badania nie otrzymali nazw ani opisów poszczególnych stylów zarządzania, a jedynie konteksty i sytuacje).

Na podstawie wyników tych decyzji można było przyporządkować odpowiedzi do konkretnych stylów opisanych przez J. Sonnenfelda [1988, ss. 80–216] i rozszerzonych później przez E. Poza [2010, ss. 112–116].

Wykres 2. Dominujące style wychodzenia z firmy rodzinnej



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie największy odsetek badanych wybrało odpowiedzi, które analizowane przygotowanym kluczem – odzwierciedlają styl przypisany „generałowi” (41%). Drugim wskazaniem był styl „monarcha” (32%).

Oba dominujące systemy charakteryzują bardzo silnych przywódców, którzy niekoniecznie chcą „dzielić się władzą”.

General, mimo iż czasami dopuszcza myśl sukcesyjną, to jednak w praktyce nie realizuje jej konsekwentnie. Zawsze „żyje” firmą, nie potrafi i nie chce oddać samodzielności następcy. Generalami bardzo często są założyciele firm, którzy pamiętają jej początki, intencje założycielskie, pozostają bardzo silnie związani emocjonalnie z przedsiębiorstwem. Sukcesja, w przypadku gdy właściciel jest „generałem”, staje się niezwykle trudna i emocjonalnie uciążliwa dla następcy.

Bardzo podobnie wygląda sytuacja w przypadku zadeklarowanych „monarchów”. Trudności z przekazaniem zarządzania prawie pewne, a sukcesja najczęściej następuje dopiero ze śmiercią właściciela. Monarcha w ogóle nie wyobraża sobie odejścia, nikogo nie widzi w „swojej roli”, odpowiedzialnego za przedsiębiorstwo, a nawet jeśli deklaratywnie sugeruje odejście i zapewnienie kontynuacji, to i tak wcale nie zamierza do tego doprowadzić. Szczególne niebezpieczeństwo pojawia się wówczas, gdy do organizacji wszedł już junior, który miał w zamyśle być kontynuatorem działań. Bez odsunięcia się seniora i wyraźnego oddania przestrzeni do działania juniorowi zbudowanie własnego autorytetu i przyjęcie roli kolejnego przywódcy okazuje się praktycznie niemożliwe.

Z drugiej strony, jeśli spojrzymy na największe obawy wyrażane przez potencjalnych następców, warto przytoczyć następujące wątki:

- Brak chęci rozmowy o sukcesji właściciela, co przekłada się na zmniejszenie motywacji sukcesora.
- Brak wiedzy rodziców na temat planowania sukcesji odczuwany jest przez sukcesorów jak przeciągający się okres „zawieszenia” w próżni, zbyt długie oczekiwania na podjęcie decyzji (niezależnie jakiej).
- Brak rozpoczęcia procesu formalnej sukcesji, co za tym idzie, brak konkretnej daty jej ukończenia.
- Brak zaufania do kompetencji sukcesora ze strony seniora.
- Niemożność podejmowania samodzielnych decyzji przez sukcesora.
- Brak wiary w otrzymanie w przyszłości pełnej władzy w firmie.

Podsumowanie

Proces sukcesji jest sprawdzianem z przywództwa obecnych liderów. Stojąc przed wyzwaniem sukcesyjnym nie można udawać, że go nie ma, że wciąż za wcześnie na zmiany. Właściciele badanych firm nie tylko odkładają go w czasie, ale też nie mają świadomości, jak długo powinien trwać proces sukcesji. Wynika to nie tylko z tego, że polskie firmy rodzinne po raz pierwszy wchodzi w zmianę sukcesyjną i jest wciąż mało opracowań w tym zakresie oraz

dobrych przykładów zmiany generacyjnej. Wiąże się to również z przyjmowanymi stylami wychodzenia z firmy, które nie sprzyjają budowaniu autorytetu przyszłego przywódcy. Zwiększenie świadomości w tym zakresie oraz kompetencji zarządzania zmianą sukcesyjną przez samych właścicieli staje się jednym z ważniejszych wyzwań polskich firm rodzinnych. Wyraźnie widać, że opinie te bazują na wątpliwościach związanych ze zbudowaniem sobie autorytetu i rzeczywistego wejścia w rolę przywódcy w firmie zarządzanej przez rodziców. Sukcesorzy mają wysoki poziom świadomości w zakresie konieczności przygotowania się do procesu sukcesji, nabrania większego doświadczenia poza firmą i zbudowania własnej ścieżki zawodowej, która umocniłaby ich późniejszy autorytet w firmie rodzinnej. Niepokojący jest też brak wiary w otrzymanie w przyszłości pełnej władzy i odpowiedzialności nad przedsiębiorstwem. Sukcesorzy nie wierzą, że proces sukcesji dojdzie do skutku.

Bibliografia

- Attafar A., Ghandehari M., Momeni G. (2012)**, *Study of Required Organizational Base for Implementation of Agility Strategy in Organizations*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business”, z. 3, nr 11.
- Avery G. (2009)**, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne 2009.
- Crocitto M., Youssef M. (2003)**, *The human side of organizational agility*, „Industrial Management & Data Systems”, 103/6.
- Drzewiecki A., Chełmiński D., Kubica E. (2011)**, *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Fliender G., Vokurka R. (1997)**, *Agility: competitive weapon of the 1990's and beyond?*, „Production and Inventory Management Journal”, z. 38, nr 3.
- Goldman S., Nagel R., Preiss K. (1995)**, *Agile competitors and virtual organizations, strategies for enriching the customer*, Von Nostrand Reinhold, New York.
- Griffin R.W. (2004)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grzesik K. (2011)**, *Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa [w:] J. Skalik (red.) Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Halter F., Schrettle T., Baldegger R. (2009)**, *Effective Succession Management, A study of emotional and financial aspects in SMEs*, Zürich, Credit Suisse.
- Hambrick D., Pettigrew A. (2001)**, *Upper echelons: Donald Hambrick on executives and strategy*, „Academy of Management Review”, z. 15, nr 3.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Lewandowska A., Kiewel A. (2013)**, *Integracja roli właściciela i sukcesora firmy rodzinnej w zarządzaniu sukcesją*, Wyd. Politechnika Łódzka.
- Polowczyk J. (2011)**, *Przywództwo strategiczne w świetle osiągnięć psychologii*, „Przegląd organizacji”, nr 1.
- Poza E. J. (2010)**, *Family Business*, South-Western College Pub, Mason.
- Rowe G., Nejad H. (2009)**, *Strategic leadership: short term stability and long-term viability*, „Ivey Business Journal”, z. 73, nr 5.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- Safin K., Pluta J. (2013)**, *Stan i kierunki badań nad procesami sukcesyjnymi w Polsce i na świecie*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, Wyd. SAN, Łódź 2013, t. XIV, z. 6, cz. I.
- Sonnenfeld J. (1988)**, *The Hero's Farewell: What Happens When CEO Retire*, Oxford University Press, New York.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009)**, *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Trzcieliński S. (2011), *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

Bibliografia elektroniczna

Davis J.A. (2014), *Managing the Family Business*, "Leadership Roles Harvard Business School" 13.Februar [online], <http://hbswk.hbs.edu/item/7404.html>, dostęp 7 marca 2014.

Lewandowska A. (red.) (2013), *Diagnoza sytuacji sukcesyjnej w przedsiębiorstwach rodzinnych w Polsce. Syntetyczny raport z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Kody wartości – efektywna sukcesja w polskich firmach rodzinnych”, współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałania 2.1.1 Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach i Konkursu „Rozwiązania jutra w HR”* [online], http://kodywartosci.pl/kw_raport.pdf, dostęp 7 marca 2014.

Marek Andrzejewski

Uniwersytet Łódzki

Zarządzanie kryzysowe wobec ryzyka pierwszej sukcesji w polskich firmach rodzinnych

Management crisis and the risk of first succession in Polish family businesses

Abstract: At the moment, the first generation of private Polish owners that effectively developed their businesses, built a stable market position, the company has developed an effective brand, just enter a period of generational change – in the process of succession. It is a difficult time, which, according to the study, and cases of the Western family businesses that are already on the succession, should be well prepared. The period of succession in family business creates a crisis in its management. Using of emergency response plan is an essential tool for crisis management. In the event of a crisis in the family business succession plan related to emergency response is a succession plan.

Key-words: family business, succession, crisis in the organization, management crisis.

Wstęp

Ryzyko towarzyszy każdej aktywności ludzkiej. Strach przed ryzykiem często paraliżuje nasze działania, stąd postawy niedostrzegające ryzyka, lekceważące je, odsuwające ryzyko na potem. Wśród wielkiej liczby różnego rodzaju zagrożeń istnieją ryzyka zależne wyłącznie od nas i naszego postępowania. Dotyczy to również biznesu rodzinnego, gdyż nawet najbezpieczniejszy biznes rodzinny ma w swoim funkcjonowaniu sytuacje, w których trzeba stawić czoła nieznanemu. Znacznym ryzykiem obarczona jest pierwsza sukcesja. Skutkiem pierwszej sukcesji w firmie rodzinnej jest powstanie sytuacji kryzysowej w jej zarządzaniu.

Celem niniejszego artykułu jest próba wyodrębnienia symptomów kryzysów w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych związanych z pierwszą sukcesją, oraz wskazanie na konieczność wykorzystania zasad zarządzania kryzysowego w procesie sukcesji firmy rodzinnej.

Obecni pięćdziesięcio- i sześćdziesięciolatkowie są pierwszym polskim pokoleniem od długiego czasu, które staje przed problemem sukcesji, czyli osobowego i prawnego następstwa w biznesie. Przedsiębiorcy odgrywający wiodącą rolę w firmach, które sami założyli i doprowadzili do rozkwitu, stoją przed szeregiem możliwości:

- przekazać dzieciom kierowanie firmą,
- sprzedać firmę inwestorowi,
- zlikwidować firmę,
- przekazać menedżerom i zarządzać z poziomu rady nadzorczej.

Przed pierwszym polskim pokoleniem właścicieli firm rodzinnych stoi dzisiaj znalezienie odpowiedzi na fundamentalne pytania: jak przeprowadzić sukcesję w taki sposób, aby zabezpieczyć rodzinny interes, własną przyszłość, a przy tym przyszłość firmy, które nierzadko stanowi zwieńczenie kilkudziesięciu lat pracy? Co wtedy uczynić ze stworzoną firmą i jak przy tym nie stracić albo nie doprowadzić do likwidacji dorobku firmy, która zapewnia byt dziesiątkom, jeśli nie setkom pracowników i ich rodzinom, a klientom – dobrej jakości produkty lub usługi?

Ryzyko pierwszej sukcesji w polskich firmach rodzinnych

Wydaje się, że dwadzieścia kilka lat po transformacji i przywróceniu należnej rangi prywatnej przedsiębiorczości w gospodarce, zagadnienie sukcesji w Polsce nigdy nie było zagadnieniem równie istotnym, co dzisiaj. Niestety, w natłoku bieżących problemów i codziennych decyzji związanych z funkcjonowaniem firmy, kwestia sukcesji jest najczęściej pomijana albo wręcz bagatelizowana i stale odsuwana na przyszłość. Według raportu PricewaterhouseCoopers, aż 50 % małych firm w krajach rozwiniętych nie ma żadnego

1. Firma rodzinna to najpewniejsza ze znanych dziś form emerytalnego ubezpieczenia. Specjaliści zgadzają się, że na całym świecie jesteśmy świadkami końca epoki bismarckowskiej solidarności pokoleniowej. Składki wynosiły kilka procent wynagrodzenia. Dziś ta proporcja gwałtownie ulega pogorszeniu, powodując, że nawet przy wielokrotnie wyższych (procentowo) składkach niż za czasów Bismarcka, w skarbie państwa brakuje pieniędzy na emerytury. W niedługim więc czasie finansowanie emerytur ze składek przestanie być wykonalne. W tej sytuacji najpewniejszą formą emerytalnego ubezpieczenia stają się dzieci prowadzące firmę rodzinną. To bardzo ważny powód, dla którego znaczenie firm rodzinnych we współczesnym świecie, a więc i w Polsce, będzie szybko rostało. http://www.ibrpolska.pl/aktualnosci/pokaz/jak_uniknac_kryzysu_w_firmie_i_rodzinie.html

planu sukcesji [www.pszk.org.pl, 2008]. Co więcej, badania wśród amerykańskich przedsiębiorców pokazują, że jedynie 30% małych firm przetrwało pierwszą zmianę pokoleniową, a jedynie 13% drugą zmianę pokoleniową. A ponadto jedynie 25% badanych firm rodzinnych przy przeprowadzeniu sukcesji korzysta z pomocy zewnętrznych doradców [Dascher P.E., Jens Jr. W.G. 1999]. Według szacunków amerykańskiego Family Business Institute jedynie 30% rodzinnych biznesów „przeżywa” pierwszą zmianę warty, 12% z sukcesem prowadzą wnuki założyciela i jedynie 3% przetrwa w rękach rodziny do czwartego i dalszych pokoleń. [www.forbes.pl/spadkobiercy-rodzinnych-fortun,artykuly,135914,1,5.html]. Same geny i dobre chęci to za mało, by udźwignąć schedę po rodzicach.

Nadchodzi pierwsza masowa zmiana pokoleniowa w polskim biznesie. Trzydziestolatkowie wchodzi do zarządów firm stworzonych przez rodziców. Zgodnie z badaniami Grant Thornton International w 2009 r., ok. 30% polskich przedsiębiorców zakładało zmiany właścicielskie w ich firmach w ciągu kolejnych 10 lat. Powyższe liczby i badania pokazują, jak powszechne i jak trudne zjawiska zachodzić będą w firmach rodzinnych w najbliższych latach w naszym kraju [grantthornton.pl/bezpieczna-sukcesja-rodzinnego-biznesu].

Choć niemal dwie trzecie firm rodzinnych wyraziło chęć przekazania firmy kolejnemu pokoleniu, to tylko co trzecia (30%) posiada strategię (plan) sukcesyjny. Zaledwie w 10% firm ta strategia jest spisana. Zdecydowanymi liderami pod względem posiadania sformalizowanych planów przekazania firmy są przedstawiciele podmiotów zatrudniających od 50 do 249 osób. W co piątym takim przedsiębiorstwie strategia została spisana (dwukrotnie częściej niż w pozostałych przedsiębiorstwach). Jednocześnie „jedynie” 52% średnich firm planujących proces sukcesyjny nie posiada żadnej strategii, zaś w firmach małych odsetek nieposiadających wyniósł 65%, a mikroprzedsiębiorstwach aż 69% [PARP 2008, s. 156].

Z doświadczeń firmy Augeo Ventures wynika, że jest kilka głównych czynników, które w różnych stopniach i kombinacjach składają się na takie postępowanie, będące generalnie wynikiem niedoceniań znaczenia problemu sukcesji [http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka]. Wśród najważniejszych należy wymienić: brak wiedzy na temat problematyki sukcesji, odkładanie zaplanowania własnej sukcesji, w przekonaniu, że jeszcze jest czas i teraz nie ma sensu się tym zajmować. Pojawia się także obawa, że młode pokolenie nie będzie potrafiło w pełni zastąpić dotychczasowych właścicieli oraz że nie będzie skłonne do ciężkiej pracy i zaangażowania, co może mieć negatywne konsekwencje dla firmy. Tymczasem, jeśli po przejściu właściciela na emeryturę nie znajdzie się następca, firma albo straci swój rodzinny charakter albo zostanie zlikwidowana. Chociaż niemożliwe jest określenie czasu trwania nowo założonej firmy, na pewno każdy przedsiębiorca chciałby, żeby jego firma

nadal funkcjonowała przez dziesiątki lat. Niewielu przedsiębiorców zapewne akceptowałoby fakt, że przedsięwzięcie, któremu poświęcili dwadzieścia zapewne najlepszych lat swojego życia, naznaczonych sukcesami i wyrzeczeniami, kończy swój byt wraz z ich odejściem na emeryturę. Wobec takiego scenariusza i przy braku następców, sprzedaż firmy i powierzenie jej w ręce doświadczonych menedżerów, którzy poprowadzą ją do dalszego rozwoju, może okazać się jedynym sensownym rozwiązaniem.

Im większą indywidualnością jest założyciel firmy, tym trudniej przekazać przywództwo. W firmach rodzinnych często mamy do czynienia z tak zwaną sukcesją pozorną: założyciel wycofuje się do rady nadzorczej, ale ze względu na potwierdzany przez lata autorytet i tak przez wszystkich uznawany jest dalej za realnego wodza. Czasem lepiej jest zrestrukturyzować rodzinny biznes niż dokonać prostej zamiany na fotelu prezesa. W szwajcarskich firmach rodzinnych, szczególnie średnich lub małych, częstym zjawiskiem jest odkupywanie przez dzieci firm rodziców. Jeśli biznesplan jest wystarczająco dobry dla banku, żeby udzielić kredytu, to kto inny obiektywizuje ich zdolność do prowadzenia firmy. W ten sposób eliminowane są emocje, które niejeden rodzinny biznes w procesie sukcesji przywiódł do upadku.

Niezależnie od podjętej decyzji i od faktu, czy kierowanie firmą przejmą następne pokolenia czy zostanie ona sprzedana w części lub całości, proces sukcesji trzeba zaplanować. Bez tego nie da się uniknąć problemów związanych z nadchodzącymi zmianami, ani skutecznie zabezpieczyć stanu posiadania właścicieli. Opracowanie i przeprowadzenie procesu sukcesji, podobnie jak każde inne przedsięwzięcie, które wykracza poza nasze dotychczasowe doświadczenie, najlepiej powierzyć specjalistom.

Pierwszym krokiem, jaki należy wykonać, przygotowując sukcesję, jest zorganizowanie przedsiębiorstwa w sposób, który umożliwi jego funkcjonowanie bez czynnego zaangażowania właścicieli. Zwykle bywa tak, że założyciel firmy koncentruje w swoich rękach bardzo dużą siłę decyzyjną i jest przekonany o słuszności takiego mechanizmu. Jego przekonanie wzmocnione jest faktem, że działając w ten sposób skutecznie stworzył dobrze działające przedsiębiorstwo. Ten dobrze działający mechanizm może nagle przestać działać wraz z odejściem właściciela od bezpośredniego zarządzania firmą [Budzeń, Kuc, Majewski, *Firmy rodzinne w Polsce – Zjawisko sukcesji*, <http://firmy-rodzinne.pl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/256-firmy-rodzinne-w-polsce-zjawisko-sukcesji.html>]. Plan sukcesji nie ogranicza się tylko do testamentu właściciela. Sukcesję trzeba traktować jako istotny obszar ryzyka biznesowego, którym należy zarządzać. Wyłączenie sukcesji spod zarządzania ryzykiem w relacji firma rodzinna a rodzina biznesowa jest poważnym błędem. Umieszczenie sukcesji w planach awaryjnych (zarządzanie kryzyso-

we) firmy rodzinnej rozwiązuje problem przygotowania do sukcesji [<http://firmyrodzinne.pl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/256-firmy-rodzinne-w-polsce-zjawisko-sukcesji.html>].

Kryzys firmy rodzinnej przy pierwszej sukcesji

Kryzys (gr. *crisis* – przesilenie) to moment przełomowy, rozstrzygający, punkt zwrotny. Pojęcie to oznacza wybór, decydowanie, zmaganie się, walkę, w której konieczne jest działanie pod presją czasu [Konieczny 2001, s. 9]. Może być postrzegany jako nasilenie niekorzystnych zjawisk, przełom pomiędzy fazami rozwoju, a także problem natury decyzyjnej.

Według tempa przebiegu i czasu trwania – kryzys nagły lub przewlekły [Knap-Stefaniuk 2007, www.wsz-pou.edu.pl] :

- **kryzys nagły / natychmiastowy** – charakteryzuje go brak czasu na badanie i planowanie. Decyzje muszą być podejmowane błyskawicznie.
- **kryzys tlący się / przewlekły** – może trwać miesiącami, a nawet latami. Długi okres nie sprzyja podjęciu skutecznych działań w celu opanowania kryzysu. Zazwyczaj zarządy firm i dyrekcja przyjmują postawę biernego wyczekiwania, licząc na to, że kryzys sam przeminie.

Kryzys firmy rodzinnej przy pierwszej sukcesji może mieć charakter zarówno kryzysu nagłego, jak i przewlekłego. Firmy rodzinne stoją przed poważnymi problemami, jeżeli sukcesja jest następstwem nagłego, niespodziewanego wydarzenia wymagającego konieczności szybkiego przejęcia obowiązków.

Pierwsza sukcesja może mieć charakter kryzysu nagłego. Zdarzenia, które wywołują taki kryzys to śmierć właściciela firmy rodzinnej lub niemożność długotrwałego sprawowania przez niego funkcji zarządzania firmą. Konieczne jest zwrócenie uwagi na kwestie prawne, podatkowe, finansowe i dotyczące zarządzania. Co ważne, uwzględniane są aspekty prawa, które zazwyczaj pomijane są przy bieżącej obsłudze prawnej firmy: prawo rodzinne, spadkowe, procedury cywilne, szeroko pojęte prawo gospodarcze i handlowe, a także podatki. Osobnymi kwestiami są zarządzanie majątkiem rodzinnym (w tym potencjalne spory o podział majątku), finanse (osobno biznes i rodzina), zarządzanie i zachowanie ciągłości kompetencji w biznesie. Należy zwrócić uwagę nie tylko na bezpośrednie skutki śmierci przedsiębiorcy, ale także na dalsze funkcjonowanie biznesu i majątku prywatnego po wystąpieniu tych skutków – na ile wpłyną na długoterminowe plany poszczególnych osób i przełożą się na zarządzanie biznesem. Niestety nie są to płaszczyzny oderwane od siebie – wprost przeciwnie – nierzadko ściśle od siebie zależą. Analiza ich wzajemnych oddziaływań wymaga szerokiej i interdyscyplinar-

nej wiedzy. W zdecydowanej większości przypadków wynik takiej analizy był sporą niespodzianką dla osób, których dotyczyła. Tzw. potoczna wiedza na pewno nie wystarczy. Jest to efekt stopnia złożoności oraz wielopłaszczyznowości zagadnień, których dotyczy planowanie spadkowe [Martyniec 2013, s. 13].

Badania polskich firm rodzinnych wykazały, że tylko w 22% firm uznano, że w bieżącej chwili przygotowanie sukcesora do zarządzania przedsiębiorstwem jest zdecydowanie dobre. Co prawda w 43% określono przygotowanie to jako raczej dobre, ale wydaje, że oceny mogą być zawyżone. Także opinie ekspertów podważają wiarygodność aż tak wysokiej liczby dobrze przygotowanych do „nagłej” sukcesji przedsiębiorstw. Aż 16% ankietowanych firm oceniło przygotowanie do zarządzania w sposób ambiwalentny, a 8% wyraziło negatywną opinię. Jednocześnie 14% ankietowanych nie potrafiło dokonać oceny, co jest dziwne, biorąc pod uwagę, że pytanie dotyczyło osób wyznaczonych przez nich na swoich następców [PARP 2008, ss. 162-163].

Problem przygotowania sukcesorów do przejścia firmy to tylko jedna strona medalu. Druga to oczywiście przygotowanie pokolenia starszego do przekazania firmy. Często w praktyce jest tak, że młode pokolenie czuje się zdolne do przejścia sterów, ale starsze ma w tej sprawie inne zdanie. To istotny symptom kryzysu przewlekłego w firmie rodzinnej. Starsze pokolenie twierdzi, że młodzi w ogóle nie nadają się do prowadzenia firmy albo też nadają się, ale jeszcze nie w tym momencie. Pokolenie wschodzące, jeżeli pracuje już w firmie lub jest w inny sposób w nią zaangażowane, często ma inną wizję firmy niż rodzice. To naturalne, ale starszym trudno rozstać się z ich własną wizją, realizowaną przez dwadzieścia lub trzydzieści lat. A teraz wszystko to ma się zmienić? [<http://www.moznainaczej.com.pl/sukcesja,7.02.2014>].

Nie zła koniunktura ani nieszczęścia losowe, błędy w zarządzaniu lub brak sukcesorów godnych założycieli – ale brak płaszczyzny i reguł współpracy rodziny w rozwiązywaniu sporów może zagrozić najlepszym biznesom. Z doświadczenia ekspertów specjalizujących się w psychologii, zarządzaniu zmianą, strategiach HR i komunikacji wynika, że firmy rodzinne mają liczne problemy ze spojrzeniem na proces sukcesji z różnych punktów widzenia. Właściciel boi się odejść z firmy nie rozumiejąc sukcesora, który chciałby otrzymywać bardziej odpowiedzialne zadania, rodzina kłóci się o podział ról w firmie, pracownicy nie potrafią zaufać nowemu szefowi, wątpiąc w jego umiejętności.

Ważny symptom kryzysu w firmie rodzinnej związany jest z negatywną stroną przedsiębiorczości rodzinnej, która w poważnym stopniu zakłóca funkcjonowanie wielu firm. Istotną przeszkodę w ich bieżącej działalności i rozwoju stanowią zwłaszcza konflikty i właśnie rodzinne. Emocje i namiętności, zaangażowanie, poświęcenie oraz inne postawy i zachowania mogą być zaletami lub wadami w zależności od zaistniałej sytu-

acji i punktu widzenia. Ponadto, w miarę upływu czasu firmy rodzinne wymagają planowych przekształceń pokoleniowych oraz gruntownych zmian sposobu myślenia i działania, mogących wywoływać ostre sprzeczności zaangażowanych stron [Winnicka-Popczyk 2012, s.14].

Bagatelizowanie kryzysu przy pierwszej sukcesji, tak częste w polskiej rzeczywistości może doprowadzić do problemów zagrażających istnieniu firmy, zaś dobrze „wykorzystany” kryzys doprowadzić do wzrostu wiarygodności organizacji [Kozłowski, Obłój 1988, s. 27].

Konieczność zarządzania kryzysowego przy pierwszej sukcesji

Stany kryzysowe to realna rzeczywistość, z którą muszą się zmierzyć wszystkie przedsiębiorstwa, w tym też firmy rodzinne. Dla zarządzania kryzysowego kluczową rolę odgrywa świadomość zagrożeń związanych z kryzysem, a także próba zrozumienia ich natury. Podstawowymi składowymi terminu kryzys są [Nowak 2005, s. 16]:

- presja czasu,
- perspektywa zasadniczego zagrożenia,
- zaskoczenie.

Literatura przedmiotu opisuje przebieg kryzysu w trzech możliwych formach [Nogalski, Marcinkiewicz 2004, s. 15]:

- **pierwsza** charakteryzuje się gwałtownym przebiegiem procesu ze względu na szybką utratę kontroli przez kierownictwo. Bardzo szybko pojawia się zagrożenie celów organizacji.
- **druga** forma charakteryzuje się „rozciągnięciem” w czasie. W pierwszej fazie kryzys rozwija się wolno, a nawet w pewnym momencie zanika. Następnie przybiera gwałtowny przebieg, co w konsekwencji doprowadza ostatecznie do destrukcyjnych oddziaływań w przedsiębiorstwie.
- **trzecia** forma kryzysu ujawnia się stosunkowo późno, ponieważ trwa ona dłuższy czas w ukryciu. Przebieg kryzysu jest łagodny, co pozwala przypuszczać, że najważniejsze cele organizacji nie są zagrożone. W pewnym jednak momencie dochodzi do ostrego ujawnienia kryzysu i zagrożenia istnienia organizacji.

Kierownictwo firmy, w której zaistnieje sytuacja kryzysowa, powinno pamiętać o tym, że najwięcej czasu na zmiany ma na początku powstania kryzysu. Ponadto głównym celem działań jest minimalizowanie skutków sytuacji kryzysowej, w tym również ochrona przed negatywnymi skutkami kryzysu tych części organizacji i jej środowiska, które nie zostały nim dotknięte. Do objawów kryzysu należy zaliczyć [Perechuda 2000, ss. 203–204]:

- napięcie, walkę o władzę wewnątrz organizacji,
- podważanie autorytetu kierownictwa (zachowanie takie często rodzi konflikty),
- pojawienie się nowych liderów nieformalnych,
- pojawienie się nieracjonalności w zachowaniu ludzi – aspekty społeczne organizacji biorą prymat nad efektywnością i rzeczywistymi możliwościami rozwiązania problemów,
- lęk, opór przed zmianami niekontrolowanymi, które mogą pogłębić kryzys,
- rosnące poczucie niemożności działania, kryzys środków i metod działania,
- zwłoka w działaniu – wyczekiwanie na „cud”.

Każdy kryzys wyprzedza zazwyczaj późniejsze zmiany w organizacji. Zmiany takie mogą być świadomie wyczekiwanie przez środowisko wewnętrzne firmy lub też być wymuszane przez zachodzące zmiany w otoczeniu. Niestety jest tak, że w praktyce funkcjonowania większości organizacji radykalne zmiany są przeprowadzane dopiero w momencie, gdy sytuacja kryzysowa się zaostrza. Zmiana nie jest traktowana jako środek prewencyjny, mający zapobiec sytuacjom niebezpiecznym dla funkcjonowania i działania organizacji. Najczęściej przyjmuje się założenie, że skoro jest dobrze, to zmian mających charakter usprawnień w działaniu nie trzeba wprowadzać. Sprawny plan reagowania kryzysowego powinien umożliwiać udzielenie odpowiedzi na następujące pytania [Pujer 2011, ss. 90]:

1. W jaki sposób zarządzać organizacją, aby nie doprowadzić do zdarzeń kryzysowych w jej strukturach i obszarach działania?
2. W jaki sposób zarządzać organizacją w warunkach kryzysu?
3. W jaki sposób zarządzać procesami wychodzenia z kryzysu?
4. W jaki sposób petryfikować turbulentne sytuacje?
5. Jak minimalizować straty i niewykorzystany potencjał?
6. Jak podejmować racjonalne decyzje w odpowiednim czasie?

Planowanie w zarządzaniu kryzysem można ująć w następujących etapach [Rogester, Larkin 2005, s. 195]:

- katalogowanie potencjalnych sytuacji kryzysowych,
- opracowanie reguł przeciwdziałania im,
- formułowanie strategii i taktyk w każdym z potencjalnych kryzysów,
- określenie, kto zostanie dotknięty kryzysem,
- opracowanie najskuteczniejszych kanałów komunikacji z tymi grupami, które zostaną dotknięte kryzysem, aby całkowicie zminimalizować uszczerbek dla reputacji organizacji,
- przetestowanie wszystkich rozwiązań.

Plan reagowania kryzysowego stanowi zatem podstawowe narzędzie zarządzania kryzysowego. W przypadku sytuacji kryzysowej w firmie rodzinnej związanej z sukcesją planem reagowania kryzysowego jest plan sukcesji. Kluczowym jest skonstruowanie takiego planu sukcesji, aby zapewnić płynne przejście majątku pomiędzy pokoleniami, zgodnie z zamierzeniami wszystkich zainteresowanych, niezależnie od faktycznej przyszłej długości życia i momentu śmierci poszczególnych osób. Plan sukcesji powinien być sporządzony w szczególności z punktu widzenia interesu osób (sukcesorów) oraz organizacji gospodarczych, które pozostaną i będą musiały stawić czoło prawnym, finansowym i organizacyjnym skutkom sukcesji. Chodzi o problemy wynikające z powszechnie obowiązujących przepisów prawa rodzinnego, spadkowego i handlowego oraz o koszty powstające wskutek ich zastosowania, takie jak wypłata ekwiwalentu czy zobowiązania względem fiskusa

Plan sukcesji w firmie rodzinnej, traktowany jako plan reagowania w zarządzaniu kryzysowym, porządkuje i obejmuje:

- 1. Sukcesję majątkową** – zawiera wszystkie sytuacje przekazywania majątku, które mają miejsce w sposób naturalny w każdym rozwiniętym społeczeństwie. Sukcesja w swojej naturze jest procesem, który trwa często wiele lat. Majątek budowany przez daną osobę lub rodzinę w długim okresie czasu przekazywany jest często płynnie – na podstawie darowizn obejmujących poszczególne składniki majątku prywatnego albo udziały w firmie. Bywa przecież, że za życia przekazany zostaje cały majątek, a Seniorom pozostaje jedynie prawo dożywotniego zamieszkiwania wraz z prawem opieki i renty – proces sukcesji ulega wówczas zakończeniu;
- 2. Sukcesję biznesową**, która dotyczy każdej sytuacji, gdzie właścicielem biznesu jest śmiertelna ze swej natury osoba fizyczna. Istotną przesłanką jest przekazywanie w ramach sukcesji biznesu działającego organizmu gospodarczego, wraz z przynajmniej uprawnieniami właścicielskimi, często także wraz z bezpośrednią odpowiedzialnością za zarządzanie;
- 3. Sukcesja w rodzinie** – umożliwia sukcesywne lub jednorazowe przekazania konkretnych składników majątku wskazanym osobom. Planowe przekazanie powinno zabezpieczyć źródło spłaty długów spadkowych (np. kredyty), wyeliminować kłopotliwe współwłasności i problemy z zarządzaniem. Powinno zagwarantować sprawne przeprowadzenie procedur spadkowych czy fiskalnych i umożliwić szybki dostęp do majątku, zwłaszcza takiego, który wymaga ciągłości w zarządzaniu; a także zadbać o płynność finansową – umożliwiając łatwy dostęp do posiadanej w rodzinie gotówki;
- 4. Plan awaryjny**, który reguluje stosunki prawno-majątkowe na wypadek zdarzeń losowych (choroby, wypadku czy śmierci), które mogą dotknąć każdego członka rodziny;

5. Plan spadkowy (*business continuity planning*) to bardzo ważny element procesu, którym jest sukcesja i dotyczy każdego. Profesjonalne planowanie spadkowe składa się z odpowiednio dobranych i opracowanych rozwiązań prawnych („unieśmiertelnienie firmy”) oraz finansowych (np. spłata spadkobierców);

6. Plan ciągłości firmy, określający kluczowe ryzyko i sposób postępowania, gdy ono wystąpi. Zabezpieczenie ciągłości procesów biznesowych obejmuje zarówno działania zapobiegawcze, mające na celu niedopuszczenie do utraty majątku, jak i wdrożenie planów pozwalających na jak najszybsze jego odtworzenie.

Brak planowania sukcesji jest jedną z głównych przyczyn upadku lub utraty kontroli przez rodzinę po odejściu pokolenia założycieli. Źle przygotowana sukcesja to zazwyczaj początek łańcucha złych decyzji i wydarzeń. W skali firmy zwykle wprowadza ona niepokój, osłabienie efektywności, demotywację oraz skupienie na emocjach, a nie na zadaniach. Brak identyfikacji z nowym liderem może także generować konflikty w zespole oraz nasilić obawy pracowników o ich przyszłość w firmie. Finalnie może to być przyczyną kryzysów wewnętrznych i rezygnacji z pracy pracowników. W skali biznesu nagła zmiana na decyzyjnych stanowiskach może wywołać w najlepszym razie stagnację i rezerwę w relacjach i interesach. W najgorszym razie może być przyczyną odejścia klienta do konkurencji. W przypadku firm notowanych na giełdzie przekazanie sterów osobie słabo znanej otoczeniu może skutkować spadkiem notowań firmy i wyprzedawaniem akcji w obawie, że firma przeszła w „niepewne ręce”.

Podsumowanie

Podsumowując, zarządzanie kryzysowe w sytuacji kryzysowej przy pierwszej sukcesji w firmie rodzinnej charakteryzuje się najczęściej :

- ograniczonym czasem działania (szczególnie jako reakcja na sytuację kryzysową);
- niepewnością decyzji, gdzie trudno prognozować skutki działań;
- działaniem w stanie zagrożenia;
- brakiem lub nadmiarem sprzecznych informacji (tzw. chaos informacyjny);
- skróconym procesem decyzyjnym.

Pamiętać należy, że zarządzanie kryzysowe nie powinno być jednak kojarzone wyłącznie z działaniami w fazie kryzysu czy sytuacji kryzysowej. Taki pogląd jest często wyrażany, szczególnie w ujęciu potocznym. Dlatego zasadnym wydaje się stwierdzenie, iż zarządzanie kryzysowe powinno być opisywa-

ne jako proces obejmujący cztery zasadnicze funkcje realizowane cyklicznie w aspekcie klasycznego ujęcia zarządzania.

Polscy założyciele firm rodzinnych najczęściej opowiadają się za sukcesją w formie przekazania następcy tylko władzy (35 proc.) oraz władzy i własności (35 proc.). Na chęć pełnej sukcesji, czyli jednoczesne przekazanie majątku, wskazało zaledwie 15 proc. właścicieli. Każde z tych rozwiązań trzeba podzielić na szereg zadań, sukcesja jest więc sporych rozmiarów projektem, który powinien być profesjonalnie zarządzany. Truizmem jest twierdzenie, że każdy plan powinien być dostosowany do konkretnych warunków. Nie ma dwóch takich samych sytuacji biznesowo-rodzinnych, w związku z czym konieczne jest każdorazowe szukanie indywidualnych rozwiązań. Przedstawiony wcześniej plan reagowania kryzysowego wydaje się tu istotnym rozwiązaniem.

Bibliografia

Dascher P.E., Jens Jr. W.G. (1999), *Family business succession planning*, Business Horizons.

Konieczny J. (2010), *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, wypadkach i katastrofach*, Garmond, Poznań – Warszawa.

Koźmiński K.A., Obłój K. (1988), *Zmiany innowacyjne*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.

Martyniec Ł. (2013), *Czy czas działa na naszą korzyść*, „Magazyn Firm Rodzinnych”, numer 1(5).

Nogalski B., Marcinkiewicz H. (2004), *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem. Pokonać kryzys i wygrać*, DIFIN, Warszawa.

Nowak E. (2005), *Logistyka w sytuacjach kryzysowych*, Warszawa: AON.

PARP (2008), *Badanie firm rodzinnych*, Raport końcowy, Znak sprawy: p/789/8/.

Perechuda K. (red.) (2000), *Zarządzanie Przedsiębiorstwem Przyszłości*, Warszawa: Agencja Wydawnicza PLACET.

Pujer K. (2011), *Plany reagowania kryzysowego jako podstawowy komponent zarządzania antykryzysowego*, „Problemy Zarządzania”, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, vol. 9, nr 1 (31).

Rogester M., Larkin H. (2005), *Zarządzanie kryzysem*, PWE, Warszawa.

Winnicka-Popczyk A. (2012), *Firma rodzinna na dobre i złe czasy*, „Magazyn firm rodzinnych”, numer 4.

Bibliografia elektroniczna

Blikle A, *Sukcesja w firmie rodzinnej*, <http://www.moznainaczaj.com.pl/sukcesja>, 7.02.2014

Budzeń D.M., Kuc P., Majewski M., *Firmy rodzinne w Polsce – Zjawisko sukcesji* – <http://firmyrodzinne.pl/warto-przeczytac/baza-wiedzy/45-artykuly/256-firmy-rodzinne-w-polsce-zjawisko-sukcesji.html> 17.02.2014.

http://granthornton.pl/bezpieczna_sukcesja_rodzinnego_biznesu, 6.02.2014.

http://pieniadze.gazeta.pl/Gospodarka/1,122003,7492297,Zjawisko_sukcesji__Firmy_rodzinne_w_Polsce.html?as=2, 6.02.2014.

<http://www.sukcesjabiznesu.pl/wpis/zarzadzanie-ryzykiem-w-planowaniu-sukcesji-w-biznesie-rodzinnym> 27.01.2014.

Dębek K., *Spadkobiercy rodzinnych fortun*, <http://www.forbes.pl/spadkobiercy-rodzinnych-fortun,artykuly,135914,1,5.html> , 27.01.2014.

Łukasz Martyniec

Kancelaria Sukcesyjna MARTYNIEC

Paweł Rataj

Kancelaria Radcy Prawnego Paweł Rataj i Współpracownicy

Wybrane postulaty dotyczące zmian w przepisach prawa w zakresie ułatwienia sukcesji w firmach rodzinnych

Selected changes suggested in the legal regulations facilitating succession in family businesses

Abstract: The paper focuses on legal aspects of succession in Polish family businesses. The aspects discussed here were carefully selected with the view of improving the process of succession. In the introduction, the authors present legally relevant definitions of a family business and of succession itself. The authors then move on to comment on some changes proposed in certain areas of civil and commercial law. Improvements to the legal system are suggested in the areas of inheritance law, family law, company law and tax law. The rationale behind the changes is to take a fresh look at the legal system in order to address numerous ambiguous regulations, loopholes and lack of appropriate solutions which would facilitate succession in family businesses. The suggested improvements are connected with laws that regulate the process of handing down a functioning business by way of succession, i.e. in a situation when a number of regulations from different areas of law come together and are currently not very coherent or organized. In the summary, the authors stress the contributory nature of their analysis. They point out that a serious debate must be initiated in the legal community and regulations must be scrutinized and revisited in the light of experiences coming from the ever more popular process of succession undertaken in family businesses.

Key-words: legal regulations, succession, family business.

Wstęp

Firmy rodzinne na świecie stanowią jeden z fundamentów gospodarki wolnorynkowej. W Polsce firmy rodzinne pojawiły się w okresie ostatnich dwudziestu pięciu lat jako nowy element naszej rzeczywistości gospodarczej i społecznej, co należy wiązać ze zmianą ustroju społeczno-gospodarczego, zapoczątkowanego obradami Okrągłego Stołu. Szczególne znaczenie należy przypisać ustawom uchwalonym w ramach pakietu reform gospodarczo-ustrojowych, którego realizacja rozpoczęła się w roku 1990, potocznie określanego jako „plan Balcerowicza”.

W czasach PRL-u firmy rodzinne funkcjonowały w ramach tzw. drobnej wytwórczości oraz niewielkich zakładów rzemieślniczych i stanowiły ledwo tolerowany margines funkcjonujący na obrzeżach tzw. socjalistycznej gospodarki planowej. System prawa wzmacniał zróżnicowanie tych form własności i wyraźnie preferował własność społeczną, wprowadzając jej szczególną ochronę. Działalność gospodarcza była ściśle reglamentowana i podlegała restrykcyjnej regulacji prawno-administracyjnej. Tym samym, wobec marginalnego znaczenia sektora prywatnego, nie było żadnych podstaw do tego, aby dostrzegać zjawisko sukcesji w znaczeniu prawnym. Nie było zatem potrzeby wprowadzania szczegółowych rozwiązań prawnych; ani w sferze regulacji publicznoprawnej, ani w zakresie prawa prywatnego. Tym samym zjawisko sukcesji przedsiębiorstw prywatnych nie występowało w ówczesnej rzeczywistości gospodarczej, przynajmniej w formie pozwalającej na zachowanie ciągłości prawnej konkretnej firmy. W tym zakresie można było jedynie mówić nie tyle o dziedziczeniu firmy, ale dziedziczeniu składników materialnych służących prowadzeniu działalności jako zwykłych składników masy spadkowej.

Należy jednak wspomnieć o daleko idącej specyfice funkcjonowania indywidualnych gospodarstw rolnych, których działalność była regulowana w ramach odrębnej grupy przepisów prawa rolnego. Zarówno dziedziczenie gospodarstw rolnych, jak i znoszenie ich współwłasności, podlegało odrębnej regulacji prawnej zawartej w przepisach Kodeksu Cywilnego.

Z kolei regulacjom prawnym wprowadzanym w ramach rozwijającej się gospodarki rynkowej po 1989 r. brak było całościowego spojrzenia na potrzeby sukcesji w firmach rodzinnych. Przepisy dotyczące poszczególnych dziedzin prawa gospodarczego, rodzinnego, spadkowego czy podatków, tworzone były raczej z myślą o konkretnych obszarach regulacji, bez zwracania uwagi na ich wzajemne powiązania w kontekście sukcesji przeprowadzanej za życia lub na wypadek śmierci. Trudno jednakże traktować to jako niedopatrzenie – wszak w szerszym zasięgu z sukcesją polskich firm rodzinnych mamy do czynienia od niedawna, a główna jej fala dopiero nadchodzi.

Zanim przejdziemy do właściwego tematu naszego artykułu należy podjąć próbę bliższego określenia takich pojęć, jak firma rodzinna czy sukcesja. Zarówno w polskiej, jak i światowej nauce występuje wiele definicji pojęcia „firma rodzinna”. Ramy niniejszego artykułu, poświęconego w głównej mierze zagadnieniom prawnym, nie pozwalają na szerszą prezentację stanowisk poszczególnych autorów. Zgodnie z sugestią Sułkowskiego i Marjańskiego, za najbardziej przydatną w polskich warunkach można przyjąć szeroką definicję *family business*: „przedsiębiorstwo rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny”. Należy zatem zauważyć, że cechą, która odróżnia firmy rodzinne od innych form aktywności gospodarczej, jest ścisły związek relacji biznesowych i więzów pokrewieństwa. Stąd też obie sfery – firmy i rodziny, przenikają się wzajemnie i w konsekwencji tym czynnikiem wyróżniającym jest właśnie sukcesja, rozumiana jako zmiana międzygeneracyjna w przedsiębiorstwie. Sukcesja jest jednym z najbardziej złożonych i wieloaspektowych problemów przedsiębiorstw rodzinnych [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 9 i 37].

Należy stwierdzić, że wśród wielu definicji sukcesji z prawnego punktu widzenia istotne będą dwa elementy – zapewnienie transferu własności z nestora (aktualnego właściciela) na sukcesora (przyszłego właściciela) oraz przekazanie przez nestora sukcesorowi firmy do bieżącego zarządzania. Pozostałe elementy innych definicji odnoszące się przykładowo do przekazania swoistej wiedzy związanej z prowadzeniem działalności w obrębie firmy czy też zapewnienia realizacji misji firmy będą z perspektywy prawnej mniej istotne. Za sukcesję z prawnego punktu widzenia należy więc uznać końcowy etap procesu sukcesji, który przyjmie postać przekazania własności i zarządzania w firmie rodzinnej [Sułkowski, Marjański 2011, ss. 50–51].

Prezentowane w niniejszym artykule postulaty powinny być traktowane jako uwagi wstępne – wymagają dalszej, pogłębionej analizy stanu systemu prawnego przez specjalistów z kilku dziedzin: prawa rodzinnego, cywilnego, handlowego i gospodarczego oraz podatków, w oparciu na doświadczeniach praktyków skupionych wokół firm rodzinnych. Nie jest to analiza prawna poszczególnych przepisów lub propozycja konkretnych zmian, lecz na razie zarysowanie podstawowych problemów. Poniższe postulaty nie obejmują całego zakresu tej złożonej problematyki – autorom udało się zarysować podstawowe obszary, wywołujące największą wątpliwość.

Zaznaczamy, że pod pojęciem sukcesji rozumiemy zarówno obszar planowania oraz przeprowadzania zmiany międzypokoleniowej w firmie, dokonywanej za życia seniorów w ramach obowiązujących norm prawa, jak też zmia-

ny własności firmy rodzinnej mających miejsce drogą dziedziczenia, czy to ustawowego, czy testamentowego. Sukcesja odbywająca się drogą dziedziczenia ma to do siebie, że nie sposób ustalić terminu jej przeprowadzenia w konkretnym przypadku, a postulaty zmian w prawie mają na celu usprawnienie możliwości zabezpieczenia zachowania ciągłości zarządzania firmą oraz majątkiem w danej rodzinie, przy wykorzystaniu norm prawnych skutkujących *mortis causa*. Szczególnie na tej płaszczyźnie, w opinii autorów, pozostaje po stronie ustawodawcy wiele do zrobienia, jako że śmierć właściciela lub współnika w firmie rodzinnej wywołuje jednocześnie skutki prawne na gruncie wielu gałęzi prawa. Brakuje zaś dotąd spójnego, jednolitego spojrzenia na ich wzajemne powiązania, adekwatnego do wymogów, które stawia sukcesja w firmach rodzinnych. A należy pamiętać, iż luki prawne, przedłużające się w czasie procedury spadkowej czy wątpliwości na tle podatków przekładają się w takiej sytuacji na daleko idące problemy, dotyczące ciągłości zarządzania firmą rodzinną lub na jej sytuację finansową [Martyniec 2013, s. 31]. Poniżej omawiamy kolejno podstawowe obszary, które powinny zostać ponownie przemyslane oraz – w naszej ocenie – poddane zmianom na poziomie legislacji.

Postulaty *de lege ferenda*

Prezentowane niżej postulaty podzieliliśmy odnośnie działów prawa, których dotyczą; część zagadnień ma jednakże charakter interdyscyplinarny, co zostanie podkreślone przy ich omawianiu.

I. Prawo rodzinne i spadkowe

Ponownego przemyslenia wymaga ustawowe unormowanie sposobu sprawowania nadzoru przez sąd rodzinny nad wykonywaniem przez opiekunów ustawowych (rodziców) pieczy nad majątkiem małoletniego dziecka. Chodzi przede wszystkim o sytuacje, kiedy małoletnie dziecko dziedziczy spadek i staje się współwłaścicielem masy spadkowej w określonej części ułamkowej. Obecne regulacje oparte są na panującym kilkadziesiąt lat temu założeniu, że majątek w rękach dziecka ma charakter statyczny, a w związku z tym konieczność przeprowadzenia kilkumiesięcznych procedur przed sądem rodzinnym, dotyczących uzyskania zgody na podjęcie określonej czynności związanej z tym majątkiem, nie stanowi problemu i nie niesie za sobą ryzyka powstania szkody. Podejście to jest prawidłowe, jeśli w skład majątku wchodzi takie nieruchomości, jak np. mieszkanie czy dom, natomiast zupełnie inaczej jest, jeśli

majątek obejmuje funkcjonujące przedsiębiorstwo rodzinne. Zakres decyzji, które wymagają zgody sądu rodzinnego, uzależniony jest od tego, w jakiej formie prawnej prowadzona jest działalność gospodarcza. Skutkiem nabycia przez małoletniego nawet ułamkowej części własności firmy albo udziałów w niej oraz pojawiających się w ślad za tym faktem czasochłonnych procedur, które powinny być przeprowadzone przed sądem rodzinnym w związku z zarządzeniem majątkiem małoletniego, może być okresowy brak możliwości zarządzania firmą. Zmiana umowy spółki, a nawet możliwość podjęcia określonych uchwał, wymaga zgody udzielonej przez sąd rodzinny. W przypadku zaś dziedziczenia przedsiębiorstwa prowadzonego jednoosobowo, procedury te mogą być przyczyną braku możliwości oraz celowości reaktywowania firmy przez spadkobierców. Problemem jest zarówno czas trwania procedur, jak i ustawowy nakaz dla sądu rodzinnego, zachowania dbałości o interes dziecka – który ma pierwszeństwo przed interesem firmy, jeśli stanowi ona składnik majątku dziecka. W praktyce często sąd brał pod uwagę krótkoterminowy interes dziecka (np. nie wyrażał zgody na odnowienie kredytu obrotowego, co w konsekwencji powodowało niewypłacalność w firmie, zatem skutki niekorzystne także dla dziecka). Zgody sądu rodzinnego wymaga także podział spadku, dysponowanie udziałami w spółkach (sprzedaż, darowizna) czy podział zysku w spółkach osobowych.

Szczególnym przypadkiem regulacji prawa rodzinnego, które ściśle wiąże się z prawem spadkowym, jest domniemanie, iż rodzic oraz małoletnie dziecko mają rozbieżne interesy. Domniemanie to obowiązuje także wówczas, kiedy dochodzi do stwierdzenia nabycia spadku na podstawie testamentu, w którym małoletnie dziecko nie jest powołane do dziedziczenia, co często stosuje się przy sporządzaniu testamentów w ramach budowy planu sukcesji w firmie rodzinnej, którego celem jest uchronienie firmy przed negatywnymi następstwami śmierci właściciela lub współnika. W związku z tym do reprezentacji małoletniego dziecka przy składaniu oświadczenia spadkowego; tj. oświadczenia co do okoliczności, czy według jego wiedzy są sporządzone inne testamenty, albo czy nie ma okoliczności przemawiających za stwierdzeniem nieważności przedkładanego w ramach postępowania spadkowego testamentu; wymagane jest powołanie kuratora reprezentującego dziecko będące w domniemanym sporze z rodzicem. Ten zaś może być powołany wyłącznie przez sąd w postępowaniu spadkowym. W efekcie, jeśli którykolwiek ze spadkobierców ustawowych jest małoletni, pomimo tego, iż w testamencie powołano do dziedziczenia osobę pełnoletnią z pominięciem małoletniego, notariusz odmówi wydania aktu poświadczenia dziedziczenia i sprawę będzie musiał rozpatrywać sąd spadku. Uzyskanie tytułu do spadku, a co za tym idzie możliwości ujawnienia spadkobierców w KRS lub udowodnienia

prawa do majątku jednoosobowej firmy, może potrwać nawet kilka miesięcy. Zgodnie z obowiązującym prawem nie ma sposobu na pominięcie tego mechanizmu oraz przyspieszenie procedury spadkowej, co zdecydowanie zmniejsza liczbę sytuacji, gdzie w praktyce może być wydany akt poświadczenia dziedziczenia. A przy prowadzeniu przedsiębiorstwa czas ma decydującą rolę. Postulujemy zatem prowadzenie przepisu, na podstawie którego owo domniemanie zostanie wyłączone zawsze w sytuacji, jeśli dziecko nie jest bezpośrednio powołane od spadku w testamencie.

Zupełnie inna płaszczyzna dotyczy wzrostu wartości firmy rodzinnej w czasie oraz rozliczeń związanych z jego posiadaniem i przekazywaniem w rodzinie. Obowiązujące przepisy nie do końca uwzględniają realia gospodarcze w tym zakresie, w szczególnych przypadkach prowadząc do niedających się uzasadnić rozwiązań. Sądzymy, że warto rozważyć wprowadzenie do Kodeksu Cywilnego przepisu, na podstawie którego wycena darowizny przy obliczeniu roszczenia o zachówek powinna przebiegać wg stanu na dzień darowizny, oraz wg cen na dzień wystąpienia o zachówek (jak jest obecnie), ale stan przedmiotu darowizny powinien być przyjęty na dzień wykonania darowizny, także w ujęciu gospodarczym. Chodzi o uniknięcie sytuacji, w której syn otrzymuje od ojca udziały np. w spółce z o.o., następnie samodzielnie rozwija firmę i dzięki jego pracy przedsiębiorstwo zyskuje na wartości. Po 20 latach ojciec umiera, a rodzeństwo syna występuje do niego z roszczeniem o zachówek, przy czym jako podstawę obliczenia zachowku brany jest stan udziałów z dnia dokonania darowizny (nieobciążone udziały w spółce z o.o.), lecz wartość spółki wg jej stanu z dnia wystąpienia o zachówek. W myśl obecnie obowiązujących reguł nie jest w ogóle uwzględniony nakład pracy syna oraz fakt, że darczyńca stracił wpływ na dalszy stan gospodarczy spółki. Powinno to zostać ustawowo uregulowane w Kodeksie cywilnym w kontekście spółek. O przedsiębiorstwie prowadzonym w oparciu o wpis do CEIDG jako jednoosobowa działalność gospodarcza nie wspominamy, jako że niezwykle trudno wprost przekazać go drogą darowizny lub spadku [Martyniec, Sukcesja w indywidualnej...].

Generalnie celem ułatwienia sukcesji, nie tylko w firmach rodzinnych, należy pomyśleć o takiej zmianie regulacji prawnej obszarów wspólności majątkowej małżeńskiej, zarządzania majątkiem małoletniego dziecka oraz procedur spadkowych, żeby zrównoważyć ich ochronę z interesem przedsiębiorstwa. Zasady przyświecające prawu rodzinnemu i spadkowemu są często w opozycji do zasad zachowania ciągłości funkcjonowania firmy rodzinnej. Na etapie rozważania zmian należy zwrócić uwagę nie tylko na zrównoważenie sytuacji prawnej omawianych grup podmiotów, ale także na związki z prawem podatkowym.

II. Prawo gospodarcze, handlowe i podatkowe

Wielu zmian oraz głębokiej refleksji odnośnie wymogów związanych z sukcesją wymaga kształt uregulowań prawnych w spółkach osobowych i kapitałowych. Obowiązujące obecnie przepisy są często nieprecyzyjne, niekonsekwentne oraz zawierające luki prawne, które uzupełniane są różnorodną wykładnią i niespójnym orzecznictwem sądów oraz organów podatkowych.

Zacząć należy od problematyki związanej z dziedziczeniem oraz przekazywaniem w drodze darowizny lub sprzedaży udziałów w osobowych spółkach prawa handlowego. A ściślej o zespole praw i obowiązków przysługujących wspólnikowi w spółce cywilnej lub w osobowej spółce prawa handlowego.

Na gruncie budowy planu sukcesji wiele obaw budzi brak możliwości (a przynajmniej rozbieżność w praktyce orzekania sądów rejestrowych oraz doktrynie) przekazania darowizną zespołu praw i obowiązków przysługujących wspólnikowi w osobowych spółkach prawa handlowego w drodze darowizny dla więcej niż jednej osoby. Szczególne wątpliwości dotyczą spółki cywilnej, gdzie stosunki prawne, związane z uczestnictwem w spółce, wiążą bezpośrednio wspólnika, a nie spółkę jako taką – co częstokroć uniemożliwia dokonanie tego typu czynności prawnej. Niestety także osobowe spółki prawa handlowego niosą w tym względzie wiele wątpliwości. W praktyce, aby osiągnąć ten sam skutek, jeśli przykładowo ojciec zamierza podarować udziały obu synom, daruje je tylko jednemu, a drugi przystępuje do spółki wnosząc nowy wkład lub – po dokonaniu darowizny – wspólnicy zmieniają umowę spółki w taki sposób, aby obaj synowie mieli równe udziały. Niestety ma to konsekwencje na gruncie prawa spadkowego – jeśli darowizny dokonano na rzecz jednego z nich – tylko do niego rodzeństwo będzie mogło wystąpić w przyszłości o zachówek. Brak możliwości dokonania darowizny dla kilku osób, zgodnie z przyjętym przez strony parytetem udziałów (oczywiście za zgodą pozostałych wspólników) – rodzi nieuzasadnioną nierówność podmiotów pod kątem odpowiedzialności za przyszłe zachowki.

Omówienie problemów z dziedziczeniem w spółkach osobowych wymaga sięgnięcia do regulacji odnoszących się do poszczególnych spółek.

W spółce cywilnej warto rozważyć wprowadzenie w Kodeksie Cywilnym przepisu, który przesądzi ostatecznie, że wystąpienie spadkobierców w prawa zmarłego wspólnika możliwe jest także w dwuosobowej spółce cywilnej, pod warunkiem uprzedniego obwarowania tego w umowie spółki. Obecnie budzi to wiele wątpliwości.

Przy regulacjach kodeksu spółek handlowych dotyczących spółki jawnej, podobnie warto wprowadzić przepis, w myśl którego dziedziczenie udziałów

jest możliwe nawet w spółce dwuosobowej; wprawdzie odmienne stanowiska sądów rejestrowych zdarzają się coraz rzadziej, wciąż jednak występują rozbieżne interpretacje w tym zakresie. Dlatego w wielu spółkach dla pewności powołuje się trzeciego wspólnika, co nie zawsze jest celowe od strony gospodarczej. Wspólnikiem jest albo członek rodziny albo powołana celowo spółka z o.o., co skutkuje wprowadzeniem w spółce jawnej pełnej księgowości, niezależnie od wysokości przychodów spółki.

Dalej idącym postulatem, który warto rozważyć, jest wprowadzenie reguły, iż dwuosobowa spółka jawna w sytuacji śmierci jednego ze wspólników oraz braku klauzuli dotyczącej wejścia spadkobierców w prawa zmarłego wspólnika, nie podlega likwidacji i może kontynuować działalność przez okres jednego roku, chyba, że w tym czasie nie zostanie dołączony drugi wspólnik. Byłoby to pożądane np. w spółkach małżeńskich, w rodzinach, gdzie są wyłącznie małoletnie dzieci. Drugi, żyjący wspólnik – małżonek, miałby w takiej sytuacji czas na reorganizację firmy oraz podjęcie decyzji, kto ma stać się drugim wspólnikiem. Identyczne rozwiązanie funkcjonuje w kodeksie spółek handlowych odnośnie spółki partnerskiej. Zmierzamy do zachowania pewności obrotu oraz ciągłości prawnej spółek. Teza, którą stawiamy, może wydać się kontrowersyjna, szczególnie w świetle obowiązujących odnośnie spółki jawnej reguł w doktrynie prawa handlowego [Zakrzewski 2012, s. 38]. Jednakże, jeśli ustawodawca zdecydował się na takie rozwiązanie przy spółce partnerskiej, która jest także spółką osobową – nie powinno być przeszkód do rozszerzenia takiego stanowiska na inne spółki osobowe, w tym jawną.

Nie są to jedyne wątpliwości odnośnie dziedziczenia spółek osobowych. Pojawia się wiele stanowisk [Popiołek 2010, s. 485, Piechowicz 2012, ss. 38–43], wykluczających możliwość przenoszenia przysługującego wspólnikowi ogółu praw i obowiązków na kilka osób (np. trójkę dzieci w firmie rodzinnej) przy wykorzystaniu testamentu. Mamy do czynienia z rozbieżnościami dotyczącymi orzekania sądów rejestrowych w tym zakresie. Na pewno w testamencie nie ma możliwości dysponowania udziałami w częściach ułamkowych, nie ma tu przecież udziałów rozumianych w ten sposób, jak w spółkach kapitałowych. Nic zaś nie stoi naszym zdaniem na przeszkodzie przekazania udziałów kilku osobom, jako że – jeśli już uprzednio wspólnicy przyjmą w umowie spółki zasadę, że udziały są dziedziczone, a spadkobiercy do spółki wchodzi – przy dziedziczeniu ustawowym możemy mieć do czynienia ze współuprawnionymi z zespołu praw i obowiązków wspólniczych w odpowiednich ułamkach wynikających z proporcji nabycia spadku. Dopiero dział spadku (co do udziałów – za zgodą pozostałych wspólników) przesądzi o wejściu wszystkich lub części z nich do spółki oraz o parytetach we współuprawnieniu na udziałach, co powinno potem przełożyć się na adekwatną zmianę umowy spółki. Postu-

lujemy stworzyć przepis, który udzieli na poziomie umowy spółki delegacji wspólnikowi o dysponowaniu udziałami (oraz proporcją ich nabycia) w testamentie przy wykorzystaniu powołania do dziedziczenia, zapisu zwykłego albo zapisu windykacyjnego. W obecnym stanie prawnym jest to nieuregulowane ustawowo oraz budzi wątpliwości. W doktrynie znaleźć można głosy [Piechowicz 2012, ss. 38–43], że prawa udziałowe spółki osobowej w ogóle nie mogą być przedmiotem zapisu (ani zwykłego, ani windykacyjnego), z czym się trudno zgodzić; jeśli bowiem wspólnicy za życia, poprzez stwierdzenie zawarte w umowie spółki, postanowili zmienić zasadę ogólną i objąć udziały dziedziczeniem, nie ma przeszkód, aby wyłączyć tu możliwości, które dalej daje każdemu z nich rozporządzenie testamentowe. Wszak prawo jest wówczas dziedziczone i spadkodawca może zdecydować się zarówno na regulację ustawową, jak i testamentową, z pełną gamą możliwości prawnych. Decyzja pozostałych wspólników wyrażona w umowie spółki obejmuje fakt dziedziczności udziałów, a nie tego, kto je nabędzie i jakie będą dalsze decyzje spadkodawcy-wspólnika. Delegują zatem niejako na niego prawo dysponowania udziałami na wypadek własnej śmierci. Obszar ten wymaga szczegółowego dookreślenia na poziomie przepisów kodeksu spółek handlowych. Jest to kwestia niezwykle istotna z punktu widzenia możliwości budowy planu sukcesji – w obecny stan niepewności prawnej dotyczący interpretacji przepisów może skończyć się dla firmy rodzinnej jak najgorzej.

Dziedziczenie udziałów w spółce komandytowej budzi mniej wątpliwości. Prawa komandytariusza są wprost dziedziczone z mocy przepisów kodeksu spółek handlowych, chyba, że umowa spółki stanowi inaczej (co jest kolejnym wyjątkiem w spółce osobowej). Natomiast dookreślenia naszym zdaniem wymaga sytuacja śmierci jedyne go komplementariusza. Postulujemy wprowadzenie regulacji identycznej, jak w spółce komandytowo-akcyjnej, z którego wyraźnie wynika, że przy wprowadzeniu do umowy spółki postanowienia o dziedziczeniu udziałów jedyne go komplementariusza – spółka działa nadal z jego spadkobiercami i nie podlega likwidacji.

Dziedziczenie udziałów lub akcji w spółkach kapitałowych także warto przeanalizować raz jeszcze. Reguła ogólna nie budzi wątpliwości – udziały lub akcje są dziedziczone, a spadkobiercy stają się udziałowcami. Podstawowym problemem jest usprawnienie procedur spadkowych, co sygnalizowaliśmy powyżej. Jeśli nawet został sporządzony testament, w którym do całości spadku powołany jest współmałżonek lub udziały przechodzą na sukcesora zapisem windykacyjnym, ale rodzeństwo sukcesora jest małoletnie i notariusz nie zgodzi się na wydanie aktu poświadczenia dziedziczenia, sprawa trafi do sądu spadkowego. Dopiero zatem 3–8 miesięcy potem sukcesor będzie miał prawomocny tytuł do tego, aby ujawnić swe prawa w sądzie rejestro-

wym. Jeśli w międzyczasie konieczne było podjęcie uchwały zgromadzenia wspólników w istotnej dla spółki sprawie, a zmarły miał taką pulę udziałów, bez której w myśl postanowień umowy spółki nie było *quorum* do podjęcia ważnej uchwały – spółkę mogą spotkać problemy, z upadłością włącznie.

Wątpliwości praktyczne budzą reguły dotyczące sytuacji szczególnych w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością – kodeks spółek handlowych bardzo enigmatycznie reguluje kwestie związane ze zmianą reguły ogólnej. Brak w przepisach wyraźnej korelacji prawa handlowego i spadkowego przy ograniczeniu dziedziczenia udziałów. Jeśli przykładowo wspólnik w umowie spółki jako osobę nabywającą udziały wskaże jedną z córek, ma to – w naszej ocenie – taki wpływ na podział spadku, że udziały są dziedziczone wyłącznie przez tę córkę (nawet przy dziedziczeniu ustawowym), a pozostały majątek zgodnie z proporcjami nabycia spadku. Spłata natomiast, która w myśl przepisów kodeksu spółek handlowych należy od córki pozostałym spadkobiercom, naliczana jest adekwatnie do wartości udziałów, niezależnie od podziału i rozliczeń pozostałej części masy spadkowej. Może się zatem *in concreto* okazać, że będzie znacznie większa, niż miałoby to miejsce przy zwykłym podziale spadku. W praktyce trudno jest prawidłowo ocenić skutki finansowe takiej konstrukcji, co może skutkować problemami natury finansowej wśród spadkobierców. Warto zatem dookreślić mechanizm ograniczenia dziedziczenia udziałów w przepisach prawa handlowego oraz spadkowego.

Z kolei przy wyłączeniu dziedziczenia udziałów pojawiają się wątpliwości natury podatkowej oraz dotyczące wyceny ekwiwalentu otrzymywanego w zamian za udziały (częściowo dotyczą także omawianego wyżej mechanizmu ograniczenia dziedziczenia). Należy rozróżnić dwie możliwości:

1. Udziały zmarłego wspólnika nie wchodzi do spadku i są umarżane na skutek jego śmierci; ekwiwalent za umorzone udziały płaci wówczas spółka. Warto byłoby wyraźnie wskazać, w jakich granicach może być przyjęta wycena udziałów (w praktyce stosuje się wartość bilansową albo rynkową, choć w literaturze prawniczej można znaleźć dopuszczenie wartości nominalnej [Bugajna-Sporczyk 1998, ss. 8–9]) oraz na jaki maksymalny okres można rozłożyć spłatę ekwiwalentu, żeby nie narazić się na zarzut z art. 58. Kodeksu Cywilnego ze strony spadkobierców. Od strony podatkowej pojawia się z kolei uzasadniona wątpliwość, czy wypłata ekwiwalentu na rzecz spadkobierców jest świadczeniem spadkowym oraz czy w związku z tym ma zastosowanie Ustawa o podatku od spadków i darowizn, czy jest świadczeniem wynikającym z prawa umów i objęta jest Ustawą o podatku dochodowym od osób fizycznych na zasadach ogólnych. Autorzy skłonni są przychylić się do drugiego stanowiska, które ma także uzasadnienie w doktrynie [Gyroł 2001, ss. 3–26, Kremis 1993, s. 146]. Zgadza się ono

z tezą, którą przyjmują zazwyczaj urzędy skarbowe, choć niedawno WSA w Gdańsku w wyroku z dnia 9 stycznia 2013 r. [I SA/Gd 1168/12] stwierdził inaczej i nakazał zwrócić pobrany podatek.

2. Udziały zmarłego współnika nie wchodzą do spadku i nabywane są na podstawie umowy spółki przez osobę imiennie w niej wskazaną, poza spadkiem. Przy tej konstrukcji – niezależnie od opisanych wyżej problemów, dotyczących przyporządkowania obowiązku podatkowego powstającemu po stronie spadkobierców w momencie otrzymania przez nich ekwiwalentu właściwej ustawie podatkowej – pojawia się kwestia obowiązku podatkowego powstającego po stronie osoby, która na podstawie umowy spółki nabywa udziały.

Godną pochwały cechą spółki z o.o. jest możliwość przyjęcia odmiennych zasad odnoszących się do dziedziczenia lub braku dziedziczenia udziałów dla każdego z udziałowców z osobna – imiennie, w umowie spółki). Taka konstrukcja byłaby pożądana w spółkach osobowych.

Na gruncie prawa podatkowego, istotną sprawą jest możliwość zakwalifikowania w koszty uzyskania przychodów (PIT i CIT) składek na umowy ubezpieczenia na życie w tych polisach, które służą ubezpieczeniu współników. W wielu sytuacjach faktycznych najtańszym źródłem finansowania kapitału niezbędnego do spłaty spadkobierców, którzy nie objęli udziałów w spółce lub do rozliczeń w rodzinie biznesowej i sfinansowania zachowków, jest polisa na życie. Polskie prawo podatkowe jest jednym z najbardziej restrykcyjnych w Europie pod względem braku ulg podatkowych ułatwiających stosowanie tego typu instrumentów. Jest to tematyka złożona i wymaga analizy poszczególnych typów rozwiązań. Mamy na myśli także umowy o charakterze inwestycyjnym, funkcjonujące w oparciu o umowę ubezpieczenia na życie.

Podsumowanie

Ten skrócony opis, jak wskazuje tytuł artykułu, obejmuje jedynie wybrane postulaty zmian w przepisach prawa, których celem ma być ułatwienie procesu przeprowadzania sukcesji w firmach rodzinnych w Polsce, jeszcze przed rozwinięciem tego procesu na szerszą skalę. Artykuł ten stanowi jedynie przyczynek do dalszej pogłębionej dyskusji, a poszczególne zagadnienia zostały zaledwie zasygnalizowane. Tak więc prezentowane w nim postulaty powinny być traktowane jako uwagi wstępne, które wymagają dalszej wszechstronnej analizy stanu systemu prawnego przez prawników reprezentujących różne gałęzie prawa, zarówno prywatnego, jak i publicznego.

Niniejszy artykuł nie zawiera analizy prawnej poszczególnych przepisów, nie zawiera też propozycji konkretnych zmian, lecz zarysowuje pewne proble-

my, jakie mogą wystąpić lub wystąpiły w praktyce. Zawarte w artykule postulaty nie obejmują rzecz jasna całego zakresu tej złożonej problematyki. Potencjalnych możliwości zmian przepisów prawnych uwzględniających potrzeby wynikające z procesów przekazywania własności i zarządzania w firmach rodzinnych jest wiele. Nie są one jeszcze ani zbadane, ani opracowane w głównej mierze z uwagi na brak funkcjonowania sukcesji w praktyce obrotu na szerszą skalę. Ze względu na znaczne zróżnicowanie form działalności gospodarczej firm rodzinnych, zaistnieje bez wątpienia potrzeba zgłoszenia propozycji nowelizacji przepisów należących do różnych gałęzi prawa. Brak jest szerszych opracowań w szczególności dotyczących specyfiki sukcesji firmy rodzinnej.

Jak dotąd można odnotować jedynie odosobnione wypowiedzi, które oceniając rozwiązania prawne uwzględniają ich znaczenie w funkcjonowaniu firmy rodzinnej. Można w tym miejscu wskazać na artykuł autorów pt. „Prawo jako narzędzie planowania sukcesji w firmie rodzinnej. Uwagi wprowadzające”, opublikowany w „Przedsiębiorczości i Zarządzaniu” w Łodzi w 2013 r. czy też artykuł Pawła Rataja i Pawła Szewczyka pt. „Plan sukcesji w firmach rodzinnych – wprowadzenie do problematyki prawnej i zapisu windykacyjnego”, opublikowany w „Przedsiębiorczości i Zarządzaniu” w Łodzi w 2012 r. Opracowanie monografii wymagałoby współpracy specjalistów z kilku dziedzin, bowiem nawet z punktu widzenia prawa byłaby to praca przekrojowa, a przecież sukcesja nie tylko prawa dotyczy.

Na zakończenie należy odnotować rosnące zainteresowanie społeczne problematyką sukcesji, o czym choćby świadczy wzrastająca liczba publikacji prasowych czy też coraz żywsze zainteresowanie mediów. Na wzrost rangi i znaczenia sukcesji wskazuje też zorganizowanie przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych Konferencji Firm Rodzinnych w Warszawie w dniach 12 i 13 listopada 2013 r.

Szczególnie cieszy zainteresowanie problematyką firm rodzinnych ze strony Prezydenta RP Bronisława Komorowskiego, który wygłosił skierowane do uczestników konferencji przemówienie. Można mieć nadzieję, że środowisko firm rodzinnych będzie miało wsparcie ze strony Kancelarii Prezydenta RP w zakresie zgłoszonych w czasie konferencji postulatów zmian w prawie w tym również w zakresie problematyki sukcesyjnej.

Może nadchodzący rok 2015, jako przypadający w dwadzieścia pięć lat po wdrożeniu planu Balcerowicza, będzie można nazwać rokiem sukcesji w polskich firmach rodzinnych?

Bibliografia

- Bugajna-Sporczyk D. (1998)**, *Dziedziczenie udziałów w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością*, Prawo Spółek, nr 1 z 1998 r.,
- Kremis J. (1993)**, *Wpływ woli podmiotu na zakres spadku*, „Przegląd Prawa i Administracji”, Wrocław.
- Martyniec Ł. (2013)**, *Strategia dla sukcesji biznesu w Polsce potrzebna na wczoraj*, „Magazyn Przedsiębiorcy”, nr 12 z 2013 r., Regionalna Izba Handlu i Przemysłu w Białymostku-Białej,
- Martyniec Ł.**, *Sukcesja indywidualnej działalności gospodarczej*, www.planowaniespadowe.pl, 2014, <http://www.planowaniespadowe.pl/planowanie-spadkowe-i-sukcesja-w-firmie/sprawd%C5%BA-jak-to-wygl%C4%85da-w-twojej-firmie/sukcesja-indywidualnej-dzia%C5%82alno%C5%9Bci-gospodarczej/>, dostęp 19 lutego 2014 r.
- Popiołek W. (2010)**, *O dziedziczeniu udziału w spółce jawnej (w:) Współczesne problemy prawa prywatnego. Księga pamiątkowa ku czci Profesora Edwarda Gniewka*, Warszawa.
- Rygoł M. (2001)**, *Skutki śmierci wspólnika w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością według kodeksu spółek handlowych*, „Przegląd Sądowy”, nr 3/3.
- Spiechowicz P. (2012)**, *Charakter praw nabywanych przez spadkobierców wspólnika spółki jawnej na podstawie klauzuli umownej z art. 60 par. 1 k.s.h.*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 8.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2011)**, *Firmy rodzinne*, Poltext, Warszawa.
- Zakrzewski P. (2012)**, *Udział spółkowy wspólnika spółki jawnej jako przedmiot następstwa prawnego mortis causa pod tytułem szczególnym*, „Przegląd Prawa Handlowego”, nr 1.

Rozdział II

Strategie firm rodzinnych

Zbigniew Bochniarz

University of Washington

Jacek Lipiec

Szkoła Główna Handlowa

CARGIL – czego możemy się nauczyć od największej na świecie firmy rodzinnej?

**Cargill: What could we learn from the world-largest
family-owned firm?**

Abstract: The paper addresses the concept of Strategic Intent by G. Hamel and C.K. Prahalad that has been used by Cargill. This inspiring concept published in Harvard Business Review in 1989 was a breakthrough achievement for Cargill. Adversely affected by the market downturn in late 1980s, Cargill had decided to hire C.K. Prahalad and to implement his concept. It required a sweeping changes in Cargill's strategic approach, which produced impressive results: in 2013 Cargill was ranked no. 1 in Forbes "America's Largest Private Companies 2013". This paper describes this milestone achievement in the firm's history¹.

Key-words: strategic management, strategic intent, family firm, Cargill.

„W 2010 roku Cargill będzie rozpoznawalnym globalnym liderem dostarczającym rozwiązania naszym klientom z sektora rolniczego i żywnościowego, które przyczynią się do sukcesu ich biznesów”.

Z memorandum Warrena Staleya, 1999

1. This paper was written as the effect of the authors' meeting with Cargill's top management in the Lake Office, Minnetonka, July 25, 2012. The authors would like to express their deepest gratitude to the top management of Cargill for the meeting. This paper was possible due to the mutual cooperation between University of Washington and Warsaw School of Economics.

Wstęp

Kryzys przełomu lat 2008–2009 spowodował, że zaczęło się mówić o konieczności strategicznego myślenia długoterminowego i odrzucenia działalności krótkoterminowej, czy kwartalnej, czyli innymi słowy „niewolniczego” wręcz uzależnienia się od wyników giełdy i nadmiernej troski zarządów o dobrą prezentację w raportach kwartalnych [Rappaport 2011]. Działalność nastawiona na szybkie zwiększanie zysków firmy i maksymalizowanie wartości udziałowców doprowadziła wiele zarządów firm do nadmiernej koncentracji na krótkookresowych rezultatach za wszelką cenę, pomijając przy tym długookresowe ryzyka, a nawet naruszając podstawowe zasady etyczne angażując np. publiczne środki w „innovacyjne” przedsięwzięcia wysokiego ryzyka bez brania odpowiedzialności za ich długookresowe wyniki. Takie nastawienie do biznesu było jedną z zasadniczych przyczyn wywołania ostatniego kryzysu gospodarczego. W jego wyniku upadło wiele wielkich firm. Spójrzmy na „pracę domową”, jaką w latach osiemdziesiątych odrobiła największa na świecie firma rodzinna – Cargill (numer 1 w rankingu *Forbesa America's Largest Private Companies 2013*).

Cargill prowadzi działalność w szeroko rozumianej branży rolno-żywnościowej, której siedziba główna znajduje się w Minnetonca (Minnesota). Około 85% udziałów w firmie posiadają dwie rodziny założycielskie: Cargill i MacMillan. Rodzinny charakter firmy miał swoje przełożenie na działalność firmy. Whitney MacMillan, dyrektor wykonawczy (CEO) z rodziny zasiadający u sterów Cargilla w latach 1989–95, który przepracował w firmie łącznie 44 lata, rozróżniał dwie kategorie firm: typu A oraz typu Z, których charakterystyki zawiera poniższa tabela.

Tabela 1. Typologia firm

Firma typu A	Firma typu Z
Zatrudnianie krótkoterminowe Indywidualne podejmowanie decyzji Odpowiedzialność indywidualna Szybka ocena i awans Jawna i sformalizowana kontrola Koncentracja na wąskich obszarach	Zatrudnianie długoterminowe Konsensus w podejmowaniu decyzji Odpowiedzialność indywidualna Adekwatna ocena i awans Niejawna i nieformalna kontrola z jawnymi i formalnymi wskaźnikami Holistyczna koncentracja, włącznie z rodziną

Źródło: Broehl 2008, s. 44.

Ogólnie mówiąc firmy typu A nastawione są na zatrudnianie krótkoterminowe, a w efekcie osiąganie krótkoterminowych rezultatów. Z kolei firmy typu Z działają odwrotnie – długoterminowo patrząc na firmę holistycznie. Whitney

MacMillan zwykł mawiać wszystkim, że Cargill jest ewidentnym przykładem firmy typu Z. Jednak nie podawał gotowej recepty, jak należy wypełniać poszczególne założenia firmy typu Z, lecz zachęcał do wspólnego ich wypracowywania przez wszystkich pracowników. Jako przykład można podać Komitet ds. Planowania Długoterminowego (ang. Long Range Planning Committee, potocznie LRPC), który przeprowadził badanie wśród pracowników dot. sugestii w zakresie zwiększenia przychodów, obniżki kosztów oraz podnoszenia efektywności pozaprodukcyjnej. Najwyższe noty otrzymały następujące sugestie:

- rozwijanie nowych produktów (w obszarze zwiększenia przychodów),
- redukcja zużycia energii (obniżki kosztów),
- redukcja tygodnia roboczego (podnoszenia efektywności pozaprodukcyjnej).

Według wspomnianego rankingu Forbesa, firma Cargill zatrudnia 140 tysięcy pracowników, którzy generują roczne przychody rzędu 136,7 bilionów dolarów. Firma Cargill została założona w 1865 roku głównie dla magazynowania zboża. W dwudziestym wieku firma dokonuje dywersyfikacji, rozszerzając swoją działalność na przemysł rolno-żywnościowy, a także logistyczny i finansowy. Cargill konsekwentnie reinwestowała 80–85% swoich zysków, które wynoszą rocznie około 3 bilionów dolarów, płacąc przy tym skromne dywidendy [Heffes, Sinnett 2006, s. 42]. Cargill oraz Archer Daniels Midland to dwie największe firmy z branży rolno-żywnościowej, które wygrywały rządowe przetargi na dostawy żywności.

Wróćmy do lat 80-tych zeszłego stulecia. Dla przemysłu rolniczego miały one niebagatelne znaczenie, gdyż w 1980 roku USA wprowadziło embargo na zboża do Związku Radzieckiego jako odwet za inwazję w Afganistanie w 1979 roku. Znacząco odbiło się to na przychodach Cargilla. Dodatkowo tę niekorzystną sytuację pogłębiła decyzja Banku Rezerwy Federalnej o restrykcyjnej podaży pieniądza w celu zwalczania stagflacji oraz spadek cen energii: w 1980 roku PKB w USA spada o 1,6%, inflacja wzrasta do 13,5%, a bezrobocie do 7% i ówczesny szef Banku Rezerw Federalnych – Paul Volcker – znacząco podniósł stopy procentowe. Na świecie odnotowuje się gospodarcze spowolnienie.

Zyski operacyjne Cargilla w latach 1995–96 sięgnęły 902 milionów dolarów, by spaść o połowę w latach 1997–98. Natomiast zyski netto spadły o 96%, osiągając 4 miliony dolarów w latach 1998–99. Nie trzeba dodawać, że na firmę i jej pracowników padł błdy strach. Tak wielkie straty spowodowały, że okazała się konieczna rewizja działalności firmy oraz wprowadzenie działań naprawczych.

Strategiczna Intencja

Ernest Micek, pełniący funkcję prezes firmy Cargill od 1995 roku, został wezwany przez Radę Dyrektorów, która była zaniepokojona takim obrotem spraw.

Jaka okazała się decyzja Rady – zwolnienie prezesa? Otóż nie – Rada poprosiła prezesa o przedstawienie prognozy długoterminowej rozwoju firmy, tj. w okresie pięciu do dziesięciu lat, a nie jak dotychczas w perspektywie trzyletniej. Jednak stres związany z dramatycznym spadkiem zysków firmy oraz gospodarcze turbulencje na świecie odcisnęły swoje piętno i Micek sam poprosił Radę o zwolnienie go z obowiązku pełnienia funkcji prezesa w czerwcu 1999 roku. Na nowego prezesa firmy wybrany został Warren Staley. W 2000 roku Gregory Page otrzymał nominację na wiceprezesa ds. operacyjnych (w 2007 roku obejmie funkcję prezesa firmy). Obaj stali się inicjatorami oraz współautorami programu o nazwie Strategiczna Intencja (ang. *Strategic Intent*), który miał za zadanie gruntowne przebudowanie firmy oraz podniesienie jej rentowności.

Strategia zawsze stanowiła wyraz najwyższej troski dla Cargilla. Doradcą firmy w tym zakresie był Dr Benjamin Tregoe – pionier od rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji – który pracował dla firmy począwszy od lat 60-tych. To właśnie przy jego wsparciu Cargill w 1998 roku wprowadziła dziesięcioletni program Strategiczna Intencja (SI), który, najogólniej mówiąc, miał za zadanie „pchnąć” firmę w nowym kierunku. W jego skład weszło ośmiu najważniejszych dyrektorów firmy. Tregoe był również współautorem opracowania wizji strategicznego profilu przyszłości firmy (ang. *Future Strategic Profile*), w którym nakreślono dziewięć strategicznych założeń (ang. *strategic basic beliefs*).

Program Strategiczna Intencja miał w szczególności za zadanie dźwignąć firmę z trudnej sytuacji rynkowej, a także pomóc w niekontrolowanym rozrostowi wewnętrznej struktury organizacyjnej. Program SI wdrożył ówczesny prezes firmy Ernest Micek, zaś jego następca – Warren Staley był bezpośrednio odpowiedzialny za realizację tego programu. Skąd się wzięła nazwa programu? Otóż inspiracją był przełomowy artykuł o tym właśnie tytule napisany przez wybitnych profesorów zajmujących się strategią: Garyego Hamela oraz Coimbatorego Krishnarao Prahalada, który został opublikowany w *Harvard Business Review* (HBR) [Hamel, Prahalad 1989]. Wkrótce profesor C.K. Prahalad został doradcą Cargilla, współpracując z Whitneyem MacMillanem. Rok później Cargill ponownie zostaje zainspirowany przez Prahalada artykułem z HBR o kluczowych kompetencjach [Prahalad, Hamel 1990]. W wyniku tego ostatniego artykułu, zarządy większości firm zaczynają mówić o kluczowych kompetencjach niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Artykuł podkreślał m.in. rolę autonomicznej jednostki biznesowej w firmie oraz potrzebę tworzenia kluczowych kompetencji w firmie niezbędnych do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Jednostki biznesowe powinny określać swoje działania operacyjne poprzez definiowanie docelowych rynków / produktów. Do realizacji tych zadań alokowano odpowiednie zasoby.

Tabela 2. Dwie koncepcje korporacji: Strategiczna jednostka biznesowa lub kluczowe kompetencje

	Strategiczna jednostka biznesowa (SJB)	Kluczowe kompetencje
Podłoże kompetencji	Konkurencyjność bieżących produktów	Konkurencja wewnątrzfirmowa w celu zbudowania kompetencji
Struktura korporacyjna	Portfolio sprzedażowe w rozbiu na produkty / rynki	Portfolio kompetencji, kluczowych produktów i biznesów
Statut jednostki biznesowej	Nienaruszalna autonomia; SJB „posiada” niezbędne zasoby inne niż gotówka	SJB stanowi potencjalny rezerwuuar kluczowych kompetencji
Alokacja zasobów	Wydzielone biznesy podlegają analizie; alokacja kapitału według biznesów	Biznesy i kompetencje podlegają analizie; zarząd odpowiedzialny za alokację kapitału i talentu
Wartość dodana zarządu	Optymalizacja zysków korporacji poprzez kompromisową alokację kapitału według biznesów	Kształtowanie architektury strategicznej oraz tworzenie kompetencji w celu zabezpieczenia przyszłości

Źródło: Prahalad, Hamel 1990, s. 86.

W oparciu na wspomnianych dwóch artykułach oraz współpracy z C.K. Prahaladem opracowano wizję firmy oraz szczegółowe założenia SI. Wizja Cargilla została sformułowana w sposób przedstawiony w tabeli 3:

Tabela 3. Wizja Cargilla

Naszym celem jest zostanie globalnym liderem w odżywianiu ludzi. Naszą misją jest dostarczanie unikalnej wartości. Nasze podejście cechuje wiarygodność, kreatywność oraz przedsiębiorczość Nasze wskaźniki wydajności to: • zaangażowani pracownicy, • zadowoleni klienci, • bogatsze społeczności, • wzrost w oparciu o zyski.

Źródło: Broehl 2008, s. 278.

Warto zwrócić uwagę na poziomy wizji Cargilla. „Nasz cel” odnosi się do poziomu całej firmy, misja do jednostek biznesowych, podejście do pracowników, zaś wskaźniki wydajności do społeczności.

Przechodząc do SI, na wstępie powołano zespół liderów (Corporate Leadership Team), w skład którego weszli najbardziej zasłużeni liderzy Cargilla:

1. Guillaume Bastiaens, Wiceprezes
2. Fritz Corrigan, Wiceprezydent

3. Dave Larson, Wiceprezydent
4. Bob Lumpkins, CFO, Wiceprezes
5. Gregory Page, Prezydent, COO
6. Dave Raisbeck, Wiceprezydent
7. Huub Speirings, Wiceprezes
8. Warren Staley, CEO, Przewodniczący Rady Dyrektorów

Zespół określił swoją misję jako opracowanie idei „nowego Cargilla” oraz przekonanie pozostałych zarządzających w firmie do odejścia od modelu „starego Cargilla”. W ramach tego zespołu powołano czteroosobowy podzespół, który był bezpośrednio odpowiedzialny za wdrożenie określonych zadań w ramach SI [Broehl 2008, s. 254]:

1. Warren Staley, kierujący Zespołem ds. Przywództwa i Zachowań w Organizacji.
2. Robert Lumpkins, kierujący Zespołem ds. Dodawania Wartości w Kluczowych i Kierowniczych Procesach.
3. David Raisbeck, kierujący Zespołem ds. Konfiguracji Jednostki Biznesowej oraz Wymaganych Umiejętności.
4. Guillaume Bastiaens, kierujący Zespołem ds. Definiowania Czynników Sukcesu i Środowiska Innowacyjnego.

Na początku należało wytyczyć ramy funkcjonowania zespołu. Zadano sobie pytanie: „Czy istnieją granice w obrębie których funkcjonujemy?”. Odpowiedź na to pytanie pozwoliła zdefiniować owe granice, które wydawały się być zgodne ze „starym Cargillem” [Broehl 2008, s. 247]:

1. Pozostać w rękach prywatnych (w razie konieczności wejść na giełdę).
2. Pozostać w branży rolniczej/żywnościowej.
3. Utrzymać się na poziomie ratingu A +.
4. Rozwijać się w oparciu o kluczowe kompetencje.
5. Pozostać firmą niezależną zachowując dobrze postrzegane logo firmy.

Następnie zespół wyodrębnił trzy główne filary „nowego Cargilla” zapewniające osiągnięcie znaczącej przewagi konkurencyjnej: (1) efektywność, (2) innowacyjność, oraz (3) zorientowanie na klienta. Filary te zostały zamieszczone w tzw. Białej Biblii Cargilla z sierpnia 1999 r. Nową orientację na klienta oraz usprawnienie relacji z nim określono trzema słowami kluczowymi:

Współpraca => Tworzenie => Sukces

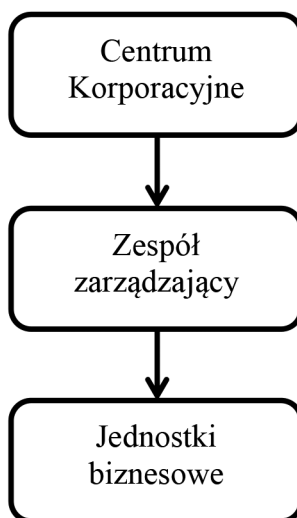
Warto wspomnieć, że klientów rozumiano w szerokim kontekście, włącznie z farmerami, którzy dostarczali firmie surowce. Cargill uważał, że kluczem do sukcesu powinno być wsłuchiwanie się w potrzeby farmerów i wspólne szukanie rozwiązań, które zaspokajałyby ich potrzeby. Co więcej, Cargill aspirował do bycia firmą, która będzie kreować nowe potrzeby.

W nowym Cargillu oczekiwano od pracowników nastawienia na tworzenie innowacji. Dążono do tego, aby innowacyjne rozwiązania podlegały ochronie własności intelektualnej, co oczywiście miało zapobiegać kopiowaniu ich przez konkurentów. Dla Cargilla wspieranie innowacyjnych zespołów oznaczało rewolucyjną zmianę, bowiem wymagało rewizji roli menedżerów w firmie: odtąd ich zadanie nie polegało na realizacji działań *stricte* operacyjnych, lecz tworzeniu kanałów otwartej komunikacji oraz budowaniu relacji opartych na zaufaniu – zarówno wśród pracowników, jak i klientów firmy.

Do mierzenia efektywności firmy wykorzystywano trzy wskaźniki [Broehl 2008, s. 261]: (1) zwrot z całkowitych inwestycji (*return on gross investment*), (2) całkowity zwrot z przedsiębiorstwa (*total business return*) oraz (3) zwrot dla udziałowców (*total shareholder return*). Wskaźniki ilościowe były uzupełnione wskaźnikami jakościowymi w postaci mierzenia zaangażowania pracowników oraz satysfakcji klientów.

Na kolejnym etapie wdrażania SI zespół skoncentrował się na zdefiniowaniu zamiarów strategicznych, do których zaliczył decentralizację oraz obniżenie globalnych kosztów funkcjonowania. W wyniku tych działań zidentyfikowano 23 zamiary strategiczne we wstępnej wersji, które następnie zredukowano do 13. Nastąpiło również przekształcenie w jednostki biznesowe w oparciu o procesy oraz kompetencje. Koncepcję nowej struktury firmy zaprezentowano na rys. 1:

Rysunek 1. Nowa struktura Cargilla



Źródło: własne.

Ta z pozoru prosta struktura niosła ze sobą głębokie przemiany w firmie. W gestii Centrum Korporacyjnego leżało rozwijanie talentów, tworzenie strategii oraz zabezpieczanie zasobów niezbędnych do realizacji strategii. Ważną rolą Centrum było kształtowanie wartości biznesowych i kultury organizacyjnej. Natomiast zdjęto z niego odpowiedzialność operacyjną, co stanowiło istotną zmianę w firmie. Wprawdzie rola zespołu zarządzającego oraz jego skład zostały opisane wcześniej, jednak warto w tym miejscu wspomnieć, że już za czasów kierownictwa Whitneya MacMillana oraz Ernesta Micka odpowiednikiem tego zespołu było „biuro prezesa”. Jednostka biznesowa wraz z dostosowaną do swoich potrzeb strategią zastąpiła dotychczasową linię produktową. Warto podkreślić, że strategia jednostki biznesowej nie była radykalnie różna od strategii firmy, ale stanowiła jej adaptację do potrzeb lokalnych, np. określonych grup klientów. Wyodrębniono cztery główne jednostki firmy [Broehl 2008, s. 248]:

1. Tworzenie światowej sieci przetwarzania żywności, handlu i logistyki (pod nadaną przez zespół nazwą „Tradeco” lub „Global Supply Chain Co”).
2. Rozszerzenie bieżącej strategii Cargilla w celu wzmocnienia wzrostu w przemyśle rolniczym i żywnościowym; poszerzanie łańcucha wartości w obrębie żywności poprzez preferowanie tworzenia spółek joint venture; bliższa współpraca z klientami („Ag & Food Chain Co”).
3. Stopniowe odchodzenie od rolnictwa w kierunku półproduktów przetworzonych, bardziej zaawansowanego przetwarzania oraz stosowania nowych technologii żywnościowych („Food Applications Co”).
4. Koncentracja na ochronie własności intelektualnej; tworzenie kanału marketingowego w celu informowania o rozwiązaniach w obszarze odżywiania roślin, zwierząt oraz ludzi („Nutrico”).

Rada Dyrektorów (RD) składająca się z 17 członków, w tym z 6 reprezentujących trzy rodziny właścicielskie (po dwóch z każdej) zaakceptowała SI w dniu 11 listopada 1998 roku. Podczas tego historycznego posiedzenia RD, Prezydent Gregory Page podkreślił kluczową rolę SI oraz nowy sposób finansowania czterech, wymienionych wyżej głównych jednostek firmy. W wyniku przyjęcia nowej struktury zarządzania firmy, członkowie SI podzielili swoje obowiązki w taki sposób, aby każdy podzespół zajmował się określoną jednostką. W ramach tych czterech głównych jednostek powołano łącznie 102 jednostki biznesowe, które mogły ze sobą ściśle współpracować w celu realizacji założeń SI. Z czasem owe jednostki biznesowe zostały przydzielone do trzynastu grup rynkowych, tzw. platform. W celu dokonania tego podziału Cargill odszedł od trzymiarmowej matrycy (obszar geograficzny, linia produktowa, funkcja), ponieważ uznano ją za zbyt złożoną i kosztowną dla firmy. Wiceprezydent Jim Haymaker, odpowiedzialny za strategię, w taki sposób uzasadnił tę decyzję:

„Widzieliśmy, że potrzebujemy więcej władzy bliżej linii frontu niż pozwalała nam na to tradycyjna struktura hierarchiczna” [Neilson, Pasternack 2005, s. 91]. Głównym motywem przeprowadzenia tej zmiany było zapewnienie efektywniejszej interakcji z klientami firmy. W ten sposób dotychczasowi dyrektorzy oddziałów mieli stać się liderami – coachami platform, co oznaczało m.in. zniesienie z nich odpowiedzialności za wyniki firmy. Należy zauważyć, że nie wszystkim dyrektorom odpowiadała ta nowa rola i część z nich zdecydowała się odejść z firmy. Jednak warto podkreślić, że ich dotychczasowa ich praca dla firmy została doceniona, a samo odejście odbyło się z ich poszanowaniem oraz podkreśleniem roli, jaką w niej odegrali. Jeden z członków Rady porównał ten proces jako „ponowne odkrycie Cargilla” (ang. *reinventing Cargill*).

Refleksje Staleya

Warren Staley, po objęciu sterów w firmie Cargill w 1999, roku miał świadomość, że wdrożenie SI oznacza zrewidowanie globalnej struktury firmy: „Uświadomiliśmy sobie, że jak zaczęliśmy myśleć o wdrożeniu programu SI, to musimy rozebrać nasze globalne struktury. Było jasne dla mnie, że jeśli pozostawilibyśmy ludzi na dotychczasowych stanowiskach, to próbowaliby oni działać jak dotychczas i wówczas strategia nie odniosłaby sukcesu” (Healthy Companies International).

Staley odniósł się również do tempa zmian w firmie w specjalnym memorandum wysłanym do zarządu oraz w okrojonej wersji do pracowników (w tej drugiej wersji język wypowiedzi był bardziej stonowany). Memorandum to uznawane jest w Cargillu za kamień milowy w działalności firmy. Innymi słowy to, co się działo w firmie do tej pory, należało traktować jako historię, zaś od chwili wprowadzenia SI trzeba było patrzeć w przyszłość. Według Staleya tempo zmian w otoczeniu było szybsze niż w firmie i fakt ten nie mógł być dłużej tolerowany. Cargill musiał być liderem zmian, aby się dalej rozwijać. Oczywiście zmianie musiało ulec zachowanie pracowników. W związku z tym Staley wymienił następujące typy zachowania jako najważniejsze dla dokonania zmian: słuchanie, uczenie się, innowacyjność oraz komunikacja.

Radykalna zamiana w firmie wymagała odpowiedniego podejścia do ludzi. Staley uważał, że szacunek i szczerść powiązana z odpowiedzialnością i współpracą to najpotężniejsza broń w walce z odwróceniem trendu spadkowego firmy. SI była taką rewolucyjną zmianą. W Cargillu porównywano ten proces do przykładu z kierowcą autobusu według Jima Collinsa [Collins 2001]. Otóż Collins, badając działalność najlepszych menedżerów, doszedł do wniosku, że dla nich priorytetem nie jest wyznaczenie kierunku, w jakim ma jechać autobus, lecz odpowiedni i zdyscyplinowani ludzie na

odpowiednich miejscach, zaś ci, którzy nie pasują, zwyczajnie nie wsiadają do autobusu. Collins nawet przytacza wielkich menedżerów, którzy na pytanie: „W jakim kierunku ma iść firma, jeśli mamy kryzys?” odpowiadają: „Nie wiem”. Natomiast najlepsi wiedzą, z jakimi ludźmi przejdą kryzys. Cargill postąpił dokładnie według tych wskazówek.

Misja Staleya w Cargillu dobiegła końca w 2007 roku (patrz tabela 3). Jego rządy w firmie uznawane są za przełomowe.

Tabela 4. Warren Staley w Cargillu

Zatrudnienie w Cargillu jako stażysta	1969
Menedżer odpowiedzialny za przemiał zboża na rynku europejskim	1978–82
Menedżer odpowiedzialny za rynek argentyński	1983–87
Prezydent ds. międzynarodowego rynku żywności	1987–98
Rada Dyrektorów	1995
CEO	1999
Przejście na emeryturę	2007

Źródło: własne.

Podsumowanie

Jak to się stało, że Cargill z niewielkiego gracza na rynku w XIX wieku przekształcił się w największą prywatną firmą na świecie, przewyższając takich potentatów w branży jak Continental Grain, General Mills czy Pillsbury? Z pewnością kluczową rolę odegrała Strategiczna Intencja, którą wdrożono w latach kryzysu. Z początku Strategiczna Intencja nie wydawała się rewolucyjnym rozwiązaniem, ponieważ każda firma z natury swej nastawiona jest na obsługę klienta. Jednak jeden z recenzentów pracy C.K. Prahalada tak postrzegał nowatorstwo tego podejścia: „W tradycyjnym ujęciu strategia koncentruje się na stopniu dopasowania pomiędzy istniejącymi w firmie zasobami a aktualnymi możliwościami rynkowymi, zaś strategiczna intencja wywołuje ekstremalne niedopasowanie pomiędzy zasobami a ambicjami” [Broehl 2008, s. 246]. I właśnie rolę menedżerów w firmie powinno być stawianie wyzwań w firmie, tak aby dążyć do jak najlepszego dopasowania w sensie ambicjonalnym. Postrzeganie SI w takim kontekście okazało się rewolucyjne dla firmy Cargill, wyniosło ją na szczyty prywatnych firm na świecie.

W sensie liczbowym wprowadzenie SI przełożyło się na trzykrotny wzrost zysków, wzrost zatrudnienia o 44% oraz utrzymanie pozycji A+ w ratingu, tak jak to zakładał w opisie "Firmy Z", przytoczony na początku artykułu Whitney MacMillan. Z rankingu Forbesa największych firm prywatnych w Ameryce wynika, że Cargill zajął pierwsze miejsce, co oznacza, że podejmowane działania w ostatnich lat odniosły niebywały sukces. Używając metafory Collinsa i jego pracy „Od dobrego do wielkiego”, w przypadku Cargilla kierowcą autobusa była ekipa SI, która poprzez swoje innowatorskie działania znalazła się na czele nie tylko amerykańskich – lecz również globalnych firm. Wydaje się, że w sukcesie Cargilla wielką rolę odegrało nie tylko wizjonerskie przywództwo, ale systematycznie powiększany i odtwarzany kapitał społeczny, poprzez otwarte komunikowanie się, partycypację, ciągłe uczenie się, wzajemny respekt i odpowiedzialność prowadzące do jak najszerzego zrozumienia nowej strategii, znalezienia w niej swojego miejsca i solidnego zaufania do liderów firmy.

Bibliografia

Broehl W.G. (2008), *Cargill: from commodities to customers*, Hanover [N.H.]: Dartmouth College Press: University Press of New England.

Broehl W.G. (1998), *Cargill: going global*, Hanover, NH : University Press of New England.

Cargill Takes Baking To New Horizon (2006), "Snack Food & Wholesale Bakery", Vol. 95, Issue 9.

Carlock R.S. (1994), *A classroom discussion with James R. Cargill*, "Family Business Review", vol. 7, no 3.

Collins J. (2001), *Good to Great*, HarperBusiness.

Goldberg R., Porraz J. (2002), *Cargill (A)*, "Case Study", Harvard Business Publishing.

Goldberg R., Porraz J. (2007), *Cargill (B)*, "Case Study", Harvard Business Publishing.

Hamel G., Prahalad C.K. (1989), *Strategic Intent*, "Harvard Business Review", May-June.

Heffes E.M., Sinnett W.M. (2006), *Private Companies: In Pursuit of Sustainable Growth*, "Financial Executive", Vol. 22, Issue 8.

Kneen B. (2002), *Invisible giant: Cargill and its transnational strategies*, Pluto Press.

MacMillan W. (2006), *The Power of Social Capital*, "Case Study", Harvard Business Publishing.

Miller D., Le Breton-Miller I. (2005), *Managing for the long run: lessons in competitive advantage from great family businesses*, Harvard Business School Press.

Neilson G.L., Pasternack B.A. (2005), *Results: Keep What's Good, Fix What's Wrong, and Unlock Great Performance*, Crown Business, New York.

Nelson B. (2008), *Cargill Wins on Recognition*, "Corporate Meetings & Incentives", Vol. 27 Issue 8.

Prahalad C.K., Hamel G. (1990), *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June.

Rappaport A. (2011), *Saving Capitalism From Short-Termism: How to Build Long-Term Value and Take Back Our Financial Future*, McGraw-Hill.

What CEOs do: Warren Staley, Healthy Companies International, <http://healthy-companies.com>.

Wolcott R.C., Lippitz M.J. (2007), *Four Models of Corporate Entrepreneurship*, "Case Study", Harvard Business Publishing.

Krzysztof Wach

Cracow University of Economics

Liwiusz Wojciechowski

Cracow University of Economics

The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms¹

Abstract: The family business is one of the crucial interest of researchers, practitioners and policy makers. Especially since the beginning of 21st century internationalisation of family firms and international entrepreneurship among family businesses has become one of the major research theme. The objective of the paper is to identify the strategic behaviour of Polish family firms while going international from the comparative perspective of family vs. non-family firms in order to verify if there are any differences as for the familiness. The paper presents the research results of the survey conducted in the turn of 2013–2014 among 216 firms, including 88 family businesses. Only one of four studied firms declares having the planned international strategy. Comparing family and non-family firms, there is no statistical significance as for the international strategy planning and implementation. However, the size of the firm in general determines the strategic thinking. There is a dependence between the type of the EPRG strategy and the familiness of the studied firms at the acceptable level of significance. Family firms use mostly polycentric and geocentric strategies while polycentric and ethnocentric strategies are the most popular ones among non-family firms. There is also a correlation between the size of firm and the use of EPRG strategy.

Key-words: family firms, internationalization, small and medium-sized enterprises, family entrepreneurship, international entrepreneurship.

1. This article came into being within the research project OPUS entitled “Behaviour of Polish Firms in the Process of Internationalisation from the International Entrepreneurship Perspective” which has been funded by the National Science Centre on the basis of the decision no. DEC-2012/07/B/HS4/0070 in the years 2013–2016.

Introduction

Family businesses are one of the most important sources of wealth generation and employment growth in the contemporary world [Surdej, Wach 2010, p. 7; Surdej, Wach 2011, p. 5]. Family firms are one of the crucial interest of researchers [Safin 2007; Surdej, Wach 2012], practitioners [Marjański, Sułkowski 2009] and policy makers [Wach 2013]. Since over two decades scientists all over the world have been trying to explain international aspects of family business [Gallo 1994; Popczyk 2013]. Especially since the beginning of 21st century internationalisation of family firms and international entrepreneurship among family businesses has become one of the major research theme. One of the very crucial aspects of international business is the international strategic thinking and international strategic orientation. The objective of the paper is to identify the strategic behaviour of Polish family firms while going international from the comparative perspective of family vs. non-family firms in order to verify if there are any differences as for the familiness. The paper presents the research results of the survey conducted in the turn of 2013–2014 among 216 firms, including 88 family businesses.

Theoretical Background of the Internationalisation Strategies

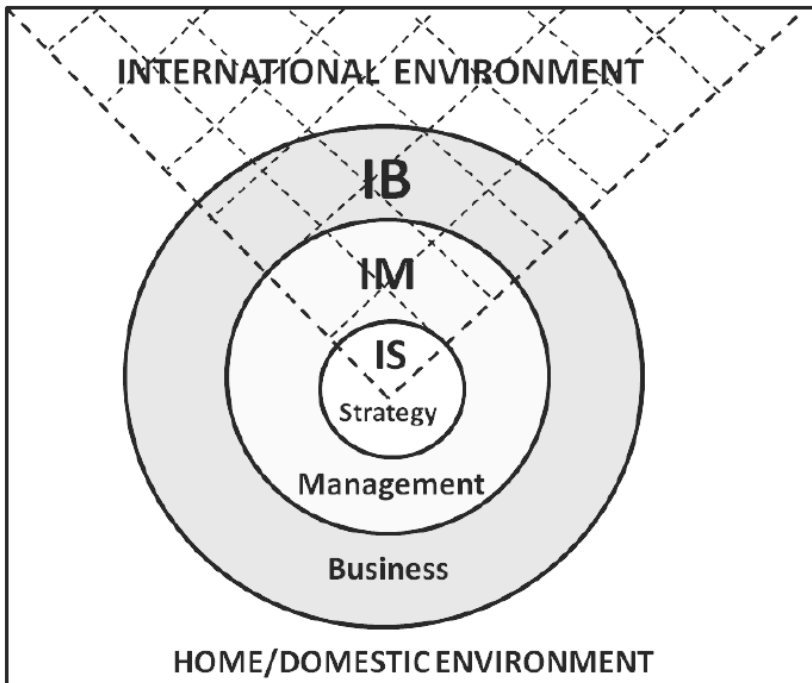
The strategy as an economics and management concept has been taken from the military. Etymologically, the strategy derives from the Greek (στρατηγία – office and operations strategist, from στρατηγός – commander of the army). Karl von Clausewitz (1780–1831), the 19th-century Prussian marshal, one of the prominent, frequently cited in economics and management, military strategists, defined a strategy as a set of activities leading to the fulfilment of the war plan, including a detailed draft of the various military campaigns or battles. Thus, in other words, generally the strategy is defined as a deliberate plan of actions in a particular area, to bring about a definite purpose. The term ‘strategy’ with regard to the economic activity was introduced to the teachings of economics and management at the turn of the 1950s and 1960s. H.L. Hansen [1959, pp. 54–57] with his paper, but also A.D. Chandler [1962] with his pioneering book in this field, are mentioned among those who made this probably the first.

The concept of ‘strategy’ is not clear, in the literature there is a multitude of definitions, but a few trends defining this term can be observed. Ph. Wickham [2006, p. 349] distinguishes three strands of strategy definitions, namely:

- the first mainstream relates to the content of the business strategy of the firm,
- the second mainstream recognizes the strategy as a process of adaptation and implementation,
- the third mainstream defines the strategy in the context of the business environment.

It may be assumed that all definitions have certain elements in common. Generally, most of the definitions focuses on the content of the plan, including goals, methods and measures necessary for the implementation of the strategy [Ackoff, 1974, p. 29]. H. Mintzberg and his co-authors state that the essence of strategy (military, diplomatic, business, sports , or political one) is to build such an attitude, which is so robust and potentially flexible in the selection of methods ensuring that the organisation can achieve their goals despite unexpected ways in which external forces may interact at any given time [Mintzberg, Lampel, Quinn, Ghoshal 2003, p. 15]. In this context, we can distinguish the *intended strategy* and the *realized strategy* [Dess, Miller 1993, pp. 5–8]. The first one focuses on the future, consists of goals and plans for policy and is proposed and constructed by managers. The realised strategy concerns the achieved effects, that is the past, is a combination of the intended strategy and certain emergent elements as the original strategy almost always is subject to change in the course of its implementation [Mintzberg, Waters 1985, pp. 257–272].

Any foreign market entry requires to apply an international strategy (an internationalisation strategy), that is a strategy considering foreign factors. L. Eden, L. Dai and D. Li [2010, p. 68] while explaining the term *international strategy*, instead of giving the precise definition, they show the relations among international management (IM), international business (IB) and international strategy (IS) and conclude that the international strategy reflects the same domains as the field of international strategic management (figure 1). The fields of IS deals with “the major intended and emergent initiatives, including cross-border initiative, taken by general managers on behalf of owners, involving utilization of domestic and/or foreign resources to enhance the performance of forms in the international environment” [Eden, Dai, Li 2010, p. 61].

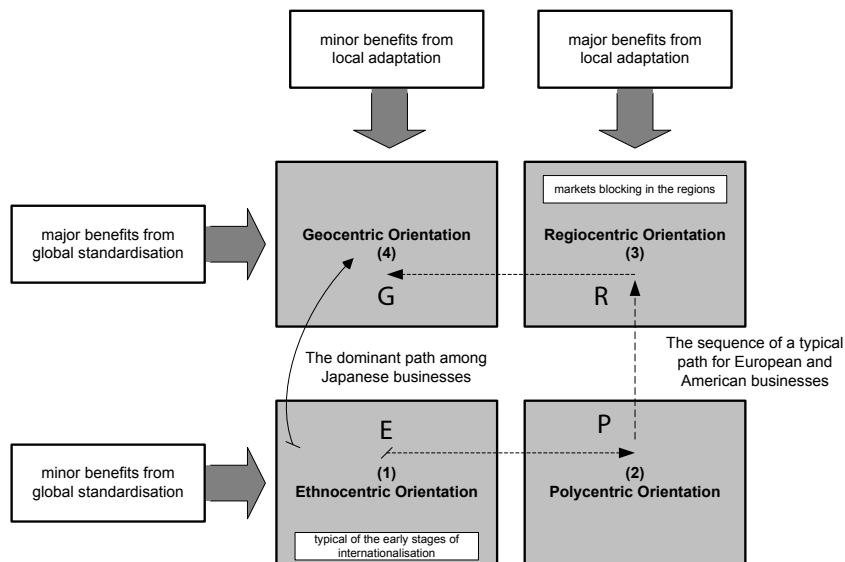
Figure 1. The Context of International Strategy and Its Relations

Source: Eden, Dai, Li 2010, p. 63.

Theoretical Conceptualising the EPRG Model

There are different various classifications and typologies of international strategies in the literature [Daszkiewicz, Wach 2012, pp. 42–47; Daszkiewicz, Wach 2013, pp. 100–116]. Of the them is the strategic international orientation typology, which was introduced by H.V. Perlmutter [1969, pp. 9–18] to the literature in the three-dimensional (EPG) form, and then expanded by Y. Wind, S.P. Douglas and H.V. Perlmutter [1973, pp. 14–23], and D.A. Heenan and H.V. Perlmutter [1979 quoted in: Caliguri, Stroh 1995, p. 495] to four dimensions to its present form. In this perspective, the four strategic directions of orientation are listed: ethnocentric (E), polycentric (P), regiocentric (R) and geocentric (G) orientation, hence this classification is called EPRG model (figure 2, table 1), but also a formula or a sequence $E \rightarrow P \rightarrow R \rightarrow G$ (with the marked model path). J. Wiktor [2008, p. 145] simply assumes that the ethnocentric and geocentric approaches are a consequence of global standardisation, while the polycentric and regiocentric approaches are much closer to local adaptation.

Figure 2. Development Path of International Reorientation in accordance with the EPRG Model



Source: based on [Wind, Douglas, Perlmutter 1973, pp. 14–23]; [Bell, 2008, pp. 41–42]; [Muratbekova-Touron 2008, pp. 335–352] quoted in [Daszkiewicz, Wach 2013, p. 109].

The **ethnocentric orientation** occurs mainly in the early stages of internationalisation of the firm [Daszkiewicz, Wach 2013, p. 109]. The business activities are primarily subordinated to maintain the position in the domestic market, but also utilizes the possibility of concluding effective international transactions. This strategy is based on an analysis of foreign markets, such a selection, and the choice of market segments to enter the market gaps. A typical feature of this marketing strategy is a limited possibility of including, by a company, specific characteristics of different foreign markets. Firms using the ethnocentric strategy neither make large benefits from local activities, nor achieve benefits from a standardisation or global strategy [Witek-Hajduk 2010, p. 121]. Its concept is to reach abroad the competitive advantage, previously gained on the domestic market. Firms are focused on maintaining the national market position and gain foreign markets following the same strategy as the domestic market, as already mentioned most often in the form of a simple export. Ethnocentrically oriented firms are not able to adjust their marketing activities to specific foreign markets, the primary market for the firms using this strategy is a national or regional market.

The **polycentric orientation** allows to take into account the specific features of other national or local markets [Daszkiewicz, Wach 2013, p. 111]. Therefore, it uses the benefits from their local activities. One of the basic characteris-

tics of a polycentric strategy is the decentralisation being manifested in the creation of their overseas subsidiaries, production plants and the creation of joint ventures. This strategy takes account of specific features of host or local markets. Therefore, it uses benefits of their local activities. The aim of the polycentric strategy is to ensure the success in many regional markets, where these firms have their regional subsidiaries [Daszkiewicz, Wach 2012, p. 46]. The polycentric orientation has developed strongly in recent years due to the rise of multinational enterprises (MNEs), which focus their strategic activity on many host markets. The independent goals and strategies as well as developed specific individualised marketing programs are formulated separately for each national market. This orientation uses not high degree of standardisation level marketing concept, in turn, the degree of differentiation between different markets is very high [Rymarczyk 2012, p. 261].

The **regiocentric orientation** is based on the combination of foreign homogenous groups of countries and treating them as a single market [Daszkiewicz, Wach 2013, p. 111]. A very specific form of the regiocentric strategy is the Eurocentric Orientation [Wach 2012], such an approach is tailored to the Single European market (SEM). Nevertheless, two specific forms of regiocentric business activity, namely the European Business [Schröter 2008, pp. 3–22] and the Transatlantic Company [Tubielewicz 2004, pp. 97–98], which use the concept of locking the markets in the given region, may be observed as a result of this orientation. Striving to achieve benefits from global integration and the need to adapt to local conditions is fundamental to the regiocentric strategy [Rymarczyk 2012, p. 263]. The compulsion of local adaptation is most often the result of protectionist measures taken by host countries [Witek-Hajduk 2010, p. 122].

The **geocentric orientation** involves the use of a standardised marketing concept in all operating countries and very low differentiation at all levels of the marketing concept. The desire to gain a competitive advantage on a global scale by minimizing the unit cost of production is a particular feature of this orientation. A specific region of the world or the world is treated as essentially a single, identical market [Daszkiewicz, Wach 2012, p. 46]. The aim of such a strategy is to improve international competitiveness, thanks to making the uniform system of all business activities [Rymarczyk 2012, p. 263]. The desire to obtain a competitive advantage on a global scale by minimizing the unit cost of production is fundamental for this strategy. Mass production of standardised products enables to achieve economies of scale. The geocentric orientation is to use a standardised marketing concept in all countries, and marks a new direction of the competitive struggle, which aims to strengthen the international competitive activity, primarily by large corporations [Witek-Hajduk 2010, p. 123; Rymarczyk 2012, p. 263]. This orientation is characterized by high standardisation and very low differentiation at all levels of the marketing concept [Wach 2003, p. 133].

Table 1. Characteristics of the strategic international orientation of the EPRG model

Criteria	Ethnocentric Orientation	Polycentric Orientation	Regiocentric Orientation	Geocentric Orientation
Organizational complexity	complex in the headquarters, simple in subsidiaries	diverse and independent	regionally uniform, with possible regional dependence	highly complex and interdependent
Power and decision-making	mainly in the headquarters	relatively low in the headquarters, transferred to subsidiaries	decisions taken at the regional headquarters	cooperation between headquarters and subsidiaries
Evaluation and control	application the standards from the headquarters	determined locally	regional and local	application of universal, but also local standards
System of rewards and punishments	mostly at headquarters, to a small extent in the stores	varied: low or high in the subsidiaries	diversified	based on local and global objectives
Communication and information flow	in the form of recommendations, advice and orders for subsidiaries	low level of communication to and from the headquarters, and between subsidiaries	two-way between the headquarters and the regions	two-way communication vertical and horizontal multi-faceted
Identity and Identification	identification of the nationality of the country of the headquarters	identification of the nationality of the country of subsidiaries	identification with the region, or the national culture	fully international identification, but taking into account the national interest
Human resources (recruitment, staff and development)	key positions in foreign subsidiaries for employees with headquarters country	key positions in the subsidiaries intended for local workers	key positions in the subsidiaries for employees of a particular region of the world	promoting the best employees regardless of their origin to work in various branches and headquarters
Marketing activities	marketing programs the same as the in the country of the headquarters	individualisation of marketing programs	regional adaptation of products and promotion	global marketing programs

Source: own compilation based on Perlmutter 1969, p. 12.

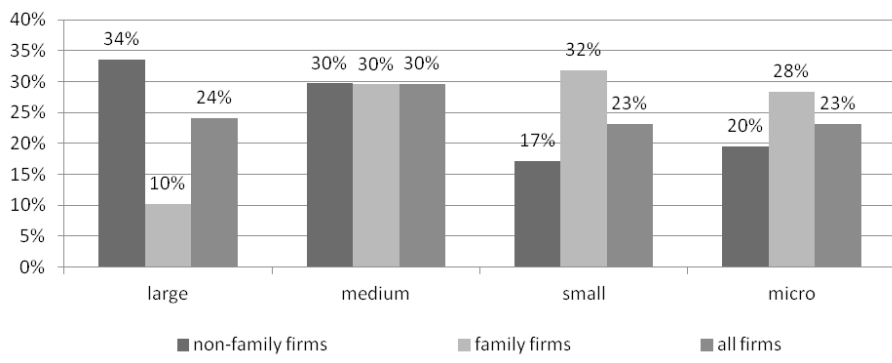
Methodological Assumptions of the Empirical Research

The **research objective** of the paper is to identify the strategic behaviour of Polish family firms while going international from the comparative perspective of family vs. non-family firms taking the EPRG model into special consideration. In the course of the study, the following **research hypotheses** were assumed:

H1:	The size of the firm, but not the familiness (family vs. non-family firms) determines if the firm realizes its intended strategy.
H2:	The size of the firm, regardless the familiness (family vs. non-family firms) determines the strategic international orientation according to the EPRG model.

The two main research methods were applied: literature review, its critics and synthesis as well as the survey (an e-mail or a telephone conversation request followed by an online password protected questionnaire) conducted among 216 firms, including 88 family firms (fig. 1). The survey was conducted between October 2013 and February 2014. The statistical calculations were made by means of the statistical software package "Stata/SE 12.0". Pearson's chi-square independence test was applied in order to verify the assumed hypotheses.

Figure 1. Size of the family and non-family firms in the sampling



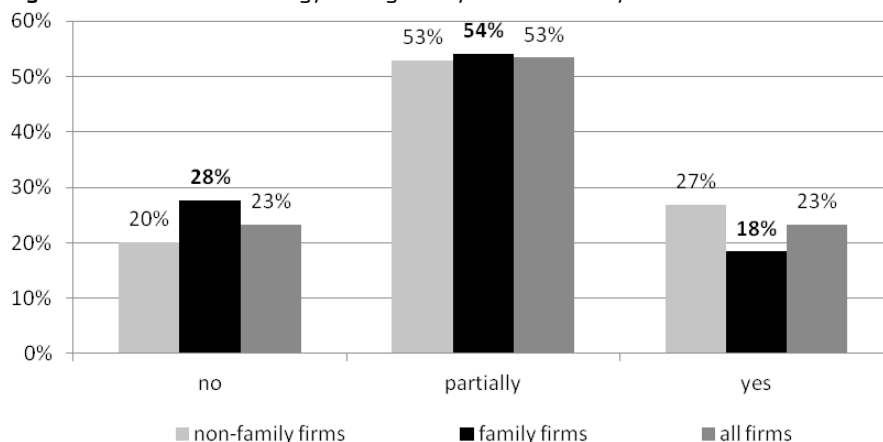
Source: own study based on the research results (N=216, where N_{family}=88).

Empirical Results and Discussions

In general, only one of four studied firms declares having the planned international strategy, while the same number of firms doesn't have any strategy for internationalisation. Half of the studies firms *en bloc* declares that they have a partial strategy, which is not formalised (fig. 2). Comparing family and non-family firms, there is no statistical significance as for the international strategy planning and implementation ($p = 0.249$). However, the size of the firm in general determines the strategic thinking ($\chi^2 = 25.9405$, $df = 6$, $p = 0.000$). Almost one out of two large firms have any international strategy (fig.

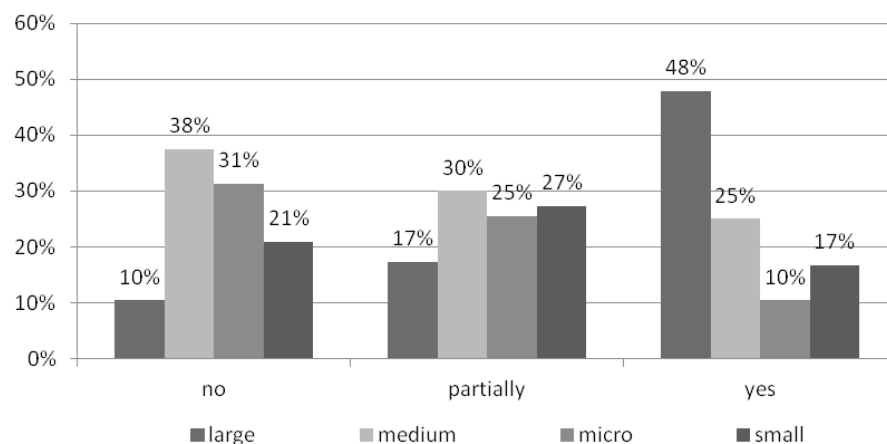
3), which is quite obvious and with the accordance to other research results. What can be interesting, such a dependence cannot be observed only for family firms due to the lack of statistical significance ($p = 0.497$).

Figure 2. International strategy among family and non-family studied firm



Source: own study based on the research results ($N=216$, where $N_{\text{family}}=88$).

Figure 3. International strategy by the size of the studied firm

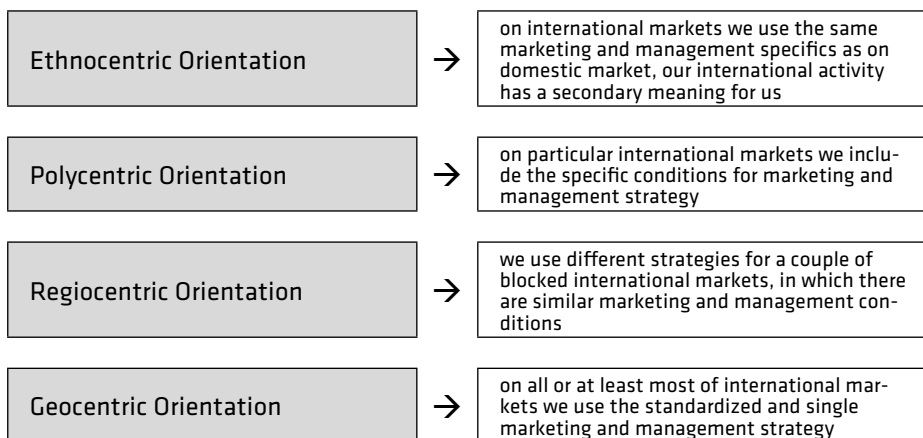


Source: own study based on the research results ($N=216$).

In the questionnaire the responders were asked to determine which of the four basic strategic approaches are used. There were four descriptive options (fig. 4), which later on were transformed into a clear names of the strategies.

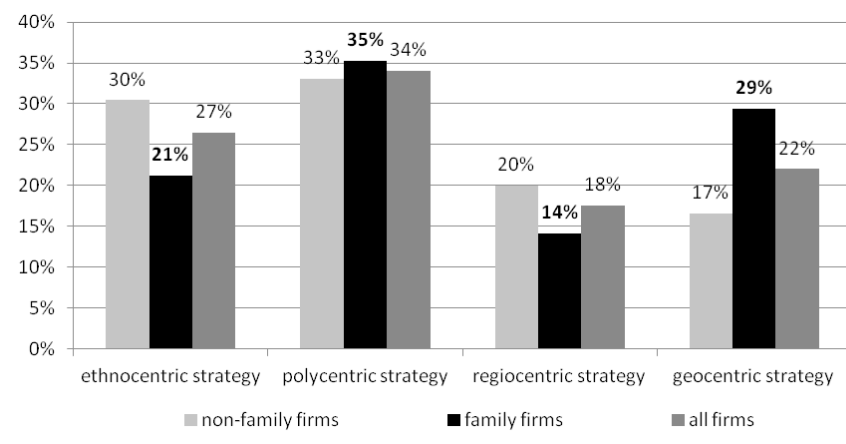
The statistical calculations ($\chi^2 = 6.3113$, $df = 3$, $p = 0.097$) prove that there is a dependence between the type of the ERPG strategy and the familiness of the studied firms (fig. 5) at the acceptable level of significance ($p < 0.1$). Family firms use mostly polycentric and geocentric strategies while polycentric and ethnocentric strategies are the most popular ones among non-family firms.

Figure 4. Strategy type according to the survey questionnaire



Source: own study based on the research questionnaire.

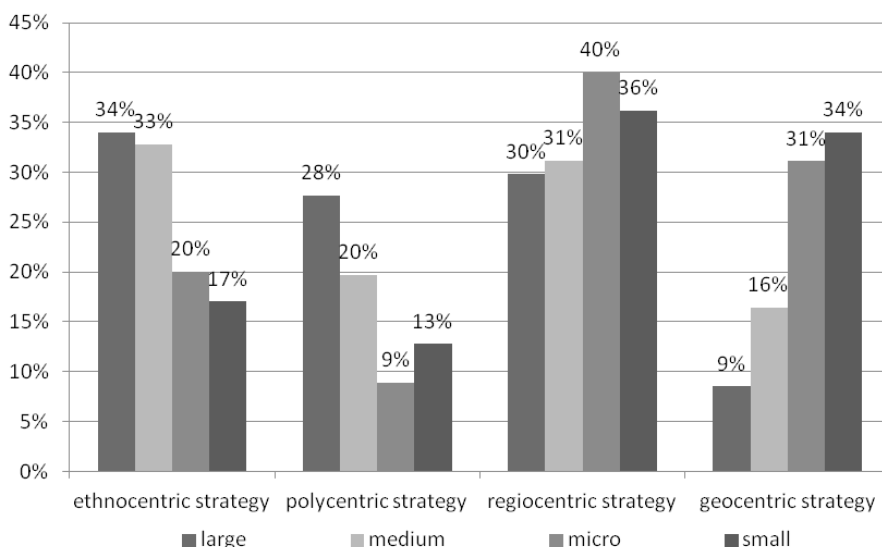
Figure 5. Strategy type among family and non-family studied firm



Source: own study based on the research results ($N=216$, where $N_{\text{family}}=88$).

The chi-square statistics can prove that there is a correlation between the size of firm and the use of ERPG strategy ($\chi^2 = 20.1630$, $df = 9$, $p = 0.017$). Large firms use mostly both adaptive strategies which are regioncentric and polycentric strategies as well as the ethnocentric strategy (fig. 6), they rarely use the geocentric strategy. Microenterprises apply the same strategy (ethnocentric and geocentric strategies) on international markets, probably due to limited available resources, however they also try to find a couple similar markets and if they must adopt the strategy they do it for blocked markets in order to reach outputs/inputs effectiveness.

Figure 6. Strategy type by the size of the studied firm



Source: own study based on the research results (N=216).

Conclusions

Based on the gathered empirical material and research results, only one of four studied firms declares having the planned international strategy. The first hypothesis was proved. The size of the firm, but not the familiness (family vs. non-family firms) determines if the firm realizes its intended strategy. Comparing family and non-family firms, there is no statistical significance for such reasoning. However, the size of the firm in general determines the strategic thinking. The second hypothesis must be rejected. There is a dependence between the type of the ERPG strategy and the familiness of the studied

firms at the acceptable level of significance. Family firms use mostly polycentric and geocentric strategies while polycentric and ethnocentric strategies are the most popular ones among non-family firms. There is also a correlation between the size of firm and the use of EPRG strategy.

The results prove the statement of M.A. Gallo [1994] that family businesses in the world operate according to the same logic and are essentially identical as for their problems and solutions as non-family businesses [Popczyk 2013, p. 12], including the international aspects of business activities.

References

- Ackoff R.L. (1974)**, *Redesigning the Future*, John Wiley, New York.
- Bell S. (2008)**, *International Brand Management of Chinese Companies*, Physica-Verlag, Heidelberg
- Caligiuri P.M., Stroh L.K. (1995)**, *Multinational Corporation Management Strategies and International Human Resources Practices: Bringing IHRM to the Bottom Line*, "International Journal of Human Resource Management", vol. 6, no. 3.
- Chandler A.D. (1962)**, *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Daszkiewicz N., Wach K., (2012)**, *Internationalization of SMEs. Context, Models, Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Gdańsk.
- Daszkiewicz N., Wach K., (2013)**, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Dess G.G., Miller A. (1993)**, *Strategic Management*, McGraw-Hill Inc., New York.
- Eden L., Dai L., Li D. (2010)**, *International Business, International Management, and International Strategy. What's in a Name?*, „International Studies of Management and Organisation”, Winter 2010-2011, vol. 40, no. 5, pp. 54–68.
- Gallo M.A. (1994)**, *Global Perspective on Family Businesses*, Loyola University – Family Business Center, Chicago.
- Hansen H.L. (1959)**, *Creative Marketing Strategy*, Boston Conference on Distribution Proceedings, International Marketing Institute, Boston.
- Heenan D.A., Permuter H.V. (1979)**, *Multinational Organizational Development: A Social Architectural Approach*, Addison-Wesley, Reading, MA
- Marjański A., Sułkowski Ł. (2009)**, *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Mintzberg H., Lampel J., Quinn J.B., Ghoshal S. (2003)**, *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*, 2nd edition, Pearson Education, Harlow.
- Mintzberg H., Waters J.A. (1985)**, *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, „Strategic Management Journal”, no. 6.
- Muratbekova-Touron M. (2008)**, *From an Ethnocentric to a Geocentric Approach to IHRM: The Case of a French Multinational Company*, "Cross Cultural Management", vol. 15, no. 4.
- Perlmutter H.V. (1969)**, *The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation (A drama in three acts...)*, "Columbia Journal of World Business", vol. 4.
- Popczyk W. (2013)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne w otoczeniu globalnym. Analiza porównawcza ekspansji międzynarodowej firm rodzinnych i nierodzinnych z rynku NewConnect*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Rymarczyk J. (2012)**, *Biznes międzynarodowy*, PWE, Warszawa.

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

Schröter H.G. (2008), *The European Enterprise. Its Relevance and Problems [w:] The European Enterprise. Historical Investigation into a Future Species*, red. H.G. Schröter, Springer, Berlin Heidelberg.

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

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

Surdej A., Wach K. (2012), *The Dynamics of Succession in Family Businesses in Poland - Empirical Results*, "Economia Marche. Journal of Applied Economics", vol. 31, no. 2, pp. 109–128.

Tubielewicz A. (2004), *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwa Naukowo-Techniczne, Warszawa.

Wach K. (2003), *Strategia globalizacji jako jeden z efektów walki konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 622.

Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, PWN, Warszawa.

Wach K. (2013), *An Empirical Investigation into the EU Policy in Favour of Business Succession among Polish Family Firms*, "Horyzonty Polityki" vol. 4, nr 9, pp. 107–133.

Wiktor J.W. (2008), *Strategie przedsiębiorstw w marketingu międzynarodowym* (rozdz. 4) [w:] J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.

Wind Y., Douglas S.P., Perlmutter H.V. (1973), *Guidelines for Developing International Marketing Strategies*, "Journal of Marketing", vol. 37, no. 2.

Witek-Hajduk M.K. (2010), *Strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw w warunkach akcesji Polski do Unii Europejskiej*, SGH, Warszawa.

Izabela Kołodkiewicz

Akademia Leona Koźmińskiego

Spotkania rodziny jako mechanizm family governance w polskich firmach rodzinnych. Wstępne obserwacje

Family Meetings as a Family Governance Mechanism in Polish Family Firms: Preliminary Observations

Abstract: The objective of the research was to assess the usefulness of family meetings as a mechanism of family governance as well as to indicate key spheres in which the family and the family company benefit. The assessment was done on the basis of the experience of representatives of the first and the second generations of family firm owners in Poland. Conducted research was qualitative in character. The interview was chosen as the technique for collecting data.

Analysis of the experience of the representatives of two generations who participated in the research confirmed the usefulness of family meetings for the family as well for the family business. The greatest relative differentiation in views among respondents could be seen in issues in the border area between family and business – e.g., planning future changes in the ownership structure of the firm, planning family participation in the firm, and planning and initiating the succession process. The research results also indicated that, as assessed by the examined representatives of the first and the second generations, family meetings were mainly informal in character. First observations presented in the paper, which indicate the usefulness of family meetings for the family and its firm, should form the starting point for further exploration of issues aligned with the area of family governance.

Key-words: family meeting, family governance, Polish family firms.

Wstęp

Family governance czyli ład / nadzór w firmie rodzinnej – definiowany jako „osiąganie, podtrzymywanie i wzrost jedności w obrębie rodziny, jak i w relacji do rodzinnego biznesu” [Gallo, Kenyon-Rouvinez 2005, s. 53] – należy do trzech głównych nurtów eksplorowanych przez badaczy badających firmy rodzinne [Chrisman i in. 2003 [w:] Zahra, Sharma 2004, s. 334]¹. Zainteresowanie nim podsycą też fakt, że system ładu / nadzoru znalazł się na liście czynników warunkujących zorientowanie na długą perspektywę działania przedsiębiorstw rodzinnych² [np. Goto 2006, ss. 519–520, Fahed-Sreih, Djoundourian 2006, s. 228]. Szczególne znaczenie jest mu m.in. przypisywane w procesie transferu władzy i własności między generacjami czyli sukcesji [np. Fahed-Sreih, Djoundourian 2006, s. 226].

W centrum uwagi zajmujących się tą problematyką badaczy zazwyczaj znajdują się dojrzałe firmy rodzinne, charakteryzujące się rosnącą złożonością zarządzania firmą, jak również złożonością rodziny. Złożoność rodziny wyraża się m.in. rosnącym stopniem skomplikowania procesu przekazywania własności firmy oraz transferu władzy wśród rosnącej liczby jej członków. Procesom tym towarzyszy zjawisko wyodrębniania się różnych grup interesów tj.: rodzina właścicieli, obejmującej przedstawicieli rodziny zaangażowanych w zarządzanie firmą (*insiderzy*) oraz członków rodziny niezaangażowanych w zarządzanie nią (*outsiderzy*), jak również kadra zarządzająca niezwiązana z rodziną. Każda z tych grup wnosi swoje własne potrzeby i oczekiwania, które mogą być zróżnicowane, co w efekcie może przekładać się na charakter relacji między nimi. Pojawia się także problem alokacji decyzji między przedstawicielami wymienionych powyżej kluczowych interesariuszy firmy rodzinnej. W przypadku firm rodzinnych jest to szczególnie istotne, gdyż tego typu podmioty charakteryzują się dualnością celów. Ich działaniom przyświeca cel ekonomiczny oraz cel nieekonomiczny [Mustakallio i in. 2002, s. 205].

1. Analiza światowego dorobku badawczego wskazuje, że w odniesieniu do firm rodzinnych, do najczęściej badanych zagadnień należały: problemy związane z sukcesją (22% w analizowanej puli 190 artykułów z lat 1996–2003), ekonomiczne wyniki firmy (15%) oraz rządzenie / nadzór / ład w firmie (*governance*) (10%) [Chrisman i in. 2003 [w:] Zahra, Sharma 2004, s. 334].

2. Orientacja na przyjmowanie przez firmy rodzinne długoterminowej perspektywy działania stanowi jedną z kluczowych cech odróżniających je od innych firm. Na przykład Mario Preve, przewodniczący Rioso Gallo – firmy będącej włoskim producentem ryżu od 1845 r. powiedział, że „(...) My nie myśleliśmy w kwartałach, my myśleliśmy w pokoleniach” (s. 8). Wyniki badań przeprowadzone w 2012 r. przez Ernst & Young Family Business Center of Excellence wśród 280 przedstawicieli firm rodzinnych wskazują, że ponad połowa respondentów zadeklarowała, że o sukcesie ich firm rodzinnych decyduje długoterminowa perspektywa zarządzania (s. 10), a 2/3 badanych respondentów ujawniło z kolei chęć przekazania zarządzania biznesem kolejnym pokoleniom i tym samym pozostawienie jego kontroli w rodzinie [Ernst & Young Family Business Center of Excellence (2012), s.8, s. 10 i s. 18].

Wskazane powyżej zróżnicowanie interesariuszy w firmie rodzinnej wymaga tym samym stworzenia struktur ładu / nadzoru, które będą adekwatne do złożoności firmy rodzinnej oraz jej właścicieli czyli rodziny. Tworzony w firmach rodzinnych system *family governance* powinien wspierać spójność rodziny, sprzyjać dzieleniu się wizją w rodzinie oraz ograniczać konflikty [Mustakallio M. i in., s. 205].

Obecność struktur ładu / nadzoru w firmie rodzinnej ma także na celu ochronę długoterminowych interesów akcjonariuszy – członków rodziny poprzez zapewnienie wzrostu i ciągłości przedsiębiorstwa, jak również sprzyjać działaniom podtrzymującym harmonię i bogactwo rodziny. Struktury nadzoru stanowią ważną siłę napędową ciągłości istnienia firmy rodzinnej, a czynnikiem warunkującym ich skuteczność jest ciągła edukacja członków rodziny w zakresie ich wykorzystania [Lansberg 1999, ss. 281–282].

System ładu / nadzoru w firmie rodzinnej powinien więc zapewnić struktury i mechanizmy, które pozwolą na utrzymanie równowagi między napięciami wynikającymi z powiązań ekonomicznych i emocjonalnych wśród członków rodziny, jak również dobry przepływ informacji w ich gronie oraz między nimi a kadrą zarządzającą – niepowiązaną z rodziną. Potrzeba tworzenia tego systemu nasila się wraz ze wzrostem złożoności organizacji oraz rodziny.

Podstawowymi instytucjami *family governance*, które wzbudzają zainteresowanie badaczy w dojrzałych i złożonych firmach rodzinnych jest – na forum firmy – rada dyrektorów / rada nadzorcza, natomiast na forum rodziny – rada rodziny (ang. *family council*), zgromadzenie rodziny (ang. *family assembly*), konstytucja rodziny (*the family constitution*) [szerzej zob. np. Neubauer, Lank 1998, Lansberg 1999; Gersick i in. 1997; Ward 2004, Kołodkiewicz 2011].

Spotkania rodziny jako składowa systemu ładu / nadzoru w firmie rodzinnej, w niewielkim stopniu do tej pory zwróciły uwagę badaczy. Przeprowadzone w ramach grantu NCN pt.: „Profesjonalizacja struktur nadzoru w firmach rodzinnych” badania stworzyły szansę na „przyjrzenie się” tego typu instytucjom w polskich uwarunkowaniach. Podstawową cechą polskiego sektora firm rodzinnych jest to, że tworzą go przede wszystkim wciąż młode firmy, które powstały w latach 80.–90. XX wieku i które w chwili obecnej wchodzi w proces transferu władzy i własności między pierwszą a drugą generacją [np. Kowalewska (red.) 2009].

Interesującym wyzwaniem badawczym było więc określenie, jak spotkania rodziny były postrzegane przez badanych przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia właścicieli firm rodzinnych. Jakie występowały między nimi różnice w postaci oceny użyteczności tego typu spotkań dla rodziny oraz firmy rodzinnej? Jakie tematy związane z rodziną i firmą były na nich poruszane oraz w jaki sposób były one organizowane?

Przeprowadzone badania miały charakter badań jakościowych, a do ich realizacji została wykorzystana charakterystyczna dla nich technika wywiadu.

W pierwszej części artykułu zostanie dokonany przegląd zgromadzonej dotychczas wiedzy na temat spotkań rodziny jako elementu systemu ładu / nadzoru w firmie rodzinnej. W drugiej jego części zostanie scharakteryzowana metodyka badań. Kolejna część artykułu obejmuje prezentację pierwszych obserwacji otrzymanych w wyniku przeprowadzonych badań. Całość zaś kończy podsumowanie.

Spotkania rodziny – podstawowe charakterystyki i zadania

Spotkania rodziny należą do najprostszych struktur systemu ładu / nadzoru w firmie rodzinnej (ang. *family governance*). O ich formule decyduje faza rozwoju rodziny i rodzinnego biznesu. W przypadku fazy kontrolującego właściciela stanowią one najprostszą nieformalną formę systemu *family governance*. Przyjmują wtedy najczęściej formę spotkań męża / żony – przedsiębiorcy ze swoim współmałżonkiem, na których dyskutowane są problemy dotyczące zarówno firmy, jak i rodziny. Częstotliwość tych spotkań może być duża i mogą się one odbywać praktycznie codziennie „przy śniadaniu, obiedzie czy kolacji”. Z czasem zaczynają w nich uczestniczyć dorastające dzieci i w zależności od potrzeb są podejmowane na nich tematy dotyczące rodziny lub firmy. Dla młodych członków rodziny spotkania te mogą stać się przyczynkiem do rosnącego zainteresowania firmą rodzinną, albo do wzmocnienia chęci pójścia własną drogą i nieangażowania się w rodzinny biznes. [Neubaer, Lank 1998, s. 80; Gersick i in. 1997].

Wraz z pojawianiem się kolejnych generacji w firmie rodzinnej, spotkania rodziny powinny podlegać stopniowej formalizacji. Do pierwszych jej przejawów należy m.in. wprowadzenie określonych terminów ich organizacji, wprowadzenie agendy spotkania, a przede wszystkim określenie jego celu. Przejście z fazy nieformalnych spotkań rodziny do prowadzenia ich w sposób formalny może wskazywać, że rodzina właścicieli osiągnęła punkt, w którym zaczyna już potrzebować bardziej instytucjonalnych rozwiązań do budowy dobrych relacji lub rozwiązywania problemów [Fahed-Sreih, Djoundourian 2006, s. 229]. Zdaniem Lubatkina i in. [2005] na przykład drugie pokolenie przedstawicieli firmy rodzinnej powinno podejmować działania, wiodące do instytucjonalizacji i formalizacji mechanizmów nadzoru, których celem będzie monitorowanie zatrudniania i zachowania członów rodziny w rodzinnym biznesie [Lubatkin i in. 2005, s. 320].

Typologia spotkań rodziny, obok ich podziału na formalne i nieformalne, obejmuje także zaproponowane przez J. Warda [2004, s. 17] ich rozróżnienie

pod względem rodzaju uczestników biorących w nich udział. Pierwszy rodzaj spotkań tworzą spotkania, na których spotykają się członkowie rodziny, którzy pracują lub mają udziały własności w przedsiębiorstwie; głównym tematem tych spotkań jest przedsiębiorstwo. Drugi typ spotkań obejmuje spotkania, w których uczestniczą wszyscy członkowie rodziny. Tworzą one nie tylko możliwość przedyskutowania znaczenia biznesu w ich życiu, pozwalają także omówić inne, niezwiązane z nim kwestie [Ward 2004, s. 17].

Analiza dostępnej, acz niezbyt bogatej literatury przedmiotu poświęconej spotkaniom rodzinnym, wskazuje na różnorodność celów, jakie są im przypisywane. Cele te charakteryzują się różną wagą i stopniem trudności realizacji, ich osiągnięcie z kolei powinno przyczynić się do stworzenia solidnych fundamentów pod przyszłe, bardziej złożone elementy systemu ładu / nadzoru w firmie rodzinnej. Spotkania rodziny – mimo braku złożoności strukturalnej – mogą stać się ważnym punktem wyjścia do wypracowania dobrych praktyk w procesie zarządzania relacjami w rodzinie oraz relacjami rodzina – firma, w tym szczególnie dotyczących zarządzania emocjami i rozwiązywania konfliktów. Przykładanie przez rodzinę właścicieli od samego początku odpowiedniej wagi do budowania własnego zbioru dobrych praktyk w ww. obszarach powinno pozytywnie przełożyć się na rodzinę oraz firmę rodzinną. Wypracowanie rozwiązań adekwatnych do specyfiki obu tych instytucji powinno sprzyjać ich dalszemu rozwojowi oraz harmonijnemu współistnieniu, mimo ciągle rosnącej ich złożoności. Warto w tym miejscu podkreślić przydatność spotkań rodziny dla rozwijania umiejętności współpracy różnych grup interesów obecnych w rodzinie i zaangażowanych w biznes rodzinny. Szczególnie staje się ona istotna w kontekście podstawowego celu, jaki jest przypisywany spotkaniom rodziny, w postaci budowy spójności rodziny oraz wzrostu poczucia jedności rodziny [Ward 2004, s. 17]. W procesie tym bez wątpienia kluczową rolę będą odgrywać normy i wartości rodzinne. A ich rola w procesie rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego jest nie do podważenia [Hall, Nordqvist 2008, s. 55].

Spotkania rodziny mogą stanowić dogodne miejsce do tworzenia społecznych relacji wśród członków rodziny właścicieli. Stwarzają im możliwość spotkania i przedyskutowania różnych kwestii, jak również prowadzą do wzrostu interakcji między nimi. Spotkania rodziny powinny pozwalać na prezentację oraz integrację potrzeb i interesów członków rodziny – właścicieli firmy, dotyczących rodziny i rodzinnego biznesu [Mustakillo i in. 2002, s. 208]. Przypisywana im jest również rola forum umożliwiającego członkom rodziny dzielenie się na nim swoimi nadziejami, jak również stwarzającego możliwość przedyskutowania celu posiadania wspólnie biznesu [Ward 2004, s. 17]. Spotkania rodziny umożliwiają założycielom-właścicielom komunikowanie rodzinnych wartości, kreowanie nowych pomysłów biznesowych oraz przygotowanie

przedstawicieli kolejnego pokolenia do przejęcia pałeczki lidera rodzinnego biznesu [IFC Family Business Governance 2008, s. 29]. Ważnym ich zadaniem jest także edukacja członków rodziny [Ward 2004, s. 17].

Spotkania rodziny mogą być też miejscem, w którym następuje pierwsze zderzenie zróżnicowanych poglądów reprezentowanych przez różnych członków rodziny. Ich zróżnicowanie wiąże się także z emocjami, których źródłem z kolei mogą być różne role, jakie członkowie rodziny pełnią w rodzinie oraz w firmie [Mustakillo i in. 2002, s. 208]. Wyzwolone emocje mogą przełożyć się na jakość prowadzonej dyskusji. Brak umiejętności zarządzania emocjami może spowodować trudność w realizacji długoterminowych celów firmy rodzinnej. Zdrowe i przyjazne stosunki w rodzinie są bez wątpienia wstępnym warunkiem do sukcesu i przetrwania firmy [Fahed-Sreih, Djoundourian 2006, s. 231]. Spotkania rodziny powinny być więc miejscem umożliwiającym komunikację pomiędzy członkami rodziny, której podstawową cechą jest brak obaw przed wyrażaniem własnych poglądów i odczuć.

Jak już sygnalizowano, powyżej jednym z kluczowych zadań spotkań rodziny powinno być umożliwienie członkom rodziny właścicieli tworzenie między sobą społecznych relacji. Waga tego typu relacji jest szczególnie duża w kreowaniu wspólnej wizji dotyczącej rodzinnego biznesu. W praktyce ich obecność przekłada się na jakość procesu podejmowania decyzji strategicznych oraz poziom zaangażowania się wyższej kadry zarządzającej w realizację przyjętych w firmie rodzinnej strategii [Mustakillo i in. 2002, ss. 205–206]. W kontekście przyjmowania długoterminowej orientacji działania firmy rodzinnej wzrost jakości podejmowanych decyzji strategicznych wydaje się kluczowy [Mustakillo i in. s. 216]. Wyniki badań K.A. Eddleston i in. (2013) m.in. pokazały, że wysoki poziom planowania strategicznego przynosi największe korzyści dla wzrostu firmy, gdy jest jeszcze ona w rękach pierwszej generacji. Warto też dodać, że badane firmy rodzinne z pierwszej generacji, które nie planowały strategicznie i nie planowały sukcesji osiągnęły wzrost na najniższym poziomie [Eddleston i in. 2013, s. 1189 i s. 1191].

Podsumowując – spotkania rodziny należą do najprostszych strukturładu / nadzoru, które charakteryzują się wysokim poziomem nieformalności i w zależności od sytuacji poświęcone są tylko sprawom firmowym albo stanowią mieszaninę problemów rodzinnych i firmy. Wraz ze wzrostem złożoności rodziny formuła spotkań rodziny może ewoluować w kierunku bardziej sformalizowanych struktur. Pierwszym tego przejawem może być podjęcie działań ukierunkowanych na ich formalizację w postaci określenia stałych terminów ich organizacji czy wprowadzania agendy strukturalizującej ich przebieg i obejmującej tematy, wzbudzające zainteresowanie wszystkich uczestników. Ważne jest także wskazanie ich celu.

Podstawową funkcją spotkań rodziny jest funkcja komunikacyjna. Do zagadnień, jakie powinny być na nich dyskutowane należą wartości rodziny, misja oraz długoterminowa wizja rozwoju firmy rodzinnej. Ważnym wymiarem tych spotkań jest również ich edukacyjny charakter, szczególnie dla młodszego pokolenia. Stanowią też przydatne forum do prezentacji poglądów i dyskusji problemów przez wszystkich zainteresowanych członków rodziny. Pozwalają również na wypracowywanie umiejętności osiągania konsensusu, co w przypadku właścicieli firm rodzinnych stanowi duże wyzwanie, o czym w dużej mierze może decydować dualność ról pełnionych w rodzinie i firmie rodzinnej.

Spotkania rodziny tworzą też dogodne miejsce do budowy społecznych relacji między członkami rodziny. Jakość tych relacji przekłada się natomiast na jakość podejmowanych decyzji strategicznych w firmie rodzinnej, co sprzyja przyjmowaniu długookresowej perspektywy jej działania.

Aby spotkania rodziny mogły z sukcesem pełnić wymienione powyżej funkcje, wśród ich uczestników musi się pojawić świadomość korzyści, jakie mogą one przynieść zarówno dla rodziny, jak i dla firmy rodzinnej. Sama świadomość jednak nie wystarczy, za nią powinny iść działania strukturalizujące te spotkania i odpowiednie zarządzanie nimi.

Metodyka badań

Celem badań było dokonanie oceny przydatności spotkań rodziny jako mechanizmu ładu / nadzoru rodzinnego (ang. *family governance*) oraz wskazanie kluczowych sfer, w których przynoszą korzyści rodzinie oraz firmie rodzinnej. Ocena ta została dokonana na podstawie dotychczasowych doświadczeń przedstawicieli pierwszego i drugiego pokolenia właścicieli firm rodzinnych w Polsce.

Zgodnie z przyjętymi założeniami badań spotkania rodziny były traktowane jako jedna z najprostszych struktur systemu ładu rodzinnego. W centrum uwagi znalazły się zaś tylko te spotkania, na których obok spraw rodzinnych pojawiały się także kwestie związane z firmą rodzinną.

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką gromadzenia danych była technika wywiadu. Narzędziem badawczym wykorzystanym w badaniu był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Pytania zawarte w kwestionariuszu wywiadu zostały przygotowane na podstawie istniejącej literatury przedmiotu, a ich konstrukcja pozwalała respondentom podzielić się swoimi doświadczeniami oraz poglądami na temat użyteczności spotkań rodzinnych.

Wywiady zostały przeprowadzone od sierpnia do grudnia 2013 roku, a średni czas trwania wywiadu wynosił od 45 minut do około jednej godziny. W badaniu wzięło udział w sumie 39 respondentów z 20 firm rodzin-

nych, w tym 19 przedstawicieli pierwszego pokolenia – założycieli firm rodzinnych oraz 20 reprezentantów drugiego pokolenia. Ze względu na fakt, że w części badanych firm spotkania rodziny nie miały miejsca, jak również zdarzały się sytuacje, gdy jeden z badanych przedstawicieli danej rodziny wskazywał na wagę spotkań rodziny, a drugi jej nie dostrzegał, w efekcie materiału do analizy dostarczyły wypowiedzi 24 respondentów, w tym 9 założycieli firm rodzinnych, reprezentujących tym samym pierwsze pokolenie oraz 15 przedstawicieli drugiego pokolenia.

Przed prezentacją wyników badań należy podkreślić, że jakościowy charakter badań, a przede wszystkim wielkość badanej próby, powodują, że dokonywane uogólnienia odnoszą się tylko do doświadczeń i opinii badanych respondentów. Otrzymane wyniki stanowią podstawę do wskazania dalszych kierunków badań, mających na celu poznanie procesu kształtowania się instytucji systemu ładu korporacyjnego w polskich firmach rodzinnych.

Spotkania rodziny – jako instytucja ładu / nadzoru rodzinnego – w praktyce polskich firm rodzinnych

Pierwsza obserwacja, jaka nasuwa się z analizy zgromadzonego w czasie wywiadów materiału empirycznego, wskazuje na zróżnicowanie postrzegania przez uczestników badań spotkań rodziny. Jak już zasygnalizowano w punkcie poświęconym metodyce badań, wśród badanych przedstawicieli firm rodzinnych zdarzały się sytuacje, że reprezentant jednego pokolenia rodziny wskazywał obecność tego typu spotkań, a drugi z kolei ich nie dostrzegał. Warto też podkreślić, że wśród 24 respondentów większą grupę deklarującą obecność spotkań rodziny, na których były poruszane kwestie związane z firmą rodzinną, stanowili reprezentanci drugiego pokolenia.

Druga obserwacja wskazuje, że spotkania te nie miały charakteru formalnych spotkań rodziny nastawionych na dyskusję spraw firmowych czy też problemów leżących na styku firma i rodzina. Dominowała raczej formuła rodzinnych spotkań, w tym również okolicznościowych, w czasie których wcześniej czy później pojawiały się kwestie związane z firmą rodzinną. Z wypowiedzi respondentów wynika, że czynnikiem stymulującym do ich pojawienia się często była konieczność rozwiązania bieżących problemów, jakie w danym momencie wystąpiły w firmie. Tylko w jednej badanej rodzinie właścicieli można było zaobserwować działania ukierunkowane na pewną formalizację tego typu spotkań. Wyrażały się one m.in. poprzez przygotowanie jego agendy oraz dokumentów, które członkowie rodziny chcieli na tym spotkaniu omówić.

Zgromadzony materiał badawczy pozwala także na wyróżnienie pewnej tendencji związanej z wielkością firmy. Wraz ze wzrostem firmy narasta chęć wyprowadzenia dyskusji na temat problemów firmowych poza spotkania rodziny. Działania te można odczytać jako dbałość o zachowanie równowagi między życiem rodzinnym a pracą. Aczkolwiek w tych rodzinach, gdzie tego typu działania miały wcześniej miejsce, ocena przydatności tego typu spotkań oscylowała na poziomie średnim i dobrym.

Kolejna ogólna obserwacja wskazuje, że badani respondenci, którzy zadeklarowali obecność spotkań rodziny – niezależnie od pokolenia, którego byli przedstawicielami, podkreślali ich znaczną przydatność. Zawarty w tabeli 1 rozkład ocen – poglądów na temat korzyści, wynikających z tych spotkań w różnych sferach funkcjonowania rodziny oraz firmy rodzinnej, pokazuje przewagę ocen określających je jako duże i bardzo duże.

Tabela 1. Ocena korzyści, jakie przynoszą spotkania rodziny – perspektywa pierwszego i drugiego pokolenia

Sfera	Liczba respondentów	1	2	3	4	5
Budowa silnej rodziny	Ogółem	0	2	3	11	9
	Pierwsze pokolenie	0	2	0	3	4
	Drugie pokolenie	0	0	3	7	5
Budowa silnego biznesu	Ogółem	0	0	6	8	10
	Pierwsze pokolenie	0	0	2	3	4
	Drugie pokolenie	0	0	4	5	6
Planowanie przyszłych zmian w strukturze własności	Ogółem	2	2	3	6	11
	Pierwsze pokolenie	1	1	2	2	3
	Drugie pokolenie	1	1	1	4	8
Planowanie udziału rodziny w firmie	Ogółem	2	2	3	8	9
	Pierwsze pokolenie	1	1	1	2	4
	Drugie pokolenie	1	1	2	6	5
Planowanie i inicjowanie procesu sukcesji	Ogółem	2	1	6	6	6
	Pierwsze pokolenie	1	0	1	1	3
	Drugie pokolenie	1	1	5	5	3
Profesjonalizacja biznesu	Ogółem	0	5	4	6	9
	Pierwsze pokolenie	0	2	0	2	5
	Drugie pokolenie	0	3	4	4	4
Zarządzanie relacjami rodzina i rada nadzorcza	Ogółem	1	1	2	1	0
	Pierwsze pokolenie	1	0	0	1	0
	Drugie pokolenie	0	1	2	0	0
Zachowanie rodzinnych tradycji	Ogółem	1	0	4	7	11
	Pierwsze pokolenie	0	0	1	3	4
	Drugie pokolenie	1	0	3	4	7

Na potrzeby badań została przyjęta następująca skala oceny korzyści jakie przynoszą spotkania rodziny: 1 – bardzo małe; 2 – małe, 3 – średnie, 4 – duże, 5 – bardzo duże.

Źródło: opracowanie własne.

Zagadnienia, jakie były analizowane w kontekście przypisywanej spotkaniom rodziny roli składowej systemu ładu rodziny (ang. *family governance*) można podzielić na trzy grupy tematyczne tj.: tematy dotyczące tylko rodziny, dotyczące tylko firmy oraz łączące firmę z rodziną. Zdecydowaną zgodność poglądów między badanymi przedstawicielami obu pokoleń można było dostrzec w ocenie przydatności spotkań rodziny dla samej rodziny. Duża i bardzo duża przydatność tego typu spotkań, była m.in. dostrzegana w procesie budowy silnej rodziny oraz w zachowaniu rodzinnych tradycji.

W przypadku zaś zagadnień dotyczących rodzinnego przedsiębiorstwa, tj. budowy silnego biznesu oraz profesjonalizacji zarządzania nim, wśród badanych respondentów można było zaobserwować pewne zróżnicowanie poglądów (tabela 1). Co prawda ocena korzyści wynikających z poruszania tych kwestii na spotkaniach rodziny była zdecydowanie pozytywna, kolejno 10 i 9 respondentów na 24 oceniło je jako bardzo istotne, to jednak w grupie badanych można wyróżnić osoby posiadające odmienne zdanie. Na przykład 6 respondentów oceniło przydatność omawiania kwestii związanych z budową silnego biznesu na poziomie średnim. W przypadku zaś omawiania zagadnień dotyczących profesjonalizacji biznesu, pojawiły się głosy oceniające wynikające z tego korzyści jako małe (5 respondentów) lub średnie (4 respondentów). Zróżnicowanie poglądów było charakterystyczne dla badanych przedstawicieli obu pokoleń.

Co ciekawe, największy poziom zróżnicowania ocen przydatności spotkań rodziny pojawił się w odniesieniu do dyskusowania na nich kwestii łączących firmę i rodzinę, w tym:

- planowania przyszłych zmian w strukturze własności firmy;
- planowania udziału rodziny w firmie oraz
- planowania i inicjowania procesu sukcesji.

W przypadku jednak planowania przyszłych zmian w strukturze własności firmy oraz planowania udziału rodziny w firmie, ocena korzyści z dyskusowania tych kwestii na spotkaniach rodziny była raczej pozytywna. W zbiorze zgromadzonych poglądów na ten temat dominowały oceny dobrze i bardzo dobrze je oceniające, aczkolwiek głosy dające im słabsze oceny (od 1 do 3) stanowiły prawie 1/3 analizowanego zbioru (7/24 respondentów). Pojawiły się one zarówno w pierwszym, jak i drugim pokoleniu (tabela 1).

Największy poziom zróżnicowania opinii na temat przydatności spotkań rodziny jako forum do dyskusji można było zaobserwować w odniesieniu do planowania i inicjowania procesu sukcesji. Wśród badanych pojawiły się trzy 6-osobowe grupy respondentów, które oceniły korzyści z tego wynikające na poziomie średnim, dobrym i bardzo dobrym.

Podsumowanie

Analiza doświadczeń uczestniczących w badaniach przedstawicieli dwóch pokoleń właścicieli polskich firm rodzinnych potwierdziła przydatność spotkań rodziny zarówno dla rodziny oraz dla posiadanej przez nią firmy. Co ciekawe, stosunkowo największe zróżnicowanie poglądów wśród badanych można było zaobserwować w odniesieniu do zagadnień leżących na styku rodziny i firmy, takich jak: planowanie przyszłych zmian w strukturze własności firmy; planowanie udziału rodziny w firmie oraz planowanie i inicjowanie procesu sukcesji. Jednym z wytłumaczeń takiego rozkładu opinii może być stosunkowo niski stopień złożoności rodziny – obecność jedynie dwóch pokoleń. W kontekście sukcesji wyraża się to pewną naturalnością wchodzenia drugiego pokolenia do firmy, co sprzyja wyłanianiu się potencjalnego następcy. Nie zawsze jednak pierwotny czy pierwotna podąża tą drogą, szukając wcześniej innych możliwości samorealizacji. W większości badanych firm rodzinnych proces sukcesji wciąż jeszcze trwa. W praktyce oznacza to, że założyciel właściciel nadal dysponuje pełnią władzy, jak również jest pełnym albo dominującym właścicielem. Główny ciężar podejmowania decyzji leży więc też na nim.

Wyniki badań ujawniły również, że oceniane przez badanych przedstawicieli pierwszej i drugiej generacji firm rodzinnych spotkania rodziny miały przede wszystkim charakter nieformalny. Interesujący trend, jaki można było w zgromadzonych doświadczeniach zaobserwować, to swoiste „wyprowadzenie” tematów dotyczących firmy rodzinnej ze spotkań rodziny. Widoczne to było szczególnie w odniesieniu do firm, które w chwili badań osiągnęły już duże rozmiary. Tego typu działania mogą z kolei wskazywać na brak dostrzeżenia możliwości, jakie tworzą spotkania rodziny w kontekście nabywania doświadczeń, które później mogą być przydatne w procesie tworzenia bardziej złożonych struktur ładu / nadzoru rodziny (ang. *family governance*). Spotkania rodziny tworzą bowiem pierwszą możliwość wymiany poglądów i potrzeb dla wyłaniających się wraz z rozwojem rodziny grup interesów – rodzice i dzieci czy pracujący i niepracujący w firmie rodzinnej członkowie rodziny. Pozwalają też na wypracowanie dobrze działających kanałów komunikacji oraz sposobów dochodzenia do konsensu, który zazwyczaj oznacza, że zaangażowane strony idą na pewne ustępstwa. Posiadanie przez rodzinę właścicieli doświadczeń w tym zakresie powinno przełożyć się na szybkość tworzenia i jakość funkcjonowania bardziej złożonych mechanizmów ładu / nadzoru *family governance*. Należy bowiem pamiętać, że przedsiębiorstwa rodzinne posiadają wiele cech, które czynią nadzór / zarządzanie nad nimi dużym wyzwaniem. Decyduje o tym zarówno dualność celów, jakie przed nimi stoją (cel ekonomiczny oraz cel nieekonomiczny), jak również dualność ról członków rodziny wynikająca z pełnionej roli w rodzinie oraz w firmie rodzinnej.

Przedstawione w artykule wstępne obserwacje badawcze, wskazujące na przydatność spotkań rodziny w życiu rodziny oraz dla posiadanego przez nią przedsiębiorstwa, powinny stanowić punkt wyjścia do dalszej eksploracji zagadnień wpisujących się w obszar ładu / nadzoru w firmie rodzinnej. Jednym z ciekawszych tematów, który wymaga dalszych badań, jest budowa w ramach spotkań dobrych praktyk w zakresie drożnych kanałów komunikacji, rozładowywania nagromadzonych emocji i rozwiązywania konfliktów. Ciekawe wyzwanie badawcze jest także określenie, w jakim zakresie zgromadzone w czasie odbytych spotkań rodziny doświadczenia czy praktyki mogą być wykorzystane w procesie tworzenia rady rodziny, zgromadzenia rodziny czy konstytucji rodziny. Pojawia się też pytanie, jak zarządzać tymi spotkaniami, aby potencjał obecnych na nich grup interesów został w pełni wykorzystany do budowy silnej rodziny oraz obecnego w jej rękach biznesu rodzinnego. Kolejne ważne pytanie dotyczy wskazania czynników warunkujących ich edukacyjną rolę, w tym określenie narzędzi sprzyjających dzieleniu się wiedzą.

Powyższa lista pytań, która zdecydowanie nie jest pełna, wskazuje, że spotkania rodziny jako element systemu ładu / nadzoru w firmie rodzinnej stanowią bez wątpienia intersujący obszar badawczy, który tworzy ciekawe wyzwania przed badaczami.

Bibliografia

Ernst & Young Family Business Center of Excellence (2012), *Built to last. Family businesses lead the way to sustainable growth*.

Fahed-Sreih J., Djoundourian S. (2006), *Determinants of Longevity and Success in Lebanese Family Business: An Exploratory Study*, "Family Business Review", No. 19 (3).

Eddleston K.A., Kellermanns F.W., Floyd S.W., Crittenden V.L., Crittenden W.F. (2013), *Planning for Growth: Life Stage Differences in Family Firms*, "Entrepreneurship Theory and Practice", DOI:10.1111/etap.1202.

Gallo M.A., Kenyon-Rouvinez D. (2005), *The Importance of Family and Business Governance* [in:] **D. Kenyon-Rouvinez, J.L. Ward (Eds.)**, *Family Business Key Issues* (pp. 45–57), New York: Palgrave MacMillan.

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

Goto T. (2006), *Longevity of Japanese Family Firms* [w:] **P.Z. Poutziouris, K.X. Smyrniotis, S.B. Klein**, *Handbook of Research on family Business*, Edward Elgar Publishing Inc, Cheltenham UK, Northampton, MA, USA.

Hall A., Nordqvist M. (2008), *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*, "Family Business Review", Vol. 21 (1).

Kołodkiewicz I. (2011), *Family governance – struktury i praktyka. Doświadczenia światowe*, [w:] **A. Marjański (red.)**, *Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, zeszyt 7, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.

Kowalewska A. (red.) (2009), *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Lansberg I. (1999), *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*, MA: Harvard Business School Press, Boston.

Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y., Dino R.N. (2005), *The Effects of Parental Altruism on the Governance of Family – Managed Firms*, "Journal of Organizational Behavior" 26(3). Mustakallio M., Autio E., Zahra S.A. (2002), *Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making*, "Family Business Review", No. 15 (3).

Neubauer F., Lank A.G. (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Routledge, New York.

Sonfield M.C., Lussier R.N. (2004), *First -, Second -, and Third- Generation Family Firms: A Comparison*, "Family Business Review", No. 17 (3).

Ward J.L. (2004), *Perpetuating the Family Business*, Palgrave Macmillan, New York.

Zahra S.A., Sharma P. (2004), *Family Business Research: A Strategic Reflection*, "Family Business Review", 17(4).

Marcela Rebeca Contreras Loera

Universidad de Occidente

Cooperative in the rural community and the role of the family in his administration

Abstract: The study of family business focuses on the role of the family within organizations considering prospects as ownership, control, continuity, management and family influence, which means that by using one approach or another can lead to different results. The aim of the study was to analyze the socioeconomic profile of the members of the fishing cooperative Barra La Tonina in the rural community Las Aguamitas and the role of the family in his administration. Data was collected with the application of questionnaires to 100 members of the cooperative.

The findings indicate that the cooperative operates in a rural community that develops economic activities using natural resources of the sea and its members are fishermen from 30 to 40 years (47%), with primary education (51%), with children (92%) and parents (59%) that are and were members of the cooperative, with the development of equipment for their activity (72%), who occupied leading positions both the current partner (28%) and parents (38%) for two years without prior training. From the above it is concluded that cooperative members have family ties, transferred knowledge of fishing for generations, is owned by its members to leadership positions without prior training and as well as parents and sons perform this function to be promoted by the assembly that leads the organization.

Key-words: cooperative, family business, management, rural community.

Introduction

The study of the family business (FB) represents an opportunity to analyze the role played by the family in this type of economic entity, the family has historically been seen as the basis of society, as a natural social form but can also be understood as a set of myths and beliefs that only represent role models [Salles and Tuirán 1996]. The family has been studied from different perspec-

tives (anthropology, psychology, sociology, history and economics, among others), which indicates that it is not easy to understand, since over time adopts characteristics that are reflected in their structure and functioning, affecting economic, social and cultural aspects [Arriagada 2002].

In Mexico, the Mexican family is characterized by preserving tradition, reflecting the importance of the nuclear family, his attachment to the community and religion. The observed changes have not happened in the same way or with the same intensity in all sectors and social groups and have not further affected in the same way to different aspects of the family, such as economic, demographic and sociocultural [Rendon 2013].

Organizations today are faced with the demands of the turbulent and ambiguous environment in which they operate and to implement this change in order to survive, but not all is carried out at the same pace or in the same way. For organizations located in rural communities, they face additional challenges as their activities relate to the exploitation of natural resources in the village, which occur temporarily, from resource type, reflecting uncertainty in its work and functioning.

Rural communities are geographic areas that are characterized by the development of primary economic activities, whereas agriculture, livestock and fisheries, among others. This indicates that these areas generate income for families, from the use of natural resources such as land and sea.

In Mexico, the National Institute of Statistics and Geography [INEGI 2010] notes that the number of inhabitants in a population determines whether rural or urban, and rural states that is when you have less than 2,500 inhabitants. Nationally, the proportion of people living in rural communities has decreased, while in 1950 accounted for just over 57% of the total population, in 1990 changed to 29% and for 2010 decreased to 22%. In the case of the state of Sinaloa, the population living in rural communities rose from 32.6% in 2000 to 29.2% in 2005 and 27.2% in 2010, which indicates that decreased similarly in the national level [INEGI 2010].

Soto [2011] notes that the family business is a fundamental part of the productive structure for both industrialized and developing economies, adding that plays an important role in the generation of national wealth, but often it is about little known productive structures.

This article presents the results of the study of the cooperative Barra La Tonina and the role of the family in their operation, which is located in the rural community called Las Aguamitas, in the state of Sinaloa, Mexico. The structure of the work outlined in the first section the theoretical framework of the family business and the discussion that exists regarding the approach that we study this type of organization; the second section presents the methodology used for developing this study, then the findings, conclusions and references.

Theoretical framework

Family business

The family company plays a significant role in all types of economies, both in areas highly developed as those found in the development process; Gersick [1997] notes that between 65 and 80% of companies in the world are FB, regardless of their size and their business activities. Barroso [2012] notes that the FB is the core on which orbits the business of any region, it depends much of wealth creation, employment generation and welfare of society.

The study of the family business is relatively recent, for definition there are several points of view, the lack of agreement on what is meant by FB sometimes impossible to compare results between studies and regions, besides there is no consensus on its definition [Litz 1995, Astrachan, Klein and Smyrniotis 2002]. There are differing definitions of FB, as each responds to concrete and specific [Habberson and William 1999] work, however, maintain a nexus that unites: the belief that the company and the family are two different social institutions with its own objectives [Aldrich and Cliff 2003].

Furthermore, Croutsche and Ganidis [2008] mention that the definition of FB can be in various forms, depending on the authors and the address indicate that the heterogeneity is due to the difficulty in establishing limits that relate to border family ties, the level of control and the time possession of the company. Chua and Sharma [1999] argue that it is insufficient to establish a definition of FB by its components and recognize that the contrast is due to behavioral elements.

What is a family business? There are several ways to define it, here are the analysis performed by Barroso and Soto from approaches such as ownership, management, control, continuity.

Barroso [2012, following Allouche and Amann 2009] notes that there are diverse and heterogeneous definitions can be classified into two groups, those that are based on criteria and those using more than one. For this author, the definitions with a single criterion are less numerous and are often based on the criterion of ownership or control (see Table 1).

Barroso [2012] notes that from the single criterion approach, the definition of FB from property is given considering the majority shareholding (over 50%), although some authors suggest more rigorous terms, while from management is required that the organization is managed by the family. In the case of multi-criteria approach, the definition of FB is when several criteria are required for identification. The author indicates that ownership and control are the criteria used and are those who add the life or vocation and consider leaving a legacy that may be present one or more families in management.

Table 1. Concept of family business

Dimensions	Authors	Definition
Property	Barnes and Hershon [1976, p. 106] Lansberg, Perrow and Rogolsky [1988, p. 2] Donckel and Frohlich [1991, p. 152]	"If control of the property is held by an individual or members of a single family" "Company in which the members of a family have legal control over the property" "If family members have at least 60% owned"
Management / Control	Barry [1975, p. 42] Handler [1989, p. 262] Neubauer and Lank [2003, p. 37]	"A company that, in practice, is controlled by members of a single family" "An organization in which the main operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members who are part of the management team or the board of directors" "That company, whether individual or business entity of any type, in which voting control is held by a particular family"
Property and Management	Davis [1983, p. 47] Gallo and Sveen [1991, pp. 181-182] Graves and Thomas [2006] Welsh [1993, p. 40]	"An organization in which the policy and direction are subject to significant influence by one or more family core. This influence is exerted through the property and sometimes through the involvement of family members in the management" "A business in which one family owns most of the capital and has total control. The family members are also part of the management and make the major decisions relating to the business" "One in which the majority of the property belongs to the family and at least one of the owners family belongs to the management team" "One in which ownership is concentrated, and the owners or relatives of owners are involved in the management process"
Vocation of continuity and Family influence	Fahed-Sreid and Djoundourian [2006, p. 227]	"Any company that is controlled or influenced by a single family and are intended to remain in it"
Vocation of continuity and Management	Chua, Chrisman and Sharma [1999, p. 25]	"A governed or managed with the intention to share and continue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families on a business that it is potentially sustainable across generations of the family or families"
Management, Property and Vocation of Continuity	Claver, Rienda and Pertusa [2004, p. 231]	"Any organization whose ownership and management is largely in the hands of a family and there is a desire for continuity into the next generation instilling its members a sense of identity through family culture"

Source: Barroso, Sanguino y Bañeguil [2012, p. 614].

In Mexico, Soto [2011] points out that the notion of family business still lacks consensus despite the preference of researchers to recreate the style of the three circles of Tagiuri and Davis [1982] which determine their existence to the interconnection of three subsystems: property, family and business, and in Table 2 it is presented a summary of the definitions of FB present in the investigation of Mexico.

Table 2. Concentrate of family business definitions for the research in Mexico

Author	Definition
Hoshino [2004]	Group owned and controlled by families or by descendants of the founder companies.
De la Garza [2008]	Company where family and business systems are intertwined and in which the participation of its members in the management decision-making and capital is fully established, and the desire for continuity within the family.
Belausteguigoitia [2007]	Company that is majority owned or controlled by a family and in which two or more members of this are in some way related to the business [Rosenblatt, 1990].
Castrillo [2007]	Company-owned or at least part is significantly concentrated in one person or a small number of people connected by a bond of blood significantly involved in the management of the company and the will that this state of things endures over time [Cuesta 2000].
Navarrete [2008]	Company whose property is held by one or more members of a family group and thus its direction and succession will be influenced by the family.
Esparza [2009b]	Company where over 50% of the capital is owned by the family or household, or address managerial posts are occupied by at least one representative of the family and the business continuity (GEEF1 - FBN2).
Flores [2010]	Publicly identified with at least two generations of the family and where that link leads to a company's influence on the interests and objectives of the family [Donnelley 1964].
Suárez [2010]	Organization where a three-dimensional evolutionary model is at the intersection of the axes: family, business and property [Gersick 1997].
Ramírez and Fonseca [2010]	Organization where the family has all the parts, the family members in managerial positions and where members of several generations are involved in the business.

Source: Soto [2011, p. 139].

For Soto [2011] conceptualization of FB in Mexico is mainly influenced by the model of the three circles, ownership and power, adding that investigators are interested in studying the organizational vision and prolongation of possession through subsequent generations.

In the search for an operational and functional definition, in 2008 the definition of FB was approved by the European Group of FB (EGFB) and the Board of the Family Business Network (FBN), which say that a business, regardless of the size of it, is FB if: a) most votes are property of the person or persons who founded or founded the company, or owned by the person who has acquired the capital stock or owned by their wives, parents, child(s) or direct heirs; b) A majority of the votes can be direct or indirect; c) At least one representative of the family or relative involved in the management or governance of the company; d) for listed companies is applied definition if the person who founded or acquired the firm (share capital) or their families or descendants possess 25% of the voting rights entitling to social capital.

Based on the above, the study identifies that the FB focuses on the role of the family within organizations considering different perspectives, which means to use one definition or another can lead to different results.

This paper presents the results of analysis of the cooperative organization that operates in the rural community and operated by its members, who live in the community, for it was necessary to know the characteristics of both a cooperative as a rural community, which are aspects that contextualize the reality studied and where the family is present.

Cooperative

Historically, the cooperative today reflects characteristics related mainly to the organization of families and workers to confront capitalist conditions. The term may be defined in different ways. According to the Food and Agriculture Organization [FAO 2013], a cooperative is any group of people who have voluntarily agreed to cooperate, this means to gather their resources and work together towards a common economic and/or social goal in a joint venture and financially viable. For this organism, a cooperative should be directed democratically by their members, however, their daily direction may lie with qualified non-members of the cooperative and supervised by a democratically elected assembly members and managers. In a cooperative each member works and has one share and one vote.

For the International Cooperative Alliance [ICA 2013] and the ACI of the Americas [2013], a cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural aspirations through common a jointly owned and democratically controlled.

According to García Rendón [1999] in regard to the nature of cooperatives, comparative law has already considered the corporations, as civil societies. The author, following the Commercial Code characterized them as profit-making enterprises and hence as corporations. But by the tenor of the General Law of Cooperative Societies in force, the question arises as to its nature, because apparently cooperative approach civil society whose aims are primarily financial, but not constituting a commercial speculation.

In Mexico, cooperatives are regulated by the Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC) (General Law of Cooperative Societies) and defined as a “form of social organization composed of individuals based on common interests and on the principles of solidarity, self-help and mutual aid, in order to meet individual and collective needs, through the pursuit of economic activities of production, distribution and consumption of goods and services” [LGSC 2009, Article 2]. The cooperative is a legal entity with its own typical character, which differs from both the association and society, whether civil or commercial, for its purpose, its activities and organization, whatever its form, although it has an economic purpose, it is not achieved through the distribution

of profits, but the satisfaction of economic needs of the partners [Sommers 2007].

Despite the differences between the cooperative and civil societies and under various provisions of the LGSC with cooperatives are characterized by commercial companies that exist under a company name, founding variable capital contribution certificates divided into nominative, indivisible, equal and unchanging transferable only under the conditions laid down in Regulation by the LGSC and the social contract and whose social activity, with limited profit value, is exclusively for the benefit of members who in principle are only liable for their contributions except that in the social contract has been stipulated the regime of supplemented responsibility.

The United Nations Organization [UN 2009] states that cooperatives, organized as commercial companies for the benefit of its members, provide a business model that is relevant in times of economic difficulties and market failures and adds that as self-help group, is accessible to the poor and marginalized. When private companies or governments are weak, particularly in rural areas, cooperatives enable local people to organize and improve their conditions. Cooperatives promote and support business development by creating productive employment, income growth and help reduce poverty, while favoring social inclusion, social protection and promotion of communities. Thus, while directly benefit their members, they also offer positive externalities for the rest of society and influence the transformation of the economy of communities.

The administration in the cooperative

How to manage the cooperative in Mexico is based on the LGSC [2009] and the constituent bases from each. Article 34 states that the management, administration and internal supervision of cooperatives in general, will be responsible for: I. The General Assembly; II. The Board of Directors; III. The Supervisory Board; IV. The committees established by the Law and the other appointed by the General Assembly. Furthermore, the General Assembly is the supreme authority and its decisions are binding on all members, present, absent or dissenting, provided that the Commission took under the Act and the constituent bases [LGSC 2009, Article 35].

In general, the General Assembly resolves all businesses and issues of importance to the cooperative and establishes the rules to regulate their social functioning [LGSC 2009, Article 36]. Its powers are legal and contractual or statutory, contained in the constituent bases. Such agreements shall be taken by majority vote and the constituent bases of the cooperative in matters requiring qualified majority [LGSC 2009, Article 36] will be established.

For management functions, the cooperative shall appoint a Board of Directors, which shall be the executive body and have the representation of the

cooperative society and the corporate signature, may designate from among the members or persons associated, with one or more managers the power of attorney to be assigned, as well as one or more commissioners to be responsible for administering the special sections [LGSC 2009, Article 41].

In relation to the appointment of members of the Board Article 42 states that it will be by the General Assembly under the system established by the Act and its constituent bases. His temporary absence shall be filled in the progressive order of their appointment and can last in office, if the General Assembly approves up to five years and be re-elected if at least two-thirds of the General Assembly approves, in this article indicates that to ensure continuity in the decision making processes of the Board, in the constituent bases of the Cooperative shall establish a system of cyclical and partial renewal of its directors.

The Board of Directors shall consist of at least a president, a secretary and a vowel. Case of cooperative societies which have ten or fewer partners, simply an administrator is appointed. Those responsible for the financial management require co-signers or collateral during the period of his administration.

Rural community

Regarding the characteristics of a rural community Olen and Clyfford [1970] point out that a community is a group that organizes its relations and economic and social activities in a way that allows members to play all or almost all phases of their different roles within the same group. For its part, Arce [1963] indicates that the community is a social group that has a certain culture and is located in a geographical area. FAO [2004] indicates that the term is actually rural spatial/geographical category. In Mexico, INEGI [2010] notes that a rural community is identified because it less than 2,500 inhabitants.

Some features of rural community that Arce [1963] indicates are:

1. In rural communities people know and treat their neighbors more closely than in the cities.
2. Control over the behavior of individuals, which is exercised through primary groups is stronger in the countryside than in the city.
3. Rural life gives greater emphasis to urban geographic proximity as the basis of group association.
4. Although rural people have less daily contact with other people than people of the city, these contacts are more intimate and lasting.
5. Rural people are more homogeneous than the city.
6. Rural life gives more importance to the urban family as an economic unit of production

According to ECLAC [2001], the concepts of urban and rural population used in various Latin American countries can be divided into three distinct groups:

1. Countries that define the urban center not only from the point of view of population density, but also considering the availability of public services (eg, paved roads , electricity , water, sewage , medical and administrative services, etc.) as in the case of Chile, Costa Rica, Cuba, Panama and Uruguay;
2. Countries that establish a minimum population of 2,000 to 2,500 inhabitants as a rule to be considered urban locality, as in Argentina, Bolivia, Guatemala, Mexico and Venezuela, and finally,
3. Countries which provide that a city is the administrative seat of the municipality and include, within this definition, a population of less than 2,000 inhabitants (or 250 households) without any other requirement in terms of basic services available in these cases, the municipalities also review periodically the town boundaries. Most Latin American countries are in this category, among them include Brazil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Haiti, Honduras, Nicaragua, Paraguay, Peru and the Dominican Republic.

In summary, some characteristics of rural communities are:

- Rural communities live from farming or ranching. Usually these are regions where industry is not developed and, therefore, the economy is much worse.
- They have poor infrastructure. Unlike cities, rural communities often have dirt roads and suffer the lack of street lighting, internet service or other benefits.
- The population of rural communities is scarce.

Methodology

The research was conducted in the fishing cooperative society Barra La Tonina, which is located in the rural community of Las Aguamitas, with the aim of analyzing the socioeconomic profile of its members and the role of the family in the management of the organization, to know to what extent they present the features that characterize the FB in these organizations

The quantitative research was cut, data were collected through surveys of 100 union members, and the questionnaire included closed questions related to socioeconomics and family involvement in the direction of the organization.

Empirical results

In Sinaloa, fishing for some species is carried out in an organized manner through the integration of 500 cooperative societies of riverine fish production, inland and offshore waters, of these: 141 are mainly engaged in shrimp catch in bays. The state has 18,116 registered vessels, representing the largest fishing fleet in the north of the country (4.2% are high and 95.8% are devoted to the waterfront and inland fisheries) as a leader in the shrimp catch of shore and sea. In 2012 Sinaloa ranked first nationally in the shrimp, tuna, crab and shark, also stood at the second position in shrimp aquaculture production [Trujillo 2011].

The state of Sinaloa has 18 municipalities and 254 fishing communities, one of them is called Las Aguamitas, which is located in Navolato, Sinaloa and begins to develop in 1954 with five families that are set to engage in fishing. In this town 85% of its inhabitants live in any of its 301 rural communities. Las Aguamitas has 1,629 inhabitants (52% male and 48% female) [INEGI 2010]. The main economic activity is fishing that develop various species of crustaceans (shrimp, crabs), mollusks (clams, oysters), flake (snook, snapper, curbina, puffer fish).

In Las Aguamitas, there are currently two fishing cooperatives registered: 1) Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera Barra de La Tonina, S.C.L. de C.V. (Fish Production Cooperative Society Bar La Tonina, SCL de C.V.) y 2) Sociedad Cooperativa de Producción Pesquera David Porter, S.C.L. de C.V. (Fish Production Cooperative Society David Porter, SCL de C.V.). These cooperatives are active in response to various norms that regulate them their work, such as the Ley General de Sociedades Cooperativas; Ley de Pesca; Ley de Aguas Nacionales y su Reglamento; Ley General del Equilibrio y la Protección al Ambiente (General Cooperative Societies Act, Fisheries Act, Water Law and Regulations, General Law of Equilibrium and Environmental Protection); Normas Oficiales Mexicanas (Mexican Official Standards) regulates the exploitation of sea species, among others.

This research addressed the case of the fishing cooperative Barra La Tonina and the role of the family in the development of their activities. The cooperative was founded on April 9, 1987, from the interest of a group of 197 fishermen belonging to the cooperative David Porter (founded in 1960) and currently is comprised of 195 members.

It has a federal government grant for extraction, capture and commercial use of the estuary shrimp species (*Penaeus* spp.) due to 2014, in federal waters of the lagoon system of Bahía Altata y Ensenada del Pabellón,

Sinaloa (extension 41,200 hectares). The concession entitles you to capture and extract estuary shrimp according to ages, sizes, fishing gear and catch volumes that define the authorities, industrialize and market catches and operate the concession species during each fishing season teams and fishing gear authorized. Generally the capture takes place from September to March, as established by the authority, as the shrimp is one of the species in Mexico is controlled by closed, in order to ensure that the crustacean fulfill its biological cycle reproduction.

Regarding the profile of the members of the cooperative, it was found that 78% were born in Las Aguamitas and 96% live in the community, members have an old fisherman as between 10 and 25 years, their ages range between 30 and 40 years (47%) and 40–50 years (34%) have made high (36%) primary school (51%), and only 2% held professional studies, 85% are married and having 1 to 3 children aged 10 to 20 years (46%) and 20–30 years (22%) mainly, 94% of at-home wives, and 79% own a house. For the development of their business, 72% of respondents have a fiberglass boat, 60% owns outboard (see Table 3).

Table 3. Socio-economic profile of the member of the cooperative Barra La Tonina

Cooperative Partner's characteristics	Results
Lives in the community	96%
Time as a fisherman	10–25 años
Age	30–40 años (47%) 40–50 años (34%)
Level of Education	51% primaria 36% secundaria
Married	85%
Has 1-3 children	85%
Age of children	46% de 10 a 20 años 22% de 20 a 30 años
Wife's activity	94% ama de casa
Own a house	79%
Own a boat	72% de fibra de vidrio
Own an outboard	60%

Source: own elaboration with data from the survey.

Regarding family involvement in the cooperative, 92% of members having 1-2 children who are also members of the cooperative, of which 72% entered the period 2004–2013 and 14% of 1994 to 2003. On the other hand, 59% of members said that his father was a member of the cooperative. Regard-

ing leadership roles in the cooperative, 28% of members indicated that management has been occupying the post of president of administration (16%), president of surveillance (32%), treasurer (20%) or secretary (32%), on the other hand, 38% said that his dad held managerial position in the period belonged to the cooperative (46% treasurer, 20% was president of administration and monitoring president 20%), see table 4.

Table 4. Management positions of member of the cooperative Barra La Tonina

Cooperative Partner's characteristics	Results
Members with children in the cooperative	92% has 1-2 children as partner
Date of admission of the children in the cooperative	72% from 2004 to 2013 14% from 1994 to 2003
Parent was a member of the cooperative	59%
Served as executive partner in the cooperative	28% Administration President 16% Surveillance President 32% Treasurer 20% Secretary 32%
Parent was a manager of the cooperative	38% Administration President 20% Surveillance President 20% Treasurer 46%

Source: own elaboration with data from the survey.

For administration, Barra La Tonina cooperative response to the legislation, appointing a board every two years which may be renewed if they choose partners through the General Assembly. It currently has a president of administration, a surveillance president and a treasurer, who have been refurbished to develop representation in management during the period 2014–2016.

Throughout its history, the cooperative has named its board of directors to fishermen who are active members, who represent the number of fishers in the management of various supports or marketing activities, indicating that we do not use services persons outside the cooperative.

While the cooperative has a board of directors representing all partners, general decisions are taken by majority vote and that each of the partners is a vote for group decisions.

The cooperative is 27 year old and has 175 members of which 28% has held an executive position. Since members can fill these positions only for two years, subject to renewal appointment, they asked if they received training and 96% said no, which indicates that in a short period fishers perform planning functions, organization, direction and control without prior knowledge, i.e. to go from being fishermen to managers of an organization in which there is no preparation for developing this type of func-

tions. On the other hand, 78% of the members mentioned that it was difficult to develop leadership roles in the cooperative.

Conclusions

The investigation of the family business is recent; studies are focusing on the role of the family within organizations considering various elements such as family ties, the source of capital, organizational leadership and generational transition among others, meaning that either using a definition or another one may lead to different results.

Analyzing the fishing cooperative considering the perspective of the family business concerning the recognition of familiar elements present as the link between own membership, transfer from generation to generation the knowledge of coastal fisheries, participation in the administration and management of the organization and the involvement of family members in various complementary fishing activities.

The cooperative organization is 27 years old developing its activities in the rural community whose age is 60 years old, is run by its members who live in that community. The main economic activity of the people is the use in handmade, natural resources of the sea (mainly shrimp).

The cooperative members are fishermen youth 30–40 years old, with low school readiness, married with children that are already integrated into the cooperative members. Fishermen come from parents who were also members of the cooperative. Wives of members are housewives who work in cooperative eventually developing complementary shrimp fishing activities. We showed that the existing members are part of a second generation of integrated family of fishermen in this type of organization, who were transferred fishing activity and that give continuity to the activity conducted by the family.

The cooperative is owned by the fishermen, who make decisions in their assemblies and elect members to represent them through the board of directors, supervisory and treasury. A third of current members has held management positions at a similar rate that his parents who have also been part of the management of the organization.

The role of the directive of the cooperative is held for a short period without training, which means they are based on personal judgment, skills and creativity to make decisions and lead the organization.

Although there is a dilemma as to the nature of the cooperative, it is characterized by a corporation existing under a company name, founding capital variable, as a limited profit, social activity is conducted exclusively on behalf of the partners. This reveals that as a society requires for its creation, an initial

capital which is contributed by all of its members, who become joint owners; compared to FB in the policy and direction are subject to significant influence of one or more family cores. This influence is exerted through the property and sometimes through the involvement of family members in management.

Furthermore, the cooperative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural aspirations common through a jointly owned and democratically controlled, while the FB is seen as a system governed or managed with the intention to share and continue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families so that it is potentially sustainable across generations of the family or business families, revealing in both organizations, vocation and management continuity .

The local cooperative society shows in the way they operate, some similar to the FB components, as the family system and business are intertwined, participating members in the management and decision-making with the desire to stay, recognizing their contribution to the creation wealth, employment generation and welfare of society in rural communities.

Referencias bibliográficas

Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003), *The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective*, "Journal of Business Venturing", 18, pp. 573-596.

Alianza Cooperativa Internacional (ACI), *Aciamericas.coop*. Consultado el 10 de septiembre de 2013, de <http://www.aciamericas.coop/-Documentos-en-linea->

Arce Antonio M. (1963), *Sociología y desarrollo rural. Pp 30-31. Costa rica: Instituto interamericano de ciencias agrícolas de la OEA*. Consultado el 22 de enero de 2013 en: http://books.google.com.mx/books?id=PCMPAQAIAAJ&pg=PA30&dq=comunidad+rural&hl=en&sa=X&ei=JXj_UJ-8H-22AWp44CIAw&ved=oCEcQ6AEwBg#v=onepage&q=comunidad%20rural&f=false

Arriagada I. (2002), *Cambios y desigualdad en las familias latinoamericanas*, en *Revista de la CEPAL*, núm. 77, agosto, pp. 143-161.

Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrniotis K.X. (2002), *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, "Family Business Review", 8 (2) pp. 45-58.

Habberson T.G., Williams M.L. (1999), *A resource-based framework for assessing the strategic advantage of family firms*, "Family Business Review", 12 (1), pp. 1-26.

Barroso M.A., Sanguino Galván R., Bañegil Palacios T.M. (2012), *Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura*, España. Ide@s CONCYTEG, 7 (83), pp. 611-622. Consultado el 10 de diciembre de 2013, http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/83_4_BARROSO_MARTINEZ_ET_AL.pdf.

CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2001), *Urbanización y evolución de la población urbana de América Latina, 1950-1990*. Boletín demográfico número especial, Mayo. Santiago, División de Población.

Croutsche J.J., Ganidis B. (2008), *Diversité des entreprises familiales*, "La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion", avril (230): 93-98.

Chua J., Chrisman J., Sharma P. (1999), *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 23 (4): 19-39.

FAO (2004), *Temas actuales y emergentes para el análisis económico y la investigación de políticas (CUREMIS II)*. Alimentación, agricultura y desarrollo agrícola. Consultado el 09 de septiembre de 2013, <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/006/y4940s/y4940soo.pdf>

FAO (2013), *Definición de cooperativa*. Consultado el 09 de septiembre de 2013, <http://www.fao.org/docrep/003/x6863s/X6863S15.htm>

García Rendón M. (1999), *Sociedades mercantiles* (2ª ed). México, DF: Oxford.

Gersick K.E.; Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. (1997), *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.

INEGI (2010), *Población urbana y rural en México y en Sinaloa*, <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/sisep/Default.aspx?t=mdemo13&s=est&c=17503>.

http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur_urb.aspx?tema=P.

Ley General de sociedades de sociedades cooperativas (13 de Agosto de 2009). www.diputados.gob.mx. Consultado el 09 de septiembre de 2013, de <http://LeyesBiblio/pdf/143.pdf>.

Litz R.A. (1995), *The family business: toward definitional clarity*, "Family Business Review", 1 (1), pp. 1–8.

Olen E.L., Clifford R.A. (1970), *Sociología rural para los programas de acción*. La Habana. Pp 73 consultado el 22 de enero de 2013 en: http://books.google.com.mx/books?id=WSMPAQAAIAAJ&pg=PA73&dq=comunidad+rural&hl=en&sa=X&ei=C-nf_UMWmBerk2QX7q4DADA&ved=oCDoQ6AEwAw#v=onepage&q=comunidad%20rural&f=false.

Organizaciones de las Naciones Unidas (2009), *Las cooperativas en el desarrollo social*. Informe del Secretario General. Consultado el 09 de septiembre de 2013

<http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/a621544s.pdf>.

Rendón Cobián M.V. (2012), *Empresa familiar y configuraciones organizacionales*. Consultado el 10 de diciembre de 2013, http://asoea.azc.uam.mx/f_uam_mipymes/ponenc2f/0011.pdf.

Salles V., Tuirán R.(1996), *Mitos y creencias sobre vida familiar, en Revista Mexicana de Sociología*, LVIII, núm. 2, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, abril-junio, México, pp. 61–101.

Sommers González G. (2007), *Cooperativismo, cambio y ecología organizacional: El caso de la cooperativa pesquera artesanal "La Palma" del Soconusco*, Chiapas. UAM-I.

Consultado el 20 de enero de 2014, <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13601&docs=UAMI13601.pdf>.

Soto Maciel A. (2011), *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*, Revista Contaduría y Administración de la UNAM. 58 (2), abril-junio 2013: 135-171. Consultado el 10 de enero de 2014, <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/36776/33314>.

Trujillo B.P., López G.M.D. (2011), *Catálogo de Recursos acuáticos de importancia económica del Estado de Sinaloa*, México. Gobierno del Estado de Sinaloa.

Andrzej Marjański

Spółeczna Akademia Nauk

Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych

Groups of family businesses – the prospects of empirical research

Abstract: The article presents the problem of economic development of complex organisms in the form of interconnected family businesses. The article reviews the knowledge of the specifics, the creation and development and strategy group of family businesses conducted on the basis of studies of the literature and presentation of the first observations obtained as a result of the first survey conducted in Poland in 2013.

Key-words: family business, groups of companies, strategy, empirical research.

Wprowadzenie

Jednym z ważnych czynników funkcjonowania i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw jest potrzeba zapewnienia ciągłego doskonalenia systemów zarządzania, obejmujących strategię i metody rozwoju organizacji. We współczesnej gospodarce rynkowej coraz bardziej zauważalne staje się zjawisko tworzenia zróżnicowanych form koncentracji i integracji przedsiębiorstw, występujące zarówno w wymiarze kapitałowym, jak i organizacyjnym. Efektem tych procesów jest powstawanie i rozwój złożonych organizmów gospodarczych, skupiających w swym obrębie przedsiębiorstwa zachowujące własną podmiotowość prawną. Jedne z kluczowych przyczyn tych tendencji to zmieniające się warunki funkcjonowania na coraz bardziej konkurencyjnym rynku oraz potrzeba zapewnienia sprawnego i skutecznego zarządzania rozwijającym się biznesem.

Jedną z form jest tworzenie grup powiązanych ze sobą przedsiębiorstw. Te podmioty funkcjonują odmiennie od podmiotów działających pojedynczo, co wynika z występowania wspólnych powiązań i realizacji wspólnych dla całej grupy zadań i strategii.

Jak pokazują nieliczne badania, odnoszące się do podmiotów działających w grupach przedsiębiorstw zaczynają one odgrywać w polskiej gospodarce coraz bardziej znaczącą rolę, a ich działalność ma pozytywny wpływ na wyniki ogółu działalności przedsiębiorstw. Badając skalę i specyfikę tego zjawiska należy uwzględnić przede wszystkim osiągnięte przez nie przychody i wyniki finansowe oraz tworzenie miejsc pracy [Płatek 2013, s. 26].

Zjawisko tworzenia grup przedsiębiorstw jest coraz bardziej zauważalne także wśród przedsiębiorstw rodzinnych, które, wzrastając w swych strategiach rozwoju, wybierają tego typu rozwiązania. Decyzja o utworzeniu grupy przedsiębiorstw rodzinnych ma zawsze charakter strategiczny i stanowi duże wyzwanie dla rodziny właścicielskiej. U podstaw tworzenia grup przedsiębiorstw i rozwijania tej nowej formuły zarządzania biznesem rodzinnym leży niewątpliwie rosnąca świadomość postępującej globalizacji gospodarki i integracji europejskiej u polskich przedsiębiorców rodzinnych. Przedsiębiorcy doświadczają coraz szerszego otwierania się polskiego rynku na zagraniczną konkurencję oraz widzą konieczność wchodzenia ich firm na nowe rynki zagraniczne.

Utworzenie grupy przedsiębiorstw stanowi duże wyzwanie, związane z procesem integracji i tworzeniem nowego złożonego organizmu gospodarczego, funkcjonującego w oparciu o inną strategię i zasady zarządzania niż pojedyncze przedsiębiorstwo. Niewątpliwie stworzenie grupy przedsiębiorstw może stanowić jeden z elementów osiągania przewagi konkurencyjnej, redukcji kosztów i zwiększenia elastyczności w funkcjonowaniu na coraz bardziej wymagających rynkach, a także bardziej efektywnego rozwoju rynków zbytu.

Problematyka grup przedsiębiorstw rodzinnych stanowi nowy, nieeksplorowany obszar badawczy. Nieliczne badania odnoszą się do funkcjonowania i rozwoju grup kapitałowych w ogóle. Brak jest badań podejmujących problematykę funkcjonowania wielopodmiotowych grup przedsiębiorstw rodzinnych, które przyjmują nie tylko formę grupy kapitałowej, ale także inne zróżnicowane formy wynikające ze specyfiki biznesu rodzinnego oraz wielkości i zakresu prowadzonej działalności gospodarczej.

Interesującym zagadnieniem badawczym staje się próba uzyskania wiedzy o istocie zjawiska organizowania się polskich grup przedsiębiorstw rodzinnych, różnorodności tworzonych struktur oraz o przyczynach ich tworzenia, wielkości i rodzaju prowadzonej działalności oraz strategiach funkcjonowania i rozwoju, obejmujących także zagadnienia sukcesji. In-

interesujące badawczo wydaje się także ustalenie rodzajów i specyfiki powiązań występujących w ramach grupy oraz wpływu zmian w poszczególnych przedsiębiorstwach na funkcjonowanie całego podmiotu.

Grupy przedsiębiorstw rodzinnych są w warunkach polskiej gospodarki zjawiskiem nowym, ale stają się coraz bardziej istotnym elementem w obrazie polskich firm rodzinnych początków XXI wieku. Wraz z rozwojem badań przedsiębiorstw rodzinnych wzrasta zapotrzebowanie na wiedzę o specyfice tworzenia, zarządzania i strategii tego typu biznesów rodzinnych.

Celem artykułu jest dokonanie przeglądu wiedzy o specyfice, tworzeniu i rozwoju oraz strategii grup przedsiębiorstw rodzinnych, przeprowadzonego w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz prezentacja obserwacji uzyskanych w wyniku pierwszych badań sondażowych.

1. Pojęcie i uwarunkowania tworzenia i rozwoju grup przedsiębiorstw

Grupy przedsiębiorstw stanowią przykład złożonych form prowadzenia działalności gospodarczej, w których występuje relatywnie silne powiązanie różnego rodzaju zależnościami kapitałowymi, personalnymi, relacjami współpracy itp. Wyróżniają się one także swoistą specyfiką oraz odmiennością funkcjonowania i implementacji strategii niż przedsiębiorstwa funkcjonujące w pojedynkę.

W przypadku problematyki grup przedsiębiorstw, która znajduje się w początkowej fazie rozwoju, mamy do czynienia z dylematem terminologicznym, polegającym na dążeniu do pogodzenia postulatu poprawności metodologicznej i postulatu skuteczności komunikacyjnej. Jak zauważa M. Trocki, poprawność metodologiczna ma miejsce, gdy system pojęć jest jednoznaczny i spójny, a skuteczność komunikacyjna zachodzi wówczas, kiedy system pojęć jest bliski powszechnemu ich rozumieniu. W przypadku problematyki grup przedsiębiorstw, należy się zgodzić ze stwierdzeniem M. Trockiego, odnoszącym się do zagadnień związanych z grupami kapitałowymi i rozciągnąć je także na grunt grup przedsiębiorstw, że dylematy terminologiczne są trudne do satysfakcjonującego rozwiązania [Trocki 2004, s. 39].

Terminologia związana z grupami przedsiębiorstw wskazuje, że nie można ograniczać tego pojęcia jedynie do przedsiębiorstw powiązanych więzami kapitałowymi – grup kapitałowych. Pod pojęciem grupy przedsiębiorstw należy rozumieć zróżnicowane połączenia wielu prawnie samodzielnych przedsiębiorstw, tworzących związek oparty na różnego rodzaju więzach formalnych i/lub nieformalnych, mających na celu zapewnienie realizacji celów grupy. Tak szerokie podejście może pozwolić na zrozumienie specyfiki tego zagadnienia. Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, że pojęcie grupy przedsiębiorstw

obejmuje wielość rodzajów, które wykształciły się w praktyce zarządzania i charakteryzują się odmienną specyfiką i założeniami strategicznymi oraz problemami występującymi w ich zarządzaniu, a także zaletami i wadami.

W literaturze przedmiotu występuje pojęcie zgrupowania przedsiębiorstw, które wskazuje na możliwość połączenia kilku przedsiębiorstw dla realizacji określonych celów gospodarczych. Relacje pomiędzy przedsiębiorstwami mogą mieć zróżnicowany charakter od zupełnie luźnych do bardzo silnych, mogą one być także w różnym stopniu sformalizowane lub nawet niesformalizowane. Podstawowym celem funkcjonowania zgrupowania przedsiębiorstw jest chęć uzyskiwania korzyści w długim okresie. W zależności od realizowanej strategii, mogą one przybierać różne formy zorganizowania [Leszczyński, ss. 126–128]. Na te aspekty wskazują także B. Nogalski i P. Ronkowski [2004, s. 11], akcentując rolę i znaczenie występowania więzi, które łączą występujące w zgrupowaniu przedsiębiorstwa.

Wśród grup przedsiębiorstw najczęściej wyjaśnianą i interpretowaną kategorią pojęciową – przez wielu autorów z różnych perspektyw badawczych – jest grupa kapitałowa, którą można określić jako ugrupowanie przedsiębiorstw powiązane kapitałowo, utworzone w celu osiągania wspólnych celów gospodarczych, składające się z podmiotów gospodarczych wyodrębnionych prawnie i mających formę spółek kapitałowych. Podmioty te są ze sobą powiązane w sposób trwały poprzez więzi kapitałowe i ewentualnie dodatkowo inne powiązania. Cz. Zając [2012, ss. 13–15], analizując cechy grup kapitałowych, wymienianych przez autorów większości definicji, wskazuje, że grupa kapitałowa stanowi zgrupowanie przedsiębiorstw o charakterze wielopodmiotowym, celowym, posiadającym wewnętrzną hierarchię przy jednoczesnym zachowaniu niezależności prawnej przez tworzące je podmioty gospodarcze.

W statystyce europejskiej grupę przedsiębiorstw określa Rozporządzenie Rady (EWG) Nr 639/93, jako „stowarzyszenie przedsiębiorstw powiązanych między sobą więzami prawnymi-finansowymi. Grupa przedsiębiorstw może mieć więcej niż jeden ośrodek decyzyjny, w szczególności w odniesieniu do polityki produkcji, sprzedaży i zysków. Może ona jednoczyć niektóre aspekty zarządzania finansami i podatkami. Stanowi jednostkę gospodarczą upoważnioną do dokonywania wyborów, w szczególności dotyczących jednostek, które obejmuje” [Płatek 2013, s. 10].

W prawie polskim nie występuje jedna regulacja dotycząca powstawania i funkcjonowania grup przedsiębiorstw. Jedynie niektóre akty prawne odnoszą się do pojęcia i specyfiki grupy przedsiębiorstw. Kodeks spółek handlowych definiuje spółkę dominującą jako spółkę, która dysponuje bezpośrednio lub pośrednio większością głosów na zgromadzeniu wspólników albo na walnym zgromadzeniu bądź też w zarządzie innej spółki kapitałowej zależnej, albo na walnym zgromadzeniu spółdzielni zależnej i poprzez

ten fakt jest uprawniona do wywierania decydującego wpływu na działalność podmiotu zależnego, w tym także powoływania lub odwoływania władz tego podmiotu [Ustawa Kodeks spółek handlowych 2000].

Przepisy ustawy rachunkowości definiują pojęcia grupy kapitałowej, jednostek powiązanych, zależnych i dominujących oraz współzależnych i stowarzyszonych. Przepisy podatkowe odnoszą się również do zagadnień związanych z określeniem zasad sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych przez grupy kapitałowe. Rachunkowość grupy kapitałowej prowadzi jednostka dominująca, która przygotowuje skonsolidowane sprawozdanie, w taki sposób, jakby grupa kapitałowa była jedną jednostką gospodarczą [Ustawa o rachunkowości 2004].

Do zakazu praktyk ograniczających konkurencję odnosi się Ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów [2007], precyzująca zagadnienia związane z tworzeniem grup kapitałowych. Ustawa określa zasady koncentracji i sposoby przeciwdziałania uzyskiwaniu pozycji monopolistycznej lub dominującej na rynku. W myśl zapisów ustawy, jako grupę kapitałową należy rozumieć tych przedsiębiorców, którzy w sposób bezpośredni lub pośredni są kontrolowani przez jednego przedsiębiorcę.

Pojęcie podatkowej grupy kapitałowej zawierają regulacje zawarte w Ustawie o podatku dochodowym od osób prawnych [1992]. Zgodnie z przepisami Ustawy, podatkową grupę kapitałową mogą tworzyć wyłącznie spółki kapitałowe, które mają siedzibę na terytorium Polski, po spełnieniu określonych warunków.

Istnieje także szereg pojęć i definicji grup przedsiębiorstw, które zostały wypracowane dla potrzeb statystycznych, podatkowych i innych. Główny Urząd Statystyczny proponuje, aby za grupę przedsiębiorstw uznać przedsiębiorstwa samodzielne pod względem prawnym, ale zależne od siebie wzajemnie gospodarczo ze względu na występowanie pomiędzy nimi powiązania w zakresie kontroli i/lub własności. W ramach grupy wyodrębniane są powiązania i zależności pomiędzy jednostką dominującą a jednostkami zależnymi. Powstanie grupy przedsiębiorstw może opierać się na ukształtowaniu się określonych relacji prawnych, jak też w wyniku wywierania przez jedno przedsiębiorstwo decydującego wpływu na działalność innego, w tym na skutek formalnej umowy. Ale nie należy przyjmować warunku występowania związków kapitałowych jako kryterium istnienia grupy przedsiębiorstw. Wydaje się, że kluczowym elementem jest istnienie wspólnego ośrodka podejmowania decyzji ekonomicznych wyznaczających strategię działania. Wyróżnia się trzy typy grup przedsiębiorstw:

- krajowa grupa przedsiębiorstw – składa się wyłącznie z przedsiębiorstw mających siedzibę na terenie tego samego kraju;

- międzynarodowa grupa przedsiębiorstw – składa się z co najmniej dwóch przedsiębiorstw mających siedziby w różnych krajach;
- okrojona (niepełna) grupa przedsiębiorstw – zlokalizowana w jednym kraju część grupy międzynarodowej [Płatek 2013, s. 8].

Ważnym zagadnieniem są determinanty tworzenia grup przedsiębiorstw oraz budowania przez nie przewagi konkurencyjnej, prowadzone zarówno na gruncie teoretycznych rozważań, jak i praktyki zarządzania złożonymi podmiotami gospodarczymi. Cz. Zając wskazuje na konieczność odniesienia się do dorobku nauk o zarządzaniu, zwłaszcza do nauk o przedsiębiorstwie. Wydaje się, że pomocne w tym zakresie może stać się wykorzystanie dorobku: teorii zasobowej przedsiębiorstwa (zasobowa teoria firmy, *resource-based theory of the firm*), a także kompetencyjnej teorii przedsiębiorstwa (kompetencyjna teoria firmy, *competence theory of the firm*) oraz teorii przedsiębiorstwa opartego na wiedzy (*knowledge-based theory of the firm*), powiązanych z zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem kapitałem intelektualnym [Zając 2012, s. 15].

W aspekcie praktyki zarządzania można sądzić, że podstawowymi czynnikami, skłaniającymi do tworzenia grup przedsiębiorstw, będą potrzeby wynikające z rozwoju poprzez wzrost na drodze integracji z innymi przedsiębiorstwami, ograniczenia oraz rozproszenia ryzyka biznesowego. Ważnym czynnikiem jest także dążenie do zwiększania potencjału gospodarczego oraz wzrost efektywności, których osiągnięcie jest możliwe tylko w przypadku funkcjonowania w zgrupowaniu przedsiębiorstw [Krzakiewicz, Cyfert, Malewska 2004, ss. 60–61]. Wskazuje się także, że przyczyny tworzenia grup przedsiębiorstw można ująć w cztery grupy: organizacyjne, finansowe, związane z ograniczeniem ryzyka oraz behawioralne (osobowe i menedżerskie) [Falencikowski 2008, ss. 39–42].

Podsumowując, należy podkreślić, że zarówno samo pojęcie grupy przedsiębiorstw nie może być rozpatrywane w oderwaniu od pojęć zgrupowania przedsiębiorstw oraz najlepiej zbadanej i opisanej w literaturze przedmiotu grupy kapitałowej. Istota pojęcia grupy przedsiębiorstw wskazuje, że stanowi ono przykład złożonej organizacji gospodarczej, opierającej się na różnych rodzajach więzi i przybierających zróżnicowane rozwiązania strategiczne i organizacyjne. Tworzenie grupy przedsiębiorstw związane jest w takimi czynnikami jak np.: zapewnienie dalszego rozwoju przedsiębiorstwa, wzrost konkurencyjności, uzyskiwanie korzyści poprzez wykorzystanie efekty skali oraz tworzenie warunków do rozwoju postaw przedsiębiorczych wśród kadry menedżerskiej. Drugim ważnym aspektem tworzenia grupy przedsiębiorstw jest ograniczenie szeroko rozumianego ryzyka, związanego z prowadzeniem działalności gospodarczej poprzez rozłożenie go na wiele podmiotów funkcjonujących w grupie.

2. Istota i cechy specyficzne grupy przedsiębiorstw rodzinnych

Grupy przedsiębiorstw rodzinnych występują na całym świecie, współcześnie odrywają znaczącą rolę w gospodarkach wschodzących i niektórych krajach rozwiniętych, takich jak: Niemcy, Szwecja i Włochy) [Bennedsen, Nielsen 2006]. Również w Polsce obserwuje się znaczący wzrost potencjału rodzinnych grup przedsiębiorstw, szczególnie w grupie dużych podmiotów. Przykładem mogą być: Pamapol, Konspol, Fakro, Mokate, Grupa Pruszyński czy Vox. Wiele z nich, wraz rozwojem grupy, podejmuje także intensywne procesy internacjonalizacji. Także wiele innych podmiotów rodzinnych o mniejszej skali działania funkcjonuje w formule grupy przedsiębiorstw. Jedne z nich wykorzystują ten fakt jako znaczący i informują o tym. Przykładem może być rodzinna grupa kapitałowa Kontrakt, której początki działalności sięgają roku 1993, grupa Salve Medica czy grupa Łapaj. Istnieje także wiele grup przedsiębiorstw rodzinnych, które o fakcie funkcjonowania w grupie celowo nie informują.

W polskich grupach przedsiębiorstw rodzinnych widoczne staje się ich zróżnicowanie, ale we wszystkich występuje wiele specyficznych czynników wynikających z faktu bycia *family business*, które w zasadniczym stopniu wpływają na strategię i sposób zarządzania rodzinną grupą. Jednym z kluczowych czynników jest chęć zapewnienia funkcjonowania firmy rodzinnej w wymiarze następnych pokoleń, która w zasadniczy sposób wyróżnia je od podmiotów nierodzinnych. Wyróżniającym elementem jest konieczność harmonizacji systemu rodziny i systemu zarządzania rodzinną grupą przedsiębiorstw, co ze względu na powiązanie w strukturze grupy wielu podmiotów staje się szczególnie utrudnione. Widocznym jest, że cele systemu grupy przedsiębiorstw i systemu rodziny mogą w wielu przypadkach okazać się rozbieżne. Zapewnienie kompromisu pomiędzy celami rodziny a celami przedsiębiorstwa wymaga szczególnego zrozumienia na etapie tworzenia wspólnej strategii rodziny i grupy przedsiębiorstw.

Normy familistyczne, szczególnie na poziomie bardzo dużych podmiotów gospodarczych, mogą być ograniczeniem dla rozwoju przedsiębiorstwa. Często członkowie rodziny tworzą swoistą koalicję, ograniczającą pozycję innych charyzmatycznych menedżerów oraz forsującą decyzje będące przejawem „rodzinnych kompromisów”. Przykładem negatywnego wpływu familizmu na korporację może być forsowanie błędnych decyzji przez rodzinę w Fiacie. Z drugiej strony jednak firmy rodzinne mają zazwyczaj stabilną strukturę udziałów, co często ogranicza problemy w sferze *corporate governance* i rzadko prowadzi do destrukcyjnych walk o przejęcie kontroli. Dla wielu firm utworzenie grupy przedsiębiorstw było ważnym elementem w procesie ich rozwoju i internacjonalizacji.

Duże podmioty gospodarcze odznaczają się częściej rozdziałem własności od zarządzania. Tego typu menedżeryzm jest charakterystyczny dla części najwyżej rozwiniętych krajów np. USA, Japonia, Wielka Brytania [Chandler 1997]. Jednak w wielu gospodarkach krajów rozwiniętych, jak i rozwijających się, struktura własności i zarządzanie dużego odsetka rodzinnych grup kapitałowych pozostają skupione w rękach wąskiego kręgu rodziny i ewentualnie znajomych. Charakterystyczne dla większości podmiotów rodzinnych jest właśnie powiązanie struktury własności ze strukturą zarządzania [Carney, Gedajlovic 1991, ss. 607-629]. Wielu badaczy zwraca uwagę na kulturowe uwarunkowania tworzenia się rodzinnych grup kapitałowych, łączących strukturę własności z zarządzaniem, których podstawą jest np. azjatycki czy włoski familiom [Kao 1993, ss. 24-36].

Analiza literatury na temat skutków familizmu nie daje jednoznacznej odpowiedzi, czy połączenie struktury własnościowej ze strukturą zarządzania niesie więcej pozytywnych czy negatywnych skutków. Najstarsze analizy A.A. Berla i C.G. Meansa z 1932 roku wskazują, że połączenie kontroli udziałów i zarządzania w rękach wąskiej grupy jest korzystne ponieważ pozwala uniknąć słabości konfliktu interesów między właścicielami i zarządzającymi [Berle, Means 1932]. Również M.C. Jensen i W.H. Mecklig [1976, ss. 305-360] uważają, że charakterystyczne dla korporacji rodzinnych *corporate governance* nie tworzy pokusy zaniżania dywidendy. Motywacja do pracy na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa jest zazwyczaj wyższa wśród zarządzających, którzy jednocześnie są współwłaścicielami, niż wśród najemnych menedżerów [Brickley, Dark 1978, ss. 401-420], a w firmach łączących strukturę własności ze strukturą zarządzania często niższe są koszty nadzoru i kontroli zarządzających [Carney, Gedajlovic 1991, ss. 607-629].

Jednak nie brakuje również krytycznych opinii na temat skutków łączenia struktury właścicielskiej i zarządczej. A.D Chandler dostrzega negatywne skutki familizmu w zatrudnianiu i promowaniu mniej skutecznych menedżerów, którzy mają powiązania rodzinne, kosztem najemnych menedżerów spoza rodziny [Chandler 1990]. Inną wadą firm rodzinnych może być większe ryzyko związane z ich rozwojem, ponieważ są one bardzo ściśle splecione z wąską grupą właścicieli-zarządzających [Fam, Jensen 1983, ss. 301-328]. Przedsiębiorstwa mające rozdzieloną strukturę własności i zarządzania są zazwyczaj bardziej niezależne od aspektów personalnych, i w większym stopniu przypominają weberowski model racjonalnej biurokracji. Pewne obserwacje wskazują również raczej na krótkookresowe inwestycje firm rodzinnych [Chen 1995]. M. Carney i E. Gedajlovic [2002] przeprowadzili badania konsekwencji rodzinnego sposobu sprawowania władzy korporacyjnej w Hongkongu. Wnioski mogą posłużyć jako podstawa analizy efektywności sposobu zarządzania, łączącego strukturę własności z zarządzaniem w holdingach rodzinnych.

Podstawą analizy były firmy notowane na giełdzie w Hongkongu, które reprezentują najważniejsze korporacje i grupy finansowe w Azji Południowo-Wschodniej, a wśród nich rodzinne grupy kapitałowe (*Family Business Groups – FBS*). Badania autorów zostały ograniczone jedynie do firm mających swoją siedzibę w Hongkongu, z których większość spełnia kryteria firm rodzinnych. Badacze wskazują, że w firmach ze skupioną strukturą własności i zarządzania, a więc przede wszystkim firm rodzinnych, występuje większa presja na wypłacanie dywidendy. Członkowie rodziny, nie mogąc zyskać na podziale i sprzedaży części biznesu, wywierają presję na wypłacanie wyższych dywidend. Inne interpretacje wiążą firmy rodzinne ze ściślejszą kontrolą wydatków kapitałowych, ze wzrostem możliwości dywersyfikacji produkt-rynek, a także z koncentracją na krótkookresowej zyskowności. M. Carney i E. Gedajlovic [2002] dochodzą do konkluzji, że rodzinne grupy przedsiębiorstw z połączoną strukturą własności i zarządzania mają swoje silne strony i ograniczenia i dla stymulowania szybkiego rozwoju regionu gospodarczego w wielu sektorach potrzebne są zarówno podmioty o rozdzielonej, jak i charakterystycznej dla firm rodzinnych, połączonej strukturze własności oraz zarządzania.

Jednym z kluczowych czynników w badaniach grup przedsiębiorstw rodzinnych jest ustalenie pojęcia grupy przedsiębiorstw z perspektywy firm rodzinnych. W biznesach rodzinnych, szczególnie tych małych i średnich, pojęcie grupy przedsiębiorstw rodzinnych nie może być kojarzone wyłącznie z grupą kapitałową. Wydaje się, że w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych oparcie się jedynie na kryterium związków kapitałowych nie oddawałoby w pełni problematyki tworzenia i funkcjonowania tego typu podmiotów. W wielu przypadkach podstawą istnienia i funkcjonowania grupy przedsiębiorstw rodzinnych będzie istnienie wspólnego ośrodka podejmowania decyzji i tworzenia strategii, jakim jest rodzina, będąca właścicielem biznesu. Grupa taka nie musi przyjmować formalnego charakteru i bardzo często będzie opierała się na relacjach i związkach rodzinnych. Zatem wiele z tych grup nie będzie nigdzie ujmowanych w badaniach statystycznych.

Grupy przedsiębiorstw rodzinnych należą do tego typu grup, gdzie własność podmiotu jest skoncentrowana w rękach rodziny, do której należy grupa lub przynajmniej w stopniu pozwalającym za zapewne pełnej kontroli nad biznesem. Kwestie własności są bardzo istotne w zrozumieniu funkcjonowania grup przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż wywierają znaczny wpływ na sposób tworzenia i rozwoju grupy, kształt realizowanej strategii, podział kompetencji pomiędzy poszczególnymi podmiotami tworzącymi grupę oraz stosowane rozwiązania personalne (np. często występująca unia personalna).

Tego typu rozwiązanie zapewnia także, że nie następuje rozdzielenie własności i zarządzania (szczególnie na kluczowych dla funkcjonowania

grupy stanowiskach obsadzanych przez członków rodziny właścicielskiej). Nie występuje zatem rozdzielenie własności od kontroli oraz występowanie sprzeczności interesów pomiędzy właścicielami kapitału (akcjonariuszami, udziałowcami) a zarządzającymi podmiotem. W tego typu grupach obserwuje się także występowanie specyficznego rodzaju nadzoru korporacyjnego, który cechuje się zazwyczaj wysoką efektywnością. Należy zwrócić uwagę, że w grupach przedsiębiorstw rodzinnych występują także zagrożenia, szczególnie w tych mniejszych może wystąpić ograniczenie możliwości awansu dla menedżerów spoza rodziny, co może stanowić trudność z rekrutacją i zatrudnieniem najlepszej kadry menedżerskiej [Cuervo-Cazzura 2006, ss. 419–437].

3. Obserwacje z badań pilotażowych polskich grup przedsiębiorstw rodzinnych

Celem badania pilotażowego przeprowadzonego w okresie lipiec–listopad 2013 roku, było dokonanie oceny koncepcji pojęcia grupy przedsiębiorstw rodzinnych oraz wskazanie kluczowych czynników decydujących o utworzeniu i wyborze formy funkcjonowania grupy. Ocena została dokonana w oparciu o informacje przekazane przez przedstawicieli właścicieli polskich przedsiębiorstw rodzinnych.

Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, a wykorzystaną techniką gromadzenia danych była technika wywiadu. Jako narzędzie badawcze wykorzystano częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu. Pytania, które zostały zawarte w kwestionariuszu, zostały przygotowane w oparciu o literaturę przedmiotu, w taki sposób, aby ich konstrukcja pozwalała respondentom na podzielenie się swoimi doświadczeniami na temat specyfiki tworzenia i rozwoju grup przedsiębiorstw rodzinnych. Dobór próby do badań miał charakter celowy, w badaniu uczestniczyły podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, profilu prowadzenia działalności i lokalizacji prowadzenia działalności. W badaniu wzięło udział 26 respondentów z 14 grup przedsiębiorstw rodzinnych, reprezentujących zarówno pokolenie założycieli, jak i sukcesorów (16 założycieli i 10 przedstawicieli drugiego pokolenia). Średni czas trwania wywiadu wynosił od jednej do półtorej godziny.

Należy podkreślić, że zarówno wielkość próby, jak i jej charakter, wyraźnie wskazują, że wnioski mogą odnosić się tylko do opinii i doświadczeń badanych respondentów. Uzyskane wyniki badań mają stanowić podstawę do wyboru dalszych kierunków badań, mających na celu poznanie zasad tworzenia i rozwoju grup przedsiębiorstw rodzinnych.

Zgromadzony w czasie wywiadów materiał empiryczny pozwala na sformułowanie stwierdzenia, że pojęcie grupy przedsiębiorstw rodzin-

nych obejmuje podmioty, których pierwszorzędne znaczenie mają więzi wynikające z faktu bycia *family business* np.: więzią łączącą poszczególne przedsiębiorstwa grupy była osoba właściciela – głowy rodziny lub własność członków rodziny a także bliskie więzi rodzinne właścicieli przedsiębiorstw wchodzących w skład grupy. Występowały jednak także takie podmioty, gdzie czynniki wynikające z rodzinnego charakteru grupy miały znaczenie drugoplanowe, a podstawową więzią były związki kapitałowe, przejawiające się w stworzonym modelu grupy kapitałowej.

Druga obserwacja wskazuje, że w wielu przypadkach funkcjonowanie grupy przedsiębiorstw rodzinnych ma charakter niesformalizowany i opiera się na relacjach rodzinnych. Zgromadzony materiał badawczy pozwala także na stwierdzenie, że wraz ze zwiększaniem się wielkości i skomplikowania działalności grupy, rośnie zapotrzebowanie na wprowadzenie sformalizowanych zasad zarządzania i budowy strategii dla całej grupy.

Większość badanych wskazywała, że ośrodkiem podejmowania decyzji i tworzenia strategii jest rodzina właścicielska, która wykorzystuje w tym celu formułę rodzinnych spotkań, umożliwiających rozwiązywanie zarówno bieżących, jak i strategicznych kwestii funkcjonowania grupy. W grupach kapitałowych zauważalna była jednak tendencja pewnego sformalizowania spotkań i wyprowadzenia ich na grunt firmowy.

We wszystkich badanych podmiotach istotne znaczenie w stworzeniu grupy przedsiębiorstw rodzinnych miały przesłanki związane z czynnikami rodzinnymi i biznesowymi. Wśród czynników związanych z rodzinnym charakterem grupy wskazywano chęć dokonania sukcesji i zapewnienia możliwości funkcjonowania biznesu w następnych pokoleniach. Wskazywano także na zapewnienie członkom rodziny stabilnej struktury udziałów i możliwości rozwoju bez konieczności prowadzenia destrukcyjnych walk o przejęcie kontroli nad grupą. Jako główne czynniki biznesowe utworzenia grupy wskazywano m.in. konieczność zapewnienia dalszego rozwoju biznesu, zwiększanie przewagi konkurencyjnej, a także wskazywano na rolę ograniczenia ryzyka i korzyści finansowe.

W większości badanych podmiotów struktura zarządcza opierała się na połączeniu własności i zarządzania w rękach rodziny właścicielskiej, często w formie unii personalnej

Zakończenie

Studia literaturowe oraz analiza wyników badań pilotażowych wskazują, że grupy polskich przedsiębiorstw rodzinnych przyjmują zróżnicowane rozwiązania strategiczne, własnościowe i organizacyjne. Wszystkie jednak posiadają

swoistą specyfikę wynikającą z faktu bycia biznesem rodzinnym, co powoduje, że zasady ich funkcjonowania są odmienne od funkcjonowania grup przedsiębiorstw, których własność i zarządzanie nie opierają się na rodzinie właścicielskiej. Prowadzone obserwacje wskazują, że Polsce procesy tworzenia i rozwoju grup przedsiębiorstw rodzinnych będą miały dynamikę rosnącą. Wyniki badań wskazują również, że formy funkcjonowania grup przedsiębiorstw rodzinnych są bardzo zróżnicowane i nie mogą odnosić się wyłącznie do grup kapitałowych.

Ze względu na coraz powszechniejsze występowanie i zwiększającą się rolę gospodarczą i społeczną grup przedsiębiorstw rodzinnych, wydaje się, że powinny one stanowić ważny przedmiot badań w naukach o zarządzaniu pozwalający na wypełnienie luki poznawczej w tym zakresie. Analiza grup przedsiębiorstw rodzinnych może dotyczyć zarówno kwestii związanych z efektywnością organizacyjną, budowaniem strategii rynkowych i rozwoju struktur, jak też nadzoru korporacyjnego.

Szczególnie interesujące wydaje się poznanie strategicznych decyzji o ewolucji firmy rodzinnej w grupę przedsiębiorstw rodzinnych, kreowania strategii rozwoju grupy, kształtowania się struktury, wpływu faktu rodzinności grupy na funkcję personalną, planowania i przebiegu sukcesji, oraz metod zarządzania i poziomu centralizacji podejmowania decyzji. Poruszona tematyka pozwala sądzić, że grupy przedsiębiorstw rodzinnych stanowią niezwykle istotne zagadnienie badawcze w obszarze *family business*.

Bibliografia

- Bennedsen M., Nielsen K. (2006)**, *The principle of proportional ownership, investors protection and firm value in Western Europe*, ECGI, Working paper no. 134.
- Berle A.A., Means C.G. (1932)**, *The Modern Corporation and Private Property*, Commerce Clearing House, New York.
- Brickley J.A., Dark F.H. (1987)**, *The Choice of Organizational form: the Case of Franchising*, "Journal of Financial Economics", nr 18.
- Carney M., Gedajlovic E. (2002)**, *The Coupling and Control and the Allocation of Financial Resources: Evidences from Hong Kong*, "Journal of Management Studies", Blackwell Publishers Ltd., vol. 39 nr 1, January.
- Carney M., Gedajlovic E. (1991)**, *Vercial Integration in Franchising Systems*, "Strategic Management Journal", 12.
- Chandler A.D. (1990)**, *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, MA: Harvard University Press, Cambridge.
- Chandler A.D. (1997)**, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, MA: Belknap Press, Cambridge.
- Chen M. (1995)**, *Asian Management Systems: Chinese, Japanese and Korean Styles of Business*, Routledge, London.
- Cuervo-Cazzura A. (2006)**, *Business groups and their types*, "Asia Pacific Journal of Management", vol. 23.
- Falencikowski T. (2008)**, *Kształtowanie swobody decyzyjnej w zarządzaniu grupami kapitałowymi*, TNOiK, Toruń.
- Fama E.F., Jensen M.C. (1983)**, *The Separation of Ownership and Control*, "Journal of Law and Economics", 26.
- Jensen M.C., Meckling W.H. (1976)**, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency, Costs and Ownership structure*, "Journal of Financial Economics", 1976, nr 3.
- Kao J. (1993)**, *The Worldwide Web of Chinese Business*, "Harvard Business Review", 71,2 March-April.
- Krzakiewicz K., Cyfert Sz., Malewska K. (2004)**, *Determinanty tworzenia grup kapitałowych [w:] B. Nogalski, P. Walentynowicz (red. nauk.)*, *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, WSAiB, Gdynia.
- Leszczyński Z. (2004)**, *Przedsiębiorstwo jako podmiot zorganizowany [w:] M. Strużycki, Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Nogalski B., Ronkowski R. (2004)**, *Podstawy funkcjonowania polskich grup kapitałowych oraz ich formy organizacyjne i sposoby zarządzania [w:] B. Nogalski P., Walentynowicz (red. nauk.)*, *Zarządzanie w grupach kapitałowych*, WSAiB, Gdynia.
- Płatek A. (red.) (2013)**, *Grupy przedsiębiorstw w Polsce w 2011 roku*, GUS, Warszawa.
- Trocki M. (2004)**, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa.
- Ustawa z dnia 15.02.1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, Dz. U. Nr 21, poz. 86, z późn. zm.
- Ustawa z dnia 15.09. 2000 r. Kodeks spółek handlowych, Dz. U. Nr 94, poz. 1037, z późn. zm.

Ustawa z dnia 16.02.2007 r. *o ochronie konkurencji i konsumentów*, Dz. U. Nr 50, poz. 331 z późn. zm.

Ustawa z dnia 29.09.2004 r. *O rachunkowości*, Dz. U. Nr 152, poz. 1223 z późn. zm.

Zajac Cz. (2012), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

Stanisław Czaja

Społeczna Akademia Nauk

Mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? (na przykładzie regionu świdnickiego i wałbrzyskiego)

Strong and weak sides of family businesses – development chances or stagnation (on the example of Swidnica and Walbrzych region)

Abstract: In the article author introduced the notion and the main imperatives of family business development processes. Author talked over the creature and behaviour of family enterprises from economic theory point of view. He presented the profile of problematic regions as well as the real features of family firms in these regions. The article closes the opinion about the perspectives of development family business in problematic regions.

Key-words: family firms, problematic regions.

1. Uwagi wstępne. Imperatywy rozwoju firm rodzinnych

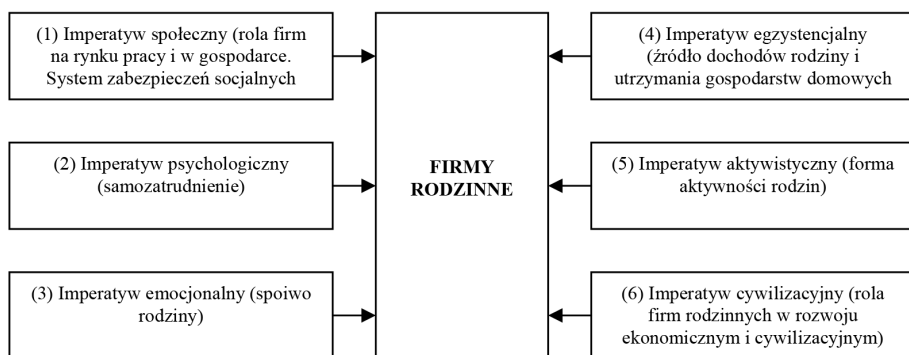
Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią w ostatnich latach dość częsty przedmiot zainteresowania określonych dyscyplin nauki. Sektor przedsiębiorstw rodzinnych jest niejednorodny wewnętrznie, bez względu na kryterium klasyfikacji, które zastosujemy. W jego ramach spotykamy przedsiębiorstwa niewielkie (mikro i małe), średnie oraz wielkie. Spotykamy również przedsiębiorstwa rodzinne *sensu stricto*, hybrydowe przedsiębiorstwa rodzinne i menedżerskie przedsiębiorstwa rodzinne. Z punktu widzenia sektora gospodarczego, gałęzi i branży przedsiębiorstwa rodzinne znaleźć można w każdym wyróżnianym segmencie strukturalnym współczesnej gospodarki, od podmiotów działających w pierwszym sektorze – rolniczo-wydobywczym, poprzez przedsiębior-

stwa produkcyjne, aż po firmy usługowe funkcjonujące zarówno w tzw. usługach tradycyjnych, jak i usługach informatyczno-informacyjnych.

Odrębną grupę takich podmiotów stanowią chłopskie (rodzinne) gospodarstwa rolne, posiadające cechy podmiotów rodzinnych, a często wykluczone z tej klasy ze względu na zredukowany zakres rynkowej działalności gospodarczej. Gospodarstwa rolne traktowane są bowiem często jako podmiot gospodarki naturalnej, a nie towarowo-pieniężnej [Czaja 2002, rozdz. 2].

Według szacunkowych danych *The Family Business Network* około 2/3 wszystkich przedsiębiorstw na kuli ziemskiej to firmy rodzinne. W przypadku gospodarki Unii Europejskiej odsetek ten jest jeszcze większy, sięga około 75%, zaś Ameryki Północnej (Stanów Zjednoczonych i Kanady) waha się między 80% a 90%. Pozwala to sformułować wniosek, że wysoki odsetek przedsiębiorstw rodzinnych to cecha gospodarek wysoko rozwiniętych i zaawansowanych cywilizacyjnie społeczeństw. Można to łączyć z kilkoma imperatywami, wpływającymi na powstawanie, funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw rodzinnych (schemat 1).

Schemat 1. Imperatywy decydujące o powstawaniu i rozwoju firm rodzinnych



Źródło: opracowanie własne.

Imperatyw społeczny łączy się z rolą firm rodzinnych na rynku pracy i w lokalnej gospodarce. W rozwiniętych gospodarkach podmioty tego typu generują znaczącą część miejsc pracy. To dostatecznie silny powód potrzeby wspierania przedsiębiorstw rodzinnych przez agendy rządowe oraz samorządowe, w ramach realizowanych przez nie polityk ekonomicznych i przy pomocy wykorzystywanych instrumentów. Jest on również wykorzystywany jako argument na forum Unii Europejskiej. Z drugiej strony, zaawansowane cywilizacyjnie społeczeństwa oferują rozbudowane systemy zabezpieczeń społecznych, które stanowią bazę bezpieczeństwa dla rodzin. Systemy takie pozwalają podejmować ryzyko uruchomienia i prowadzenia własnej działalności gospodarczej, zwłaszcza gdyby się nie powiodła.

Drugi imperatyw ma charakter psychologiczny i łączy się ze zjawiskiem samozatrudnienia. Tworzenie tzw. biznesu rodzinnego jest przykładem takiego zjawiska. Biorąc pod uwagę różnorodne zjawiska o psychologicznym charakterze, występujące na rynku pracy, związane z przyjmowaniem do pracy, zwalnianiem oraz świadczeniem usług pracy, samozatrudnienie przyjmuje postać rozwiązania w znaczącym zakresie pozbawionego tych wad.

Trzeci imperatyw o charakterze emocjonalnym bywa często przywoływany w literaturze. Przedsiębiorstwo rodzinne traktuje się jako podstawę – spoiwo rodziny. Jest pewnym dobrem wspólnym i koncentruje z reguły pozytywne emocje [Sułkowski 2004].

Kolejny, czwarty imperatyw ma charakter egzystencjalny i łączy się z faktem, że przedsiębiorstwo rodzinne jest źródłem dochodów gospodarstw domowych, zapewniając w ten sposób możliwości utrzymania członków rodziny oraz zaspokajania ich potrzeb życiowych (w tym elementarnie egzystencjalnych).

Imperatyw aktywistyczny wiąże się z tworzeniem i funkcjonowaniem przedsiębiorstw rodzinnych jako formą aktywności rodziny. Jest to przede wszystkim aktywność gospodarcza, chociaż nie można eksponować jedynie tego wymiaru lub przynajmniej nie może on być zbyt jednostronny.

Ostatni z istotnych imperatywów kształtujących sektor przedsiębiorstw rodzinnych nazwać można cywilizacyjnym. Dotyczy on roli firm rodzinnych w rozwoju ekonomicznym i cywilizacyjnym, a także kształtowaniu zasobów kapitału społecznego, rozumianego jako sieć relacji i wartości międzyludzkich (społecznych), które posiadają zdolność redukcji kosztów transakcyjnych występujących w gospodarce, od poziomu mikro poczynając, a na globalnym kończąc. Skutki tego imperatywu posiadają swoje liczne odniesienia w literaturze i konstruowanych modelach zachowania przedsiębiorstw rodzinnych.

Celem poniższego opracowania jest odpowiedź na tytułowe pytanie – mocne i słabe strony firm rodzinnych – szanse na rozwój czy stagnacja? Biorąc pod uwagę powyższe informacje na temat znaczenia przedsiębiorstw rodzinnych we współczesnej gospodarce oraz liczne, pozaekonomiczne funkcje pełnione przez te podmioty, pytanie takie wydaje się jednym z bardziej elementarnych. Wykorzystano tutaj liczne teoretyczne analizy modelowe, zaś empiryczne studia opierają się na doświadczeniach firm rodzinnych w regionie świdnickim i wałbrzyskim.

2. Istota i zachowania przedsiębiorstw rodzinnych w perspektywie teoretycznej

Krajowa i międzynarodowa (zwłaszcza niemiecka, angielska i amerykańska) literatura dotycząca przedsiębiorstw rodzinnych jest bardzo bogata. Znaleźć w niej można wiele istotnych problemów oraz modeli charak-

teryzujących strategiczne i operacyjne zachowania takich podmiotów. Większość tych analiz wyróżnia kilka istotnych cech przedsiębiorstw rodzinnych, takich jak [Safin 2007, ss. 63–67]:

- ich innowacyjność;
- sposoby mobilizacji kapitałów;
- sposoby zarządzania;
- rola społecznej odpowiedzialności biznesu;
- ciągłość (tradycje) kulturowa i cywilizacyjna;
- regionalna decentralizacja i stabilność.

Każda z powyższych charakterystyk może generować odmienne sposoby interpretacji. Rozwiązania modelowe eksponują te cechy, natomiast empiryczne analizy (badania) nie zawsze potwierdzają ich znaczenie i występowanie. Nie oznacza to, że w modelach firm rodzinnych nie dostrzega się barier czy utrudnień. Przykładem może być ocena wpływu rodziny na przedsiębiorczość.

Tabela 1. Wpływ rodziny na przedsiębiorczość postaw

Wpływ rodziny wzmacniający zachowania przedsiębiorcze	Wpływ rodziny ograniczający zachowania przedsiębiorcze
Rodzina jako wsparcie dla swoich członków (także w biznesie)	Bezpieczeństwo socjalne (lepiej dziedziczyć niż tworzyć)
Stołość reguł postępowania i działania	Tradycjonalizm – niechęć do zmian i nowości
Rodzinne wzorce przedsiębiorczości	Krewniacze kajdany (feudalny typ zależności)
Rodzina jako zasób (oszczędności, pracy, pomysłów)	Gospodarstwo domowe jako koszt
Hierarchia rodzinna jako element kontroli i oceny	Postrzeganie świata poprzez podporządkowanie i posłuszeństwo hierarchii rodzinnej
Identyfikacja jednostki poprzez rodzinę (odpowiedzialność i zaufanie)	Ograniczenie indywidualizmu i ruchliwości

Źródło: Safin 2007, s. 108.

Umieszczone w tabeli argumenty wskazują na bardzo złożone wzajemne związki. Rodzina i tworzące ją relacje społeczno-psychologiczne oraz emocjonalne mogą zarówno stymulować postawy proprzedsiębiorcze, jak i ograniczać tego typu aktywność. Szczegółowe badania przedsiębiorstw rodzinnych dostarczają wielu przykładów potwierdzających powyższy wniosek.

Analizy modelowe i studia empiryczne dostarczają również wiele interesujących wniosków na temat nacisków i interesów wewnątrz przedsiębiorstw rodzinnych (tabela 2). Te elementy są mocno modyfikowane rodzinnym charakterem firmy, w porównaniu z typowymi podmiotami rynkowymi.

Tabela 2. Naciski i interesy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Wyszczególnienie	Wewnątrz rodziny	Poza rodziną
Wewnątrz przedsiębiorstwa	<i>Menedżerowie z rodziny</i>	<i>Pracownicy</i>
	Dążenie do utrzymania kontroli w przedsiębiorstwie	Opłacenie lojalności
	Wybór menedżerów spośród członków rodziny	Udział w kapitale, wzroście i sukcesach przedsiębiorstwa
	Zachowanie wpływów rodziny w kapitale i zarządzaniu	Profesjonalne umiejętności
	Tworzenie dynastii	Pomost w fazach przełomów w rodzinie
	Rywalizacja	Udziały w przedsiębiorstwie
Poza przedsiębiorstwem	<i>Krewni</i>	<i>Outsiderzy</i>
	Dochód i udział w spadku	Współzawodnictwo
	Konflikty i alianse rodzinne	Wpływ rynku, produktów, dostawców, technologii
	Stopień udziału w przedsiębiorstwie	Trendy w praktyce zarządzania

Źródło: Safin 2007, s. 145.

Badania ankietowe, na których oparto kilka analiz empirycznych, dostarczają natomiast pewnych interesujących informacji dotyczących celów firm rodzinnych, dostrzeganych przez założycieli i pracowników tego typu podmiotów. Rozróżnia się przy tym tzw. cele rodzinne oraz cele pozarodzinne. W pierwszej grupie dominują samorealizacja członków rodziny (1/2 respondentów), utrzymanie dla rodziny (1/3 respondentów), satysfakcja i inne cele osobiste (1/3 respondentów) oraz tworzenie miejsc pracy dla rodziny (1/5 respondentów).

Wśród celów pozarodzinnych dominują: zaspokajanie potrzeb klientów (1/3 respondentów), rozwój i wzrost udziału w rynku (1/3 respondentów), wejście na rynek i utrzymanie się na nim (1/4 respondentów). W mniejszym zakresie identyfikuje się wzrost zysków, specjalizację, produkcję czy inwestycje.

Uważna analiza badań modelowych nad przedsiębiorstwami rodzinnymi zamieszczonych w literaturze światowej i krajowej pozwala zidentyfikować również wiele elementów różnicujących firmy rodzinne i firmy nierodzinne. Różnice te wydają się ważnymi czynnikami, które uzasadniają istnienie obu grup podmiotów, a jednocześnie istnienie to utrwalają. W każdej gospodarce niezbędne są zarówno przedsiębiorstwa rodzinne, jak i nierodzinne. Pełnią one bowiem nieco odmienne role, posiadają częściowo inne walory, a w niektórych aspektach wyraźnie się uzupełniają.

Odmienność podmiotów rodzinnych można bezpośrednio odnieść do ich mocnych oraz słabych stron. Zestawione dotychczas charakterystyki w określonych warunkach otoczenia mogą decydować o sukcesie danego rodzinnego przedsięwzięcia, w innych natomiast będą przyczyną jego porażki. To podstawowy czynnik kształtujący trajektorię rozwoju i perspektywy firm rodzinnych – ich sukces lub porażkę. Nie bez znaczenia jest również charakter przestrzeni społeczno-ekonomicznej, w której dany podmiot działa. Dowodzą tego doświadczenia firm rodzinnych działających w warunkach regionu problemowego.

3. Charakterystyka regionalna firm rodzinnych na przykładzie problemowego regionu świdnickiego i wałbrzyskiego

Podobnie, jak w całej krajowej gospodarce, również w skali regionu świdnickiego czy wałbrzyskiego spotykamy się ze znaczącym udziałem firm rodzinnych. Działają one w warunkach regionu problemowego, potwierdzonego kryteriami stosowanymi w Unii Europejskiej. W ramach europejskiej polityki regionalnej rozróżnia się pojęcie regionów problemowych, które obejmują: (1) regiony zacofane, (2) regiony depresyjne oraz (3) regiony rolnicze.

Region problemowy, jakim jest dawne województwo wałbrzyskie, tworzy zupełnie nowe zjawiska, które mają wpływ na funkcjonowanie małej i średniej przedsiębiorczości, w tym przedsiębiorstw rodzinnych. Ich specyfika polega zarówno na nagromadzeniu niekorzystnych zjawisk (ich natężenie i różnorodność), jak i tworzeniu się ważnych z punktu widzenia przedsiębiorczości splotów potencjalnych korzyści. To, czy zagrożenia lub korzyści zostaną uruchomione, uzależnione jest od rodzaju i sposobu podejmowania danej działalności gospodarczej, a także od złożenia się (nałożenia na siebie) warunków zewnętrznych. Przedsiębiorca, chcąc uruchomić określoną działalność gospodarczą, powinien uwzględnić oba powyższe aspekty.

W regionach problemowych obserwuje się wiele tego typu zjawisk, które niosą jednocześnie szanse i zagrożenia. Pierwszym jest nadmiar wolnej siły roboczej (wysokie bezrobocie). Z punktu widzenia podejmowania działalności gospodarczej znaczne zasoby wolnej siły roboczej uznać można za niezwykle korzystną sytuację. Badanie lokalnego (w Świdnicy oraz Wałbrzychu) rynku pracy prowadzi jednak do nieco innego wniosku. Ważny jest nie rozmiar wolnego zasobu, ale jego jakość, wyrażona przez kapitał ludzki. Siła robocza powinna być nie tylko dostępna, ale właściwie wykwalifikowana i mobilna (dyspozycyjna czasowo i przestrzennie oraz elastyczna z punktu widzenia zmiany

kwalifikacji). System formalnej edukacji wykazuje się zbyt długą inercją, a sama siła robocza nieelastycznością w zakresie kształcenia permanentnego.

W przypadku firm rodzinnych ten problem nie ma większego znaczenia, ponieważ opierają się one przede wszystkim na partycypacji członków rodziny. To zresztą dość charakterystyczna cecha lokalnych rynków pracy w Polsce. Zauważyć można: (1) etap zatrudniania najbliższej rodziny, głównie z powodu niedostatecznych umiejętności kierowniczych i kosztów, (2) etap zatrudniania ludzi lobbowanych przez lokalne układy i relacje społeczne czyli „po znajomości”, (3) etap zatrudnienia kadry dobieranej na zasadzie konkursu czyli najlepszych z dostępnych lub bardziej agresywnie metodą „łowców głów” oraz (4) etap przygotowywania sobie kadry na etapie edukacji czyli tworzenia systemu stypendiów. W przypadku lokalnego rynku pracy w Świdnicy i Wałbrzychu dominują dwa pierwsze podejścia i rzadko wykorzystywana jest metoda trzecia. Czwarte, najbardziej pożądane podejście, w praktyce nie istnieje.

Na obszarach problemowych cechą charakterystyczną są również niepożądane postawy ludzkie. Charakteryzuje się to [Czaja (red.) 2003, rozdz. 1.3.]:

1. przyzwyczajeniem, pogodzeniem się z biedą i brakiem perspektyw (obojętność),
2. częstszym występowaniem patologii społecznych – kradzieży, alkoholizmu, przestępczości,
3. oczekiwaniem na pomoc ze strony państwa i instytucji zewnętrznych, wraz ze stanowiskami roszczeniowymi,
4. niskimi wymaganiami stawianymi sobie i otoczeniu („bylejakość”),
5. skłonnością do zachowań syndromicznych i kontestujących (protesty).

Apatia i brak reakcji na negatywne zjawiska społeczno-polityczne przekłada się na ograniczanie zasobów kapitału społecznego, degradowanych przez patologie społeczne i niedostateczny poziom przestrzegania norm etycznych (nieuczciwa konkurencja czy korupcyjność).

Regiony problemowe charakteryzują się również niewłaściwą lub brakiem infrastruktury techniczno-ekonomicznej i instytucjonalno-społecznej. Niewłaściwa infrastruktura spotykana jest na obszarze monokultury gospodarczej (np. przemysłowej, w zagłębiach czy rolnej, na terenach wiejskich). Brak takiej infrastruktury charakteryzuje obszary ogólnego zapóźnienia cywilizacyjnego. Infrastruktura techniczno-ekonomiczna Świdnicy czy Wałbrzycha charakteryzuje się wysokim stopniem dekapitalizacji, zniszczeniem fizycznym (drogi) i niską elastycznością (zakresem) potencjalnego wykorzystania. Jej uruchomienie oznacza wysokie koszty początkowe oraz koszty utrzymania (o charakterze kosztów stałych). Infrastruktura instytucjonalna dotyczy sieci instytucji bankowo-finansowych i ubezpieczeniowych, możliwości wsparcia logistycznego ze strony władz samorządowych czy poziomu usług doradczych. To generuje wysokie koszty alternatywne oraz transakcyjne uru-

chomienia i prowadzenia działalności gospodarczej, powiększane niedostateczną sprawnością organów władzy samorządowej.

Barierą jest również ograniczony przez niskie dochody i powszechne zjawisko biedy lokalny rynek dóbr i usług konsumpcyjnych. Tworzy to sytuację niedostatecznego efektywnego popytu, prowadzącą do trwałej, długookresowej, o permanentnym charakterze stagnacji gospodarczej. Wpływa to na utrwalanie się zjawisk prowadzących do autarkizacji danego regionu problemowego i naturalizacji stosunków ekonomicznych. Odpływ siły roboczej osłabia dodatkowo lokalną przedsiębiorczość i aktywność.

W regionach problemowych, które powstają na obszarach starych zagłębi przemysłowo-górnictwowych dodatkowym niekorzystnym zjawiskiem jest hipoteka ekologiczna, oznaczająca liczne zaniedbania i negatywne konsekwencje środowiskowe. Najczęściej przyjmują one postać niezrekultywowanych terenów pogórnictwowych i poprzemysłowych, ograniczonych terenów o niskim poziomie antropopresji, zredukowanej bioróżnorodności gatunkowej, genetycznej czy siedliskowej, degradacji krajobrazu i powierzchni ziemi, pogorszenia jakości powietrza atmosferycznego i wód powierzchniowych czy podziemnych, często zachwiania warunków hydrogeologicznych oraz obniżenia wrażliwości ekologicznej społeczności lokalnej i władz samorządowych. W regionach problemowych hipoteka ekologiczna podlega redukcji określanej przez tempo przebiegu naturalnych procesów asymilacji i nie jest traktowana jako szansa przyspieszenia rozwoju społeczno-ekonomicznego.

To wszystko generuje podwyższony poziom niepewności (ryzyka) działalności gospodarczej i sprzyja tworzeniu się niewłaściwego modelu (wzorca) przedsiębiorcy. W ramach tego modelu spotykamy bowiem takie cechy jak:

1. omnipotencja i przekonanie o własnej nieomyślności,
2. niechęć do pogłębiania wiedzy i korzystania z jej dorobku,
3. dogmatyzm i trwanie przy własnych pomysłach,
4. autokratyzm w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
5. niecierpliwość i brak wytrwałości w działaniach,
6. skłonność do negatywnej przedsiębiorczości,
7. niechęć i brak zdolności planowania działań i przewidywania ich skutków, a także
8. akceptacja „bylejakości” w działaniach.

W przypadku regionów problemowych niektóre zjawiska mogą, w zależności od okoliczności, występować jako szansa przy podejmowaniu działalności gospodarczej. Braki w zakresie infrastruktury techniczno-ekonomicznej czy instytucjonalno-społecznej tworzą możliwości uruchomienia działalności doradczej, promocyjnej czy logistycznej. Pewne możliwości tworzy również zdekapitalizowany majątek i nieruchomości (usługi budowlano-remontowe,

wycena i zarządzanie majątkiem), degradacja środowiska przyrodniczego (prace rekultywacyjne) czy znikoma promocja regionu. Bariery i różnorodne ograniczenia stanowią zatem istotne czynniki stymulujące rozwój regionu problemowego, niedoceniane często przez lokalne i centralne władze. Aby czynnikami takimi się stały, potrzebna jest zmiana charakteru lokalnych, regionalnych i krajowych polityk, polegająca na koncentracji środków na określonym zadaniu (zadaniach) i koordynacji celów (zadań) na wszystkich poziomach realizacji polityk. Drugą cechą jest traktowanie tych celów jako elementów większej „układanki”, o charakterze strategii rozwoju społeczno-ekonomicznego. Przykładem takiej strategii może być koncepcja ekorozwoju (rozwoju zrównoważonego, trwałego i samopodtrzymującego się). Takie podejście pozwoli na szersze uruchomienie różnych form współpracy międzynarodowej w ramach polityki regionalnej, krajowej i unijnej i wykorzystanie zewnętrznych zasobów ekonomicznych (finansowych).

W badanej przestrzeni (region świdnicki i wałbrzyski) funkcjonowało około 480 podmiotów gospodarczych, w przypadku których można było zweryfikować wyznaczniki firmy rodzinnej. W wielu innych przypadkach brak było możliwości ustalenia udziałów własnościowych i jednoznacznych powiązań rodzinnych, co nie oznaczało, że podmioty te nie były rzeczywistymi przedsiębiorstwami rodzinnymi.

Wielkość zatrudnienia, będąca jednym z kryteriów klasyfikowania danego podmiotu do określonej grupy przedsiębiorstw, pozwala wyróżnić mikropodmioty (do 9 pracowników), małe firmy (do 49 zatrudnionych), średnie firmy (do 249 zatrudnionych) i duże podmioty (powyżej 250 pracowników). Wśród zidentyfikowanych rodzinnych podmiotów gospodarczych zdecydowanie przeważały mikrofirmy. Zaledwie kilkanaście firm zatrudniało do 50 pracowników (małe firmy), a kilka powyżej tej liczby (średnie podmioty).

Na rozmiar rodzinnej firmy nie ma wpływu liczba lat funkcjonowania na rynku, a raczej branża, w której działa. Prawie połowa badanych rodzinnych podmiotów istnieje kilka lat, a około 1/3 kilkanaście lat. Znacznie mniej zbadanych podmiotów rodzinnych posiada historię dłuższą niż dwadzieścia lat, czyli powstały przed 1990 rokiem.

Struktura branżowa i sektorowa firm rodzinnych dostarcza również dość interesujących wyników. Po pierwsze, podstawowa część podmiotów rodzinnych funkcjonuje w sektorze tradycyjnych usług, głównie handlowych (sklepy, hurtownie, zakłady usługowe), gastronomicznych oraz transportowych i budowlanych. Po drugie, wśród firm rodzinnych o charakterze produkcyjnym lub produkcyjno-usługowym wiele podmiotów działa jako interesariusze dużych firm produkcyjnych czy wydobywczych, jak na przykład przedsiębiorstwa kamieniarskie.

Po trzecie, istnieją również podmioty produkcyjne, zajmujące się żywnością (pieczywo, ciastka, wędliny) oraz wydobywaniem surowców skalnych czy produkcję okien oraz innych produktów budowlanych. Firmy żywnościowe mają status podmiotów małych, pozostałe średnich przedsiębiorstw. Po czwarte, na rynku działają również firmy rodzinne oferujące bardziej niszowe produkty i wysublimowane usługi. Są to usług poligraficzne, szkoły jazdy, rzeźba użytkowa, projekty architektoniczne, usługi medyczne, usługi opiekuńczo-wychowawcze czy usługi prawne. Po piąte, relatywnie niski jest udział w strukturze rodzajowej podmiotów zajmujących się najnowszymi technologiami, co jest charakterystyczne dla społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy.

4. Rzeczywiste cechy firm rodzinnych w regionie wałbrzysko-świdnickim

Analiza wyników badań oraz własne studia empiryczne zrealizowane przez autora i jego współpracowników w ostatnich kilkunastu latach pozwalają sformułować kilka wniosków dotyczących rzeczywistych cech firm rodzinnych powstających i działających w regionie wałbrzysko-świdnickim, obejmującym obszar województwa wałbrzyskiego sprzed reformy administracyjnej 1999 roku. Do tego typu cech zaliczyć można:

1. ciągłość i tradycję jako perspektywę działania;
2. nieufność jako wytyczną strategiczną, jako filozofią działania;
3. nepotyzm jako zasadę doboru kadr;
4. lokalność jako przestrzeń działania;
5. hermetyczność jako stosunek do świata zewnętrznego;
6. emocje jako regułę działania;
7. lojalność i zaufanie jako trzon kultury organizacyjnej;
8. prestiż i niezależność jako motyw działania;
9. przedsiębiorstwo jako centrum życia rodzinnego;
10. paternalizm jako sposób sprawowania władzy;
11. ograniczone ryzyko jako podstawę podejmowania decyzji.

Pierwsza cecha – ciągłość i tradycja jako perspektywa działania – może być uznana za pożądaną, zwłaszcza z punktu widzenia stabilności funkcjonowania lokalnej gospodarki, zaspokajania potrzeb członków społeczności oraz trwałości miejsc pracy. Tradycja może być oczywiście źródłem pewnych problemów rozwoju firm rodzinnych, w warunkach społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy, w ramach których wymagana jest dynamika, innowacyjność i potrzeba zmienności związana z konkurencyjno-

ścią. Można je jednak ograniczyć poprzez podnoszenie jakości oferowanego produktu i sposobu obsługi klienta.

Druga cecha – nieufność jako wytyczna strategiczna oraz filozofia działania – również ma swoje dobre i złe strony. Z jednej pozwala bowiem na precyzyjne sprawdzanie różnorodnych okoliczności przy przygotowaniu kolejnych przedsięwzięć, na swoistą ostrożność. Z drugiej natomiast generować będzie bariery dla działań mocno innowacyjnych z punktu widzenia właścicieli firmy.

Nepotyzm jako zasada doboru kadr jest cechą powszechnie krytykowaną na konkurencyjnym rynku pracy jako podejście nieracjonalne. Należy jednak pamiętać, że firmy rodzinne działają w tym zakresie zupełnie inaczej, a tworzenie zespołu pracowniczego ze współczłonków rodziny i krewnych traktowane jest jako fundament i istota tego rodzaju podmiotów gospodarczych. Pewnym elementem nepotycznego podejścia do kreacji zespołu pracowniczego firm rodzinnych jest zagadnienie sukcesji, czyli określenia następcy w dynastycznym zarządzaniu. Sukcesja również wydaje się dość oczywista w warunkach firmy rodzinnej.

Lokalność jako przestrzeń działania staje się w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych symptomem charakteru tych podmiotów. Zdecydowana większość firm rodzinnych jest bardzo mocno osadzona w lokalnej przestrzeni społeczno-ekonomicznej, od której często zależy ich trwałość jako podmiotów gospodarczych.

Piąta cecha – hermetyczność jako stosunek do świata zewnętrznego – eksponuje relacje, jakie tworzą się pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi a ich otoczeniem. W pewnym zakresie oznacza to przesłanki dla autarkiczności danej gospodarki, w innym zaś dla lepszego wykorzystania lokalnych zasobów ekonomicznych.

Cecha szóstą – emocje jako reguła działania – również wzbudza pewne pytania oraz wątpliwości. W typowych sytuacjach decyzyjnych emocje czy towarzyszące im konflikty nie należą do pożądanych elementów. Inaczej wygląda sytuacja, gdy konieczna jest pełna mobilizacja wszystkich dostępnych zasobów. Wówczas emocje mogą być bardzo cennym czynnikiem podnoszącym poziom skuteczności zarządzania. W firmach rodzinnych emocje mogą mieć jeszcze inny wymiar związany z powiązaniami psychicznymi wewnątrz samych rodzin.

Ważną cechą firm rodzinnych jest lojalność i zaufanie jako trzon kultury organizacyjnej. Te elementy kapitału społecznego mogą w zasadniczy sposób redukować transakcyjne koszty gospodarowania. Ponadto podnoszą one skuteczność działania danego podmiotu gospodarczego.

Prestiz i niezależność jako motywy działania pozwalają stworzyć właściwą markę firmy rodzinnej. Image przedsiębiorstwa, który obejmuje między innymi markę, utrwała jego pozycję na lokalnym rynku.

Przedsiębiorstwo jako centrum życia rodzinnego może wywoływać pewne wątpliwości z socjologicznego czy psychologicznego punktu widzenia. Nie wszyscy akceptują bowiem zjawiska przenoszenia problemów zarządzania firmą na życie *sensu stricto* rodzinne. Wydaje się jednak, że w przypadku firm rodzinnych rozdzielenie takie nie jest praktycznie możliwe.

Paternalizm jako sposób sprawowania władzy jest cechą charakterystyczną zdecydowanej większości firm rodzinnych. Obejmuje on nie tylko członków własnej rodziny, ale również pozostałych pracowników firmy. W ten sposób miejsca pracy w firmach rodzinnych mają znacznie trwalszy charakter niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych.

Ważną cechą firmy rodzinnych jest także skłonność do ograniczonego ryzyka jako podstawy podejmowania decyzji. Taka cecha procesów decyzyjnych zachodzących w tego typu podmiotach częściej chroni je przed niebezpiecznymi konsekwencjami działalności gospodarczej, niż dostarcza możliwości uzyskania nadzwyczajnych korzyści (zysków).

Łatwo zorientować się z powyższego zestawienia cech firm rodzinnych, że tworzą one punkt wyjścia zarówno dla osiągnięcia pożądanych efektów, jak i wystąpienia barier czy poniesienia strat.

5. Zakończenie. Perspektywy rozwoju firm rodzinnych

Firmy rodzinne stanowią zbyt znaczącą część współczesnych, rozwiniętych gospodarek i pełnią wiele ważnych, nie tylko ekonomicznie, funkcji w nowoczesnych społeczeństwach, aby postawić tezę, że ich szanse rozwoju są niewielkie. Wręcz przeciwnie, szanse rozwoju firm rodzinnych są znaczące. Zależy to jednak od spełnienia wielu warunków, takich jak:

1. wykorzystanie potencjału firm rodzinnych,
2. wykorzystanie potencjału regionu problemowego,
3. wykorzystanie wsparcia zewnętrznego (regionalnego, krajowego, unijnego i globalnego),
4. aktywna postawa samorządu terytorialnego, gospodarczego i innych instytucji oraz inicjatyw obywatelskich,
5. przełamanie istniejących barier (na przykład niewłaściwych postaw),
6. ograniczenie możliwości powstania nowych barier,
7. rozwój kapitału społecznego i racjonalne wykorzystanie innych lokalnych zasobów (kapitałów) ekonomicznych.

Jak wykazano w wielu studiach modelowych oraz potwierdzono w badaniach empirycznych, firmy rodzinne posiadają bardzo duży potencjał rozwo-

jowy i ogromną, nawet większą od firm nierodzinnych, zdolność adaptacji i umiejętność przetrwania trudnych warunków. Wykorzystanie tego potencjału jest podstawową szansą rozwoju takich podmiotów.

Firmy rodzinne mają pewne dodatkowe szanse rozwoju w warunkach regionu problemowego, gdzie spotykamy się z różnego typu niedostatkami oraz barierami. Gospodarstwa domowe funkcjonujące w takiej przestrzeni odczuwają potrzeby, które można skutecznie zaspokajać produktami o dostępnej cenie i akceptowanej jakości. Firmy rodzinne mogą takie produkty dostarczać. Ograniczona zdolność nabywcza znacznej części gospodarstw domowych w regionach problemowych nie zachęca do ekspansji wielu innych grup podmiotów.

Przed regionami problemowymi istnieją zwiększone możliwości wykorzystania wsparcia zewnętrznego. Regiony takie są bowiem obiektem szczególnego zainteresowania polityki regionalnej Unii Europejskiej czy krajowej polityki regionalnej i społecznej. Celem tej ostatniej jest ograniczanie zjawiska wykluczenia. Wsparcie takie, w każdej występującej formie jest dodatkową szansą rozwoju firm rodzinnych, również jako aktywizacji ludności zamieszkującej dany region problemowy.

Bardzo istotnym elementem, organizującym funkcjonowanie lokalnej społeczności i tworzącym instytucjonalne ramy gospodarowania w tej przestrzeni, są: samorząd terytorialny oraz samorząd gospodarczy, inne instytucje czy inicjatywy obywatelskie. Współczesna ekonomia instytucjonalna podkreśla znaczenie tych elementów, dowodząc ich wpływu na sprawność (efektywność i skuteczność) funkcjonowania lokalnej gospodarki i społeczności.

Ważnym impulsem dla rozwoju firm rodzinnych może być również przełamanie istniejących barier, zwłaszcza dotyczących niewłaściwych postaw ludzkich, które ograniczają społeczną i gospodarczą aktywność ludzi.

Firmy rodzinne mają duże możliwości wpływania na ograniczenie możliwości powstania nowych barier, które mogłyby utrudnić rozwój całego regionu oraz samych firm rodzinnych w przyszłości.

Zasadniczym warunkiem rozwoju firm rodzinnych jest proces powiększania kapitału społecznego, redukującego poziom kosztów transakcyjnych w gospodarce i racjonalne wykorzystanie innych lokalnych zasobów (które w ujęciu dynamicznym nazwać możemy kapitałami), obejmujących zasoby ludzkie, antropogeniczne, przyrodnicze, informacyjne oraz kulturowe.

Łączne uruchomienie wszystkich powyższych czynników pozwala pozytywnie odpowiedzieć na tytułowe pytanie. Przy wszystkich swoich mocnych i słabych stronach firmy rodzinne mają znaczne szanse rozwoju w przyszłości, zwłaszcza w regionie problemowym.

Bibliografia

Czaja S. (2002), *Historia gospodarki i gospodarowania*, Wydawnictwo I-BIS, Wrocław.

Przewodnik po małej i średniej przedsiębiorczości – przypadek Polski i Ukrainy (2003), red. S. Czaja, SIPH, Świdnica.

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

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

Ewa Kempa

Politechnika Częstochowska

Opracowanie strategii firm rodzinnych z wykorzystaniem logistyki

Developing strategies for family businesses using logistic

Abstract: Building a family business strategy is dependent on market opportunities, as well as the skills and financial resources of the owner. One of the most important elements of the strategy is logistics, which allows you to find the right provider, manage inventory, but also organize distribution processes. The article shows the importance and place of family businesses in Poland, as well as the use of logistics distribution activities on the example of an online store.

Key-words: family businesses, logistics, strategy, stakeholders, distribution.

Wstęp

Aby osiągnąć sukces rynkowy, każde przedsiębiorstwo rodzinne powinno badać zmieniające się potrzeby klienta i dostosowywać do nich swoją ofertę. Źródłami przewagi konkurencyjnej może być strategia organizacji, która jest oparta na działaniach logistycznych odgrywających znaczącą rolę w łańcuchu dostaw. W firmach rodzinnych strategia zależy także od poszczególnych interesariuszy, którzy swoją postawą wpływają na poziom rozwoju firmy. Cel artykułu stanowi opisanie specyfiki strategii firm rodzinnych na rynku polskim oraz próba oceny tej strategii na podstawie wybranych działań logistycznych w sferze dystrybucji.

1. Istota i miejsce firm rodzinnych w gospodarce rynkowej

Firmy rodzinne są motorem polskiej gospodarki, wartością samą w sobie, co jest już postrzegane przez wielu właścicieli takich biznesów i członków ich rodzin. Przez wiele lat niechętnie bądź w ogóle nie przyznawano się do prowadzenia podmiotu rodzinnego, bo mogło się to kojarzyć z brakiem profesjonalizmu. Dzisiaj właściciele są z tego dumni. Sytuację tę zmieniło nie tylko nastawienie, ale także sytuacja na rynku, gdyż przedsiębiorstwa rodzinne stanowią dużą część podmiotów gospodarczych w Polsce, szczególnie w sektorze MMSP.

Zdaniem Ł. Sułkowskiego i A. Mariańskiego: „Przedsiębiorstwa rodzinne można określić jako podmiot gospodarczy, w którym kontrola własnościowa lub zarządzanie podmiotem pozostają w rękach przedstawicieli rodziny, a w funkcjonowanie podmiotu gospodarczego jest zaangażowany więcej niż jeden członek rodziny. Owo zaangażowanie może przybierać formę własności, współwłasności lub formalnego czy nieformalnego udziału w zarządzaniu (np. zatrudnienie na stanowisku kierowniczym)” [Sułkowski, Marjański 2014 www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf].

Zaletami przedsiębiorstwa rodzinnego są [Olkiewicz 2013, s. 62]:

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

Przedsiębiorstwa rodzinne posiadają wiele walorów, ale nie są również pozbawione cech negatywnych, do których można zaliczyć, np. brak rozdzielności majątkowej i czasowej pomiędzy rodziną a firmą czy zatrudnianie członków rodziny mających mniejsze kwalifikacje niż osoby obce. Dlatego tak ważna, ale bardzo trudna jest umiejętność oddzielenia spraw rodziny od firmy.

Przedsiębiorstwo rodzinne charakteryzuje się grupą wyróżniających je cech, które pozwalają rozpoznać ją na tle innych form organizacyjnych. Warto wspomnieć o następujących wyróżnikach [Stradomski 2010, s. 53]:

1. co najmniej jeden członek rodziny jest zatrudniony w przedsiębiorstwie lub aktywnie wspiera jego działalność;

2. istnienie firmy rodzinnej w dużym stopniu determinuje wybór ścieżki kariery zawodowej przez członków rodziny;
3. stosunki rodzinne wpływają w istotnej mierze na sukcesję własności i kontroli w przedsiębiorstwie;
4. członkowie rodziny wywierają znaczący wpływ lub bezpośrednio zarządzają firmą rodzinną;
5. wartości kultywowane w rodzinie znajdują odzwierciedlenie w formule misji oraz wizji przedsiębiorstwa rodzinnego;
6. nie ma wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy rodziną a firmą;
7. historia rodziny jest ściśle powiązana z dziejami przedsiębiorstwa;
8. członkowie rodziny czują się odpowiedzialni za bieżące funkcjonowanie oraz perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego.

Wyżej wymienione cechy wskazują na specyfikę firmy rodzinnej, bo nigdzie nie są tak widoczne relacje między pracą a życiem osobistym. Każda kłótnia w rodzinie może odbić się negatywnie nie tylko na relacjach społecznych, ale także w organizacji. Natomiast porozumienie i dobre relacje mogą być fundamentem ciekawych pomysłów i sukcesów firmy.

2. Strategie w firmach rodzinnych

Przedsiębiorstwa rodzinne często funkcjonują na rynku lokalnym, wśród znanej sobie społeczności, co wywiera silny wpływ na decyzje strategiczne podejmowane przez zarządzających. Osoby zatrudnione w takim podmiocie to nie tylko członkowie rodziny, ale często przyjaciele czy sąsiedzi z najbliższej okolicy. Decyzje i sposoby ich podejmowania mogą mieć wpływ na zachowanie najbliższego otoczenia. Dlatego zarządzający firmami rodzinnymi, będąc pracodawcami często czują się odpowiedzialni za tę społeczność lokalną. Niepowodzenie czy błędna decyzja mogą spowodować nie tylko niezadowolenie otoczenia, ale także częściowy upadek społeczności lokalnej, która zostanie pozbawiona źródeł dochodu. Dlatego działalność przedsiębiorstwa rodzinnego powinna być tak prowadzona, aby spełniać oczekiwania zarówno interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

Interesariuszami wewnętrznymi firmy rodzinnej są wszyscy członkowie organizacji, czyli [Lewandowska 2012, s. 117]:

1. właściciele,
2. pracownicy będący członkami rodziny,
3. członkowie rodziny niepracujący w firmie,
4. pozostali pracownicy.

Interesariusze zewnętrzni to i/lub podmioty znajdujące się w bliższym lub dalszym otoczeniu firmy, należą do nich [Lewandowska 2012, s. 117]:

1. klienci firmy
2. dostawcy,
3. wierzyciele, instytucje finansowe (np. banki),
4. potencjalni inwestorzy,
5. społeczeństwo,
6. organy samorządowe i rządowe,
7. twórcy polityki gospodarczej,
8. regulatorzy i legislatorzy rynku kapitałowego i kredytowego.

Każdy z tych interesariuszy, zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny ma lub może mieć wpływ na działanie przedsiębiorstwa rodzinnego, gdyż każdy z nich coś do niego wnosi, ale ma również określone oczekiwania w stosunku do konkretnego przedsiębiorstwa rodzinnego. Jakie oczekiwania mogą mieć wybrane grupy interesariuszy, przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Interesariusze firmy rodzinnej oraz ich oczekiwania

Interesariusz firmy rodzinnej	Potencjalne oczekiwania
Klient	Wysoka jakość produktu / usługi
Właściciel	Wzrost wartości firmy
Pracownik – członek rodziny	Zabezpieczenie przyszłości, samorealizacji
Pracownik – spoza rodziny	Bezpieczeństwo zatrudniania, dochód
Dostawca	Pewność odbioru, moralność płatnicza
Spółeczność lokalna	Wsparcie społeczne, zaangażowanie w gminie
Organizacja branżowa	Wymiana doświadczeń
Bank / inwestor	Solidność i wypłacalność

Źródło: A. Lewandowska (2012), *Strategia firmy rodzinnej* [w:] *Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa , s. 118.

Spełnienie oczekiwań interesariuszy jest dużym wyzwaniem dla zarządzających firmą rodzinną, ponieważ czasami wymagania pracowników są inne, a nawet sprzeczne niż właściciela czy klientów. Dlatego ważne jest, aby stawiać ambitne, ale realne cele, które składają się na strategię przedsiębiorstwa.

Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych jest bardzo istotne, ale często niedoceniane, gdyż właściciele nie chcą myśleć przyszłościowo, a cele, które zamierzają osiągnąć, są tylko krótkookresowe. Zarządzanie strategiczne w firmach rodzinnych powinno być tworzone według następujących zasad [Marjański, Marjańska 2011, s. 48]:

1. proces planowania strategicznego, wdrażania strategii i jej kontroli opiera się na harmonizowaniu wartości przedsiębiorstwa i rodziny,
2. dla sukcesu przedsiębiorstwa rodzinnego potrzebne jest wykorzystanie myślenia strategicznego, opartego na wspólnych wartościach i wizji rozwoju przedsiębiorstwa i rodziny,
3. w przedsiębiorstwie rodzinnym nie ma potrzeby rozwoju nadmiernie sformalizowanych narzędzi zarządzania strategicznego. Ważniejsze jest przyjęcie orientacji strategicznej, zakładającej planowanie długoterminowe i myślenie strategiczne,
4. w biznesie rodzinnym strategia pozostaje w ścisłym związku z kulturą organizacyjną (wartościami, normami i zaufaniem dla pracowników). Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa rodzinnego powstaje przez tworzenie relacji przedsiębiorstwo-rodzina,
5. zagrożeniem dla małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego jest przyjęcie orientacji antystrategicznej, a więc zignorowanie planowania, wizji i perspektywicznego myślenia. Prowadzi to do niespójnego reagowania na wpływ otoczenia,
6. elementem przewagi konkurencyjnej małego i średniego przedsiębiorstwa rodzinnego może być elastyczność i szybkość reagowania na istotne zmiany otoczenia. Elastyczności powinno towarzyszyć jednak myślenie strategiczne – przemyślana wizja oparta na wartościach.

Podstawą do budowania strategii firmy rodzinnej jest określenie misji i wizji firmy. Misja zwykle określa wartości, jakie firma chce chronić, a wizja – obraz firmy w bliższej i dalszej przyszłości. Misję mogą określać takie wartości jak, np. rzetelność wobec klienta. Wizja może ukazywać firmę za 10 lat jako europejskiego lidera w swojej dziedzinie, z filiami w stolicach Unii Europejskiej. Misja i wizja jest najczęściej ustalana przez właścicieli, natomiast organ zarządzający (np. zarząd) przystępuje do określenia wytycznych na najbliższy okres, np. następny rok. Ustalane są wtedy [Blikle 2014, s. 107]:

1. kierunki strategiczne, jakie należy wybrać, aby móc zrealizować misję i wizję przedsiębiorstwa,
2. cele taktyczne, określające cele do osiągnięcia na drodze wyznaczonej przez kierunki strategiczne,
3. zadania operacyjne, określające czynności do wykonania, w celu realizacji zadania taktycznego.

Misja, wizja i cele strategiczne powinny być nie tylko ustalone, ale także realizowane. Bardzo pomocna jest tutaj współpraca seniorów rodu z ich doświadczeniem i umiejętnościami, ale także żywiołowość, otwartość młodszego pokolenia na nowoczesne technologie oraz metody zarządzania. Jeżeli członek rodziny jest odpowiedzialny za sprawy operacyjne, powinien on być

w stanie negocjować z innymi osobami z rodziny i przekonać ich do swoich racji, aby móc podejmować możliwie najlepsze decyzje. W niektórych przypadkach można osiągnąć bardziej obiektywną kontrolę i wgląd w biznes rodzinny poprzez zatrudnienie menadżera niebędącego członkiem rodziny.

Nacisk co do zatrudniania krewnych jest jednym z poważniejszych problemów biznesów rodzinnych. Aspekt emocjonalny stosunków rodzinnych może bardzo utrudnić odmowę. Należy spróbować podjąć decyzję na podstawie tego, co jest dobre dla biznesu, a nie na podstawie emocji. Jeżeli zostanie zatrudniony członek rodziny, nie powinno to wpłynąć na stosunki z innymi pracownikami. Należy stosować te same standardy wobec wszystkich pracowników, tak samo członków rodziny, jak i osób obcych [www.cbo-eco.ca. dostęp: 20.02.2014].

Pracownicy z rodziny są skłonni do większych poświęceń na rzecz firmy, np. nie mają problemu z nadgodzinami. Dlatego biznesy rodzinne wykazują się na ogół większą elastycznością niż pozostałe przedsiębiorstwa w stosunku do potrzeb swoich klientów, bo dzięki nienormowanemu czasowi pracy mogą się łatwiej dostosować do potrzeb rynku. Taka strategia sprawia, że rodzinne biznesy charakteryzują się większą od przeciętnej zdolnością do długowieczności. Jeżeli celem firmy jest wielopokoleniowość, a więc zapewnienie pracy i emerytury dla wielu pokoleń, podstawowym zadaniem zarządu powinno być trwanie firmy z takim rozwojem, który nie niesie zbyt wysokiego ryzyka wyeliminowania jej z rynku.

Nawet sprawnie działający, oparty na wysokich kompetencjach system może zginąć pod naporem rynku, jeżeli nie wypracuje adekwatnego strategicznego kierunku działania. Firmy rodzinne są z natury przesiąknięte osobowością i kulturą ich twórców, dlatego strategia powinna uwzględniać nie tylko realia zewnętrzne, ale także dorobek, styl i pasję rodziny kreującej firmę [Szczepan-Jakubowka, Jakubowski 2012, s. 139]. Ważnym elementem strategii powinno być zjawisko sukcesji, które niestety z różnych powodów jest pomijane przez właścicieli. Częste pomijanie zjawiska sukcesji w planowaniu strategicznym wśród przedsiębiorców rodzinnych może mieć kilka źródeł [Roszko-Wójtowicz 2013, s. 108]:

- brak wiedzy na temat procesu sukcesji,
- brak świadomości co do skali i wpływu sukcesji na przyszłość prowadzonej działalności gospodarczej,
- jest to świadome i celowe postępowanie dotychczasowego właściciela, który chce jak najdalej odsunąć temat przekazania przedsiębiorstwa młodszemu pokoleniu.

Brak strategii prowadzącej do przekazania organizacji następcom jest często wynikiem rozumowania i postępowania właściciela, który nie wierzy

w umiejętności potencjalnych sukcesorów. Często towarzyszy mu obawa, iż dzieci będą chciały zmienić sposób zarządzania firmą, co może doprowadzić przedsiębiorstwo do upadku. Taki sposób rozumowania może być szkodliwy dla firmy, gdyż lepiej opracować strategię sukcesji wcześniej, gdy ma się możliwość kształtowania umiejętności i postrzegania biznesu przyszłego sukcesora, niż czekać na moment przekazania władzy w ręce kogoś nieprzygotowanego, a nawet stanąć przed koniecznością sprzedaży rodzinnego biznesu.

3. Strategia logistyczna w firmach rodzinnych

Logistyka we współczesnej działalności przedsiębiorstw rodzinnych ma znaczenie nie tylko z uwagi na wzrost wymiany towarowej i globalizację gospodarki, ale także na trendy strategiczne ukierunkowane na zarządzanie łańcuchami dostaw ze szczególnym uwzględnieniem czynnika czasu. To właśnie skrócenie czasu realizacji zlecenia i poziom obsługi klienta często stają się celem, który ma przybliżyć przedsiębiorstwa do osiągnięcia sukcesu.

Celem logistyki jest zapewnienie jak najwyższego poziomu obsługi klienta przy akceptowanym poziomie kosztów obsługi, zapewniającym rentowność uczestnikom łańcucha dostaw.

Do zasadniczych celów logistyki w przedsiębiorstwie zaliczamy [Kempka 2014, <http://www.akademor.webd.pl>, dostęp: 20.02.2014]:

1. zmniejszenie zapasów,
2. skrócenie czasu realizacji dostaw,
3. eliminacja ogniw pośrednich,
4. wysokie wykorzystanie infrastruktury, personelu,
5. szybki, bezawaryjny przepływ informacji,
6. poprawa poziomu obsługi klienta,
7. usprawnienie procesu zarządzania,
8. obniżenie kosztów przepływu dóbr.

Logistyka swoim zasięgiem obejmuje znaczny obszar działalności przedsiębiorstwa i jest ściśle powiązana z jego strategią, której nie da się opracować bez uwzględnienia celów logistycznych.

Zdaniem Cz. Skowronka w horyzoncie strategicznym występuje kilka kluczowych problemów logistyki, mogących być uzupełnieniem dla strategii rozwoju przedsiębiorstwa, także rodzinnego. Należą do nich [Skowronek 2010, s. 74]:

- wybór strategicznych dostawców, materiałów, zespołów, części, a także usług zewnętrznych,
- własna obsługa transportowa procesów logistycznych czy korzystanie z outsourcingu,
- rozwój własnych potencjałów magazynowych czy korzystanie z usług

- wyspecjalizowanych przedsiębiorstw logistycznych,
- rozwój własnej sieci dystrybucyjnej czy korzystanie z sieci innych przedsiębiorstw,
 - kształtowanie struktury podmiotowej procesów dystrybucji na zasadzie powiązań kontraktowych czy też związków kapitałowych,
 - własne procedury zarządzania zapasami czy też powierzenie tej funkcji wyspecjalizowanym firmom logistycznym,
 - inne wynikające ze specyfiki branżowej.

Wykorzystanie logistyki w strategii przedsiębiorstwa rodzinnego ma znaczenie dla procesów zaopatrzenia, produkcji, a także dystrybucji. To dzięki tej ostatniej produkt dociera do klienta, a w dobie zwiększonej konkurencji należy wykorzystać wszystkie narzędzia strategiczne, które polepszą skuteczność dystrybucji. Na zachowanie potencjalnych nabywców wpływa wiele czynników, np. wielkość popytu i podaży, cena, jakość czy nawet sytuacja gospodarcza w kraju. Nie zawsze jednak dokonanie jakiegoś wyboru okazuje się później trafne. Dostawca może nie wywiązać się określonych terminów bądź zapewnić jakość niższą od tej zamówionej czy też nie stosować innej formy płatności jak gotówka. Dla klienta ważne jest, aby termin od momentu zamówienia do momentu realizacji dostawy był możliwie jak najkrótszy. Każdy odbiorca chce być traktowany indywidualnie i w zależności od swoich potrzeb, zarówno z zakresie doradztwa, serwisu, jak i wielkości opakowania. Takie indywidualne podejście często oferują właśnie firmy rodzinne, których właściciele traktują każdego klienta niemal jak członka rodziny. Mają świadomość, że odbiorca kojarzy firmę z konkretną marką, która bardzo często jest utożsamiana z nazwiskiem rodziny.

4. Wykorzystanie logistyki w dystrybucji produktów w firmie A. Blikle poprzez sprzedaż internetową

Dynamiczny rozwój Internetu oraz wzrost liczby korzystających z niego konsumentów doprowadził do rozwoju handlu elektronicznego, a tym samym do szeregu istotnych zmian w obrębie jego funkcjonowania. Na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat stałe pojawiały się nowe wirtualne sklepy internetowe i jednocześnie poszerzał się zakres działalności już funkcjonujących sklepów i tradycyjnych firm o handel w sieci. Dało to przedsiębiorstwom możliwość dotarcia do szerszego grona odbiorców, przy jednoczesnej konieczności zmierzania się z szeregiem wyzwań i niebezpieczeństw, jakie pociąga za sobą organizacja elektronicznych systemów sprzedaży. Zmusza to firmy do intensywnych przemyśleń dotyczących kwestii sposobu sprzedaży produktów i usług.

Sklepy internetowe w oczach konsumentów oferują niższe ceny produk-

tów, duży wybór towarów oraz możliwość zrobienia zakupów bez wychodzenia z domu [Mącik 2010, s. 119]. Jest to szczególnie korzystna forma dystrybucji dla wielu firm rodzinnych, które działają na rynku lokalnym, a dzięki sprzedaży internetowej mają szansę powiększyć grono swoich odbiorców.

Przykładem stosowania logistyki w strategii przedsiębiorstwa jest sprzedaż internetowa własnych produktów przez firmę Blikle. Jest to firma spożywcza, oferująca produkty cukiernicze, które mają określony, najczęściej niezbyt długi okres przydatności do spożycia. W sklepie internetowym można składać zamówienia przez całą dobę za pomocą specjalnego formularza dostępnego na stronie sklepu. Towary mogą być dostarczane do placówek A. Blikle na terenie całego kraju lub przesyłką kurierską tylko na terenie Warszawy i Konstancina-Jeziornej. Jeżeli zamówienie jest złożone od poniedziałku – piątku w godz. od 9.00–17.00, to termin realizacji nastąpi zgodnie z życzeniem klienta, ale nie wcześniej niż następnego dnia roboczego. Jeżeli zamówienie jest złożone w innym terminie, to zostanie potwierdzone w najbliższym dniu roboczym, a realizacja nastąpi w terminie ustalonym przez klienta.

Dostawa zostaje zrealizowana po uregulowaniu należności, klient może tego dokonać w następujący sposób [<http://sklep.blikle.pl/>, dostęp 20.02.2014 r.]:

1. kartą płatniczą,
2. przelewem na rachunek bankowy sklepu,
3. płatność gotówką przy dostawie przesyłki kurierskiej. Kurier nie wydaje reszty.
4. płatność gotówką lub kartą przy odbiorze osobistym w wybranym punkcie sprzedaży.

Zamówiony towar dostarczany jest kurierem lub taksówką, w dniu i w godzinach ustalonych przez odbiorcę (firma stosuje dwugodzinny przedział czasowy). Koszt dostawy doliczany jest do zamówienia, jeżeli jednak klienta nie ma pod wskazanym adresem w określonym czasie, to do rachunku dolicza się 30 zł. brutto. W przypadku, gdy dostawa miałaby być realizowana po godz. 18.00 lub po 14.00 w weekendy, to koszty powiększone są o dodatkową opłatę zgodną z regulaminem sklepu [<http://sklep.blikle.pl/>, dostęp 20.02.2014 r.].

Z regulaminu zamówień klienta może również dowiedzieć się, w jaki sposób składać ewentualną reklamację oraz jakie są możliwości dostawy produktów do innych miejsc w kraju.

Firma A. Blikle jest firmą znaną i niezwykle popularną w naszym kraju, dlatego dzięki sklepowi internetowemu znacznie wzrosła dostępność jej produktów dla konsumentów. Wyroby z krótkim terminem ważności powinny być dostarczane szybko i sprawnie, a precyzyjnie opracowany regulamin zamówień, przy wywiązaniu się z niego obu stron, daje taką gwarancję.

Działania takie pokazują na wykorzystanie logistyki w dystrybucji pro-

duktów w firmie rodzinnej, przy zastosowaniu wysokiego poziomu jakości klienta. Cały proces dokonywania zakupu wyrobu lub usługi drogą elektroniczną, to nie tylko złożenie zamówienia oraz dokonanie płatności. Proces ten w takim samym stopniu obejmuje także sposób dostawy towaru i określenie, kto i w jakim stopniu jest za dostawę odpowiedzialny.

Podsumowanie

Ważnym elementem zarządzania przedsiębiorstwem jest określenie misji, wizji oraz opracowanie strategii, dzięki której organizacja ma się rozwijać. Firmy rodzinne są najczęściej młodymi podmiotami na rynku, powstawały w różnych okolicznościach i często działają w oparciu o wiedzę, doświadczenie i intuicję właściciela, co nie zawsze jest zgodne z nowoczesnymi metodami zarządzania, a bardziej z potrzebami członków rodziny.

Logistyka ma duży wpływ na strategię działania firm rodzinnych, gdyż dzięki niej wybiera się odpowiednich dostawców, ale także znajduje odbiorców w procesie dystrybucji. Jednym z popularniejszych sposobów sprzedaży jest obecnie handel internetowy, który dla wielu klientów jest wygodniejszy i tańszy, a dla przedsiębiorstw rodzinnych (często działających na rynku lokalnym) jest sposobem dotarcia do większej liczby odbiorców.

Bibliografia

Blikle A. (2014), *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu* [online]; <http://www.moznainaczej.com.pl/ciekawe-www>, dostęp: 20.02.2014.

Kempka S., *Logistyka źródłem sukcesu przedsiębiorstw w dobie gospodarki rynkowej* [online], http://www.akademor.webd.pl/download/logistyka_zrodlem_sukcesu_slawomir_kempa_kdkinfo.pdf, dostęp: 20.02.2014.

Lewandowska A. (2012), *Strategia firmy rodzinnej [w:] Firma w rodzinie, czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl> [15.02.2014].

Marjański A., Marjańska J.; *Uwarunkowania strategii małych i średnich przedsiębiorstw rodzinnych [w:] A. Marjański (red.), Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Zarządzanie rozwojem i zmianą, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”*, Społeczna Akademia Nauk, Tom XII, zeszyt 7, Łódź 2011, s. 48.

Olkiewicz M. (2013), *Jakość zasobów ludzkich determinantą procesu sukcesji [w:] A. Marjański (red.), Firmy rodzinne – wyzwania globalne i lokalne, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”*, Tom XIV, zeszyt 6, część 1, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Mącik R. (2010), *E-handel i e-usługi – technologie i model biznesu [w:] G. Sobczyk (red.), Zarządzanie sprzedażą w przedsiębiorstwie handlowym i usługowym*, PWE, Warszawa.

Roszek-Wójtowicz E. (2013), *Przygotowanie polskich przedsiębiorców do transferu przedsiębiorstwa – stan aktualny i perspektywy przyszłe [w:] A. Marjański (red.), Firmy rodzinne-wyzwania globalne i lokalne; „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”*, Tom XIV, zeszyt 6, część 1, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.

Skowronek Cz. (2010), *Procesy logistyczne w kształtowaniu ekonomiki przedsiębiorstw; [w:] Logistyka w naukach o zarządzaniu*, AE, Katowice.

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

Sułkowski Ł., Marjański A. (2014), *Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, <http://www.mtbiznes.pl/doc/firmy-rodzinne.pdf> [15.02.2014].

Szczepan-Jakubowska D., Jakubowski J. (2012), *Synergia, czyli jak doprowadzić do tego, aby oddziaływania realizatorów programów dawały firmom rodzinnym jak najefektywniejsze wsparcie*, PARP, Warszawa, <http://www.parp.gov.pl> [15.02.2014].

<http://sklep.blikle.pl/>, dostęp: 20.02.2014.

<http://www.cbo-eco.ca/en/index.cfm/managing/day-to-day-operations/managing-a-family-owned-business/?lang=pol>, dostęp: 20.02.2014.

Ewa Mazur-Wierzbicka

Uniwersytet Szczeciński

Specyfika realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach rodzinnych

Specification of realization of Corporate Social Responsibility in family business

Abstract: Family businesses play significant role in the world and European Union economy, also in Poland. Polish companies constitute over 35% companies from SME sector, it makes 10% GDP (PKB) and it is about 20% workplaces in SME sector, they are big economic potential. Recently Corporate Social Responsibility has been taken in public discussions, which is one of the main instruments of balanced development. CSR conception is beginning to have bigger meaning in economic practice. The family businesses analysis is Very important according to their context and functions compatible with CSR standards. The basic of deliberations is to show challenges for family business in their way to the implementation CSR standards – which is the main aim of this article. Constituent parts has been assigned to realize the aim of this work. Literature study has been used in this article.

Key-words: family business, SME, Corporate Social Responsibility.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają znaczącą rolę w gospodarce świata. W Polsce zaliczane są głównie do sektora MMŚP, stanowią ważną siłę gospodarczą. Obecnie problematyka funkcjonowania biznesu rodzinnego znajduje się w kręgu zainteresowania różnych nauk.

W ostatnich latach obserwowany jest dynamiczny rozwój koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu (ang. *Corporate Social Responsibility* – CSR), będącego jednym z głównych narzędzi zrównoważonego rozwoju, wdrażanych przez podmioty gospodarcze.

Analizując rzeczywistość gospodarczą, pojawiające się nowe tendencje w naukach społecznych, w zarządzaniu, warto zwrócić uwagę na możliwości wdrażania standardów coraz bardziej popularnej koncepcji CSR przez przedsiębiorstwa rodzinne. Wiele cech, jakie wykazują przedsiębiorstwa rodzinne, stanowi dobry fundament do wdrażania przez nie standardów społecznie odpowiedzialnego biznesu.

Głównym celem artykułu jest przybliżenie wyzwań, jakie stoją przed przedsiębiorstwami rodzinnymi w kontekście wdrażania standardów CSR. Realizacji celu pracy podporządkowano jej części składowe. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu, jak też materiały i opracowania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Przedsiębiorstwa rodzinne – zarys pojęcia

W literaturze przedmiotu nie występuje jedna precyzyjna definicja terminu „przedsiębiorstwo rodzinne” (ang. *family business*). Zauważyć jednak należy, że w powszechnym, intuicyjnym odczuciu każdy jest w stanie określić, czy dane przedsiębiorstwo ma charakter rodzinny. Stanowi to niewątpliwie znaczną niedogodność, szczególnie dla badaczy zajmujących się problematyką przedsiębiorstw rodzinnych, gdyż przyjęcie różnych definicji przez poszczególnych badaczy, naukowców (często uwzględniających ich specyficzne potrzeby) z pewnością utrudnia bądź wręcz uniemożliwia przeprowadzanie analiz komparatywnych pomiędzy wynikami uzyskiwanymi w toku prowadzanych licznych badań [Zob. Sten 2006, s. 16]. Niebezpieczna jest w tym przypadku również różnorodność powstawania statystyk przedsiębiorstw rodzinnych, ich udziału w gospodarkach poszczególnych krajów. Sektor przedsiębiorstw rodzinnych stanowi znaczącą część gospodarki tak polskiej, jak i światowej, jednak brak jednoznacznej definicji wpływa na to, że niektóre podmioty rodzinne np. nie zostaną uwzględnione w prowadzonych badaniach [Sten 2006, s. 16, Małyszczak 2012, ss. 108–110].

Na brak precyzyjnego zdefiniowania przedsiębiorstw rodzinnych wpływa różnorodność przyjmowanych kryteriów, pozwalających na uznanie podmiotu gospodarczego za rodzinny. Najważniejszymi i najczęściej przyjmowanymi przez badaczy są: własność, zarząd, zaangażowanie rodziny w biznes oraz sukcesję rodzinną [Sułkowski 2011, s.10].

Część występujących w literaturze przedmiotu definicji nie jest adekwatnych do wykorzystania w polskiej rzeczywistości gospodarczej. Dla przykładu R.G. Donnelley [2002, s. 4] uważa, że za biznes rodzinny można uznać taki biznes, na którego cele i prowadzoną politykę wpływały przynajmniej dwie

generacje jednej rodziny. W Polsce natomiast większość podmiotów rodzinnych ma charakter jednopokoleniowy [Sułkowski 2011, s.12].

W artykule przyjęto definicję przedsiębiorstwa rodzinnego zgodną z tą, którą uznano za podstawową przy przeprowadzaniu badań dotyczących przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce, na które to badania Autorka będzie powoływała się w pracy [PARP 2009, s. 50]. Zatem „przedsiębiorstwo rodzinne to każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym:

- wspólnie pracuje co najmniej dwóch członków rodziny,
- co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie przedsiębiorstwem,
- członkowie rodziny posiadają znaczące udziały w przedsiębiorstwie (co oznacza udziały większościowe).

Przyjmując tę definicję, można określić, że przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce przynależą w znacznej większości do sektora MMŚP, stanowią ponad 35% przedsiębiorstw z sektora MSP, wytwarzają ok. 10% PKB i tworzą ok. 20% miejsc pracy w sektorze MSP [PARP 2009, s. 17]. Należy także wskazać, że w Polsce prowadzą działalność także duże koncerny rodzinne (choć bardzo nieliczne), do których zaliczyć należy m. in. cukiernie Blikle-go, producentów łodów „Grycan” i „Koral”, właścicieli sieci sklepów „Piotr i Paweł”, producenta biżuterii „Kruk” – jednak treści niniejszego artykułu nie będą do nich nawiązywały.

Spółeczna odpowiedzialność biznesu – zarys koncepcji

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jest jednym z nowszych pojęć w praktyce gospodarczej i w nauce. Na powstanie tej koncepcji wpłynęło wiele czynników m.in. globalizacja, zachodzące przemiany gospodarcze, polityczne, degradacja środowiska naturalnego, zmiany w sposobach myślenia społeczeństw, rozwój społeczeństwa obywatelskiego (powstawanie silnych ruchów konsumenckich, ekologicznych, obrońców prac człowieka), rozwój nauki o zarządzaniu [Mazur-Wierzbicka 2012, ss. 10–12].

W Polsce koncepcja ta zaczęła być obecna w dyskursie publicznym od początku przemian, jednak w bardzo fragmentarycznym stopniu. Dopiero wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku spowodowało zwrócenie większej uwagi na konieczność jej upowszechnienia. Poszczególne etapy rozwoju CSR w Polsce zawarto w tabeli 1.

Tabela 1. Etapy rozwoju CSR w Polsce

Etap	Okres	Charakterystyka
I	1997–2000	Całkowity brak zainteresowania ideą społecznej odpowiedzialności biznesu – tzw. stadium milczenia.
II	2000–2002	Idea CSR wywoływała często niechęć, a nawet sprzeciw ze strony liderów biznesu czy też publicystów prezentujących przekonania, że wolny rynek stanowi panaceum na wszystko.
III	2002–2004	Stopniowy wzrost zainteresowania ideą społecznej odpowiedzialności biznesu, publiczne deklaracje dotyczące znaczenia zasad etyki i odpowiedzialności społecznej w funkcjonowaniu odpowiedzialnych, uczciwych przedsiębiorstw.
IV	2004–2005	Podejmowanie działań mających na celu wprowadzanie koncepcji CSR w wybrane obszary funkcjonowania przedsiębiorstw.
V	2005–2007	Zmierzanie do powiązania CSR z innymi strategiami przedsiębiorstw np. strategią komunikacyjną, personalną. Opracowywanie Kodeksów Dobrych Praktyk. Upowszechnianie się wdrażania standardów CSR wśród przedsiębiorstw z polskim kapitałem.
VI	Od 2008 roku	Przełamywanie stereotypu biznesu jednocześnie skutecznego i nieetycznego jako jedynego możliwego w polskiej rzeczywistości. Promocja standardów społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach z pomocą partnerów unijnych i powołanych do tego celu instytucji.

Źródło: opracowanie na podstawie: Bartkowiak 2011, ss. 18–19, *Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, 2007, s. 22, 2004, ss. 29–30].

Tak, jak w przypadku pojęcia *przedsiębiorstwo rodzinne*, tak i w przypadku terminu *społeczna odpowiedzialność biznesu* brak jest jednej powszechnie uznawanej definicji. Różnice w interpretacji, sposobie definiowania CSR wynikają głównie z jej interdyscyplinarnego charakteru. Problematyka ta jest bowiem poruszana zarówno przez etyków, socjologów, specjalistów z zakresu zarządzania, ekonomistów, jak również polityków, przedsiębiorców, czy też organizacje – także międzynarodowe.

Analiza różnorodnych definicji przedstawianych w literaturze przedmiotu pozwala na wyłonienie kilku cech wspólnych oddających charakter koncepcji. Można zatem twierdzić, że:

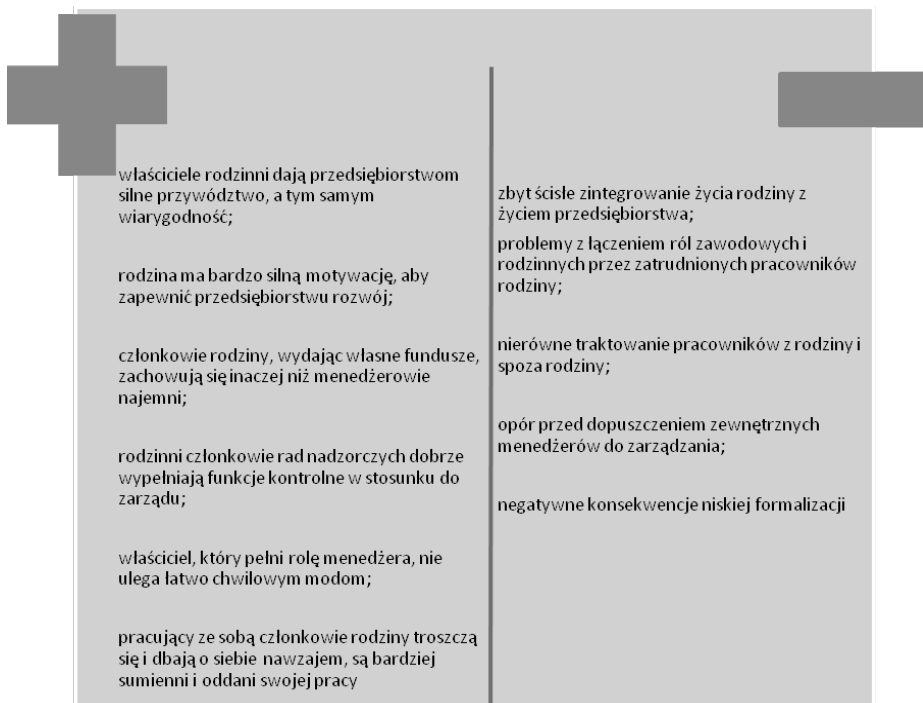
- wdrażanie społecznej odpowiedzialności biznesu jest dobrowolne,
- społeczna odpowiedzialność biznesu to równoważenie trzech wymiarów: ekonomicznego (gospodarczego), społecznego i środowiskowego (ekologicznego),
- organizacje wdrażające założenia CSR w podejmowanych działaniach kierują się zasadami etycznymi,
- podejmowane działania w ramach CSR skierowane są do szerokiej grupy interesariuszy.

Za podstawowe założenia CSR można uznać to, iż: [Grzegorzewska -Ramocka 2001, ss. 75-76] biznes i społeczeństwo stanowią immanentne elementy większej bardzo złożonej całości, w której idea wzajemnej solidarności międzyludzkiej ma znaczenie pierwotne, a celem strategicznym biznesu jest przyczynianie się do wzrostu dobrobytu i poprawy jakości życia obywateli; dynamiczny charakter systemu społecznego skłania przedsiębiorstwa do zachowań głównie zapobiegawczych i antycypujących ryzyko w obszarze społecznym, aby zachować swoją rolę w długim okresie; o minimalnym poziomie odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej biznesu decydują społeczności żyjące w określonym standardzie danego etapu rozwoju społecznego (ich wymagania dotyczą głównie odpowiedzialności przedsiębiorstwa za efektywność ekonomiczną i przestrzeganie prawa w swoich działaniach); każde działanie przedsiębiorstwa troszczące się o konsumenta, sprawy pracownicze i ochronę środowiska naturalnego, jeśli tylko wykracza poza minimalny poziom wymagany przez prawo (odpowiedzialność etyczna) i odpowiada oczekiwaniom społeczności, wzmacnia jego pozycję przetargową na konkurencyjnym rynku, konsekwencją przyjętego przez przedsiębiorstwo rodzaju i zakresu odpowiedzialności przed społeczeństwem jest jego strukturalne i organizacyjne przygotowanie do realizacji celów społecznych, odpowiadających wymaganiom i oczekiwaniom docelowych grup konsumentów.

Od kilku lat w Polsce następuje większe zaangażowanie administracji rządowej, organizacji pozarządowych w promowanie koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu, w wyniku czego staje się ona coraz bardziej popularna, jednak chęć wdrażania jej standardów przejawiają nadal głównie duże przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa rodzinne w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu

Pozytywne cechy związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa rodzinnego stanowią dobry fundament do wdrażania przez nie standardów CSR. Dodatkowym atutem, jaki posiadają przedsiębiorstwa rodzinne, aby formalnie stawać się podmiotami społecznie odpowiedzialnymi, jest postawa etyczno-moralna ich członków oraz wyznawane przez nich wartości, jakimi kierują się w prowadzeniu działalności gospodarczej tj.: chęć utrzymania rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, przywiązanie członków rodzin do przedsiębiorstwa, lojalność i pracowitość, kultywowanie tradycji rodzinnych, wiara w siebie i upór w dążeniu do wytyczonego celu, wierność obranej branży, gałęzi [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 16]. Zaangażowanie, konsekwencja, odpowiedzialność, lojalność, rzetelność, uczciwość to wartości, które także leżą u podstaw samej idei CSR.

Rysunek 1. Pozytywne i negatywne cechy przedsiębiorstw rodzinnych

Źródło: PARP 2009, s. 98.

Niestety oprócz czynników naturalnie wspomagających proces wdrażania idei CSR w przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje szereg barier, czynników utrudniających ten proces [Popłowski 2003, s. 48]. Zaliczyć do nich należy m. in. bariery „intelektualne”, które wynikają z niewiedzy lub braku umiejętności właścicieli, zarządzających. Są to np.:

1. Skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako prostego systemu, a w konsekwencji nieumiejętność dostrzegania wielostronnych zależności i sprzężeń zwrotnych.

W koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu przedsiębiorstwo traktowane jest jako system złożony, który w zależności od przyjętego podziału może składać się z 3, 4 czy nawet 7 obszarów (według podziału zastosowanego w normie ISO 26000). Najbardziej popularny podział to ten nawiązujący do zrównoważonego rozwoju, zatem mamy tu do czynienia z obszarami: ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Wzajemne relacje zachodzące pomiędzy tymi obszarami, ich współzależność, świadczą o tym, że przedsiębiorstwa nie można traktować jako prosty system.

2. Niechęć do myślenia perspektywicznego.

Sama idea społecznej odpowiedzialności biznesu opiera się na myśleniu perspektywicznym. Wynika to z faktu, iż koncepcja ta ma charakter długookresowy i nastawiona jest na działania prowadzone cykliczne, na rozwój.

3. Koncentracja na chwili obecnej lub krótkich przedziałach czasu.

Podjmowane w ramach CSR działania nie mogą być działaniami jednorazowymi, zachodzącymi „tu i teraz”. Muszą być one wkomponowane w długofalowe przedsięwzięcia przedsiębiorstwa w konkretnych obszarach, przemyślane zgodnie z określonym planem działania (np. cykliczne akcje charytatywne, regularne wspieranie określonej grupy społeczności lokalnej, czy pracowników etc.).

4. Nieumiejętność rozpoznawania czynników wpływających na stan przedsiębiorstwa.

Zasadniczym aspektem przy wdrażaniu standardów społecznej odpowiedzialności biznesu jest ustalenie pozycji wyjściowej przedsiębiorstwa, a więc określenie poszczególnych grup czynników determinujących jego funkcjonowanie, jak również dokonanie mapowania interesariuszy, określania ich wpływu na przedsiębiorstwo oraz ich znaczenia dla przedsiębiorstwa.

5. Trudności w podziale pracy w miarę jej rozwoju.

W przypadku koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zasadniczą rolę odgrywa podział obowiązków oraz przyporządkowanie odpowiedzialności personalnej. Działania takie prowadzone systematycznie porządkują pracę, podział obowiązków jest transparentny i czytelny, dzięki czemu rozwój przedsiębiorstwa nie zaburza jego funkcjonowania w obszarze przydziału obowiązków i ponoszenia za nie odpowiedzialności.

Z barierami spowodowanymi niewiedzą powiązane są te związane ze słabością zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Stanowi to następstwo braku umiejętności formowania misji i wizji, budowania taktyki i strategii działania czy braku znajomości działań marketingowych, doboru i zarządzania ludźmi, zdolności kontroli i oceny stanu finansowego.

Przygotowywanie się podmiotu do wdrażania standardów CSR wymaga uporządkowania wielu kwestii. Koniecznym wydaje się posiadanie przez przedsiębiorstwa misji i wizji, jak też strategii działania, zważywszy na fakt, że przedsiębiorstwo działające zgodnie z ideą CSR powinno wdrożyć strategię społecznej odpowiedzialności biznesu, która winna być spójna z zapisami ujętymi w ogólnej strategii przedsiębiorstwa, z jego misją. Niestety w przedsiębiorstwach rodzinnych cele rodziny dominującej mogą znaleźć się w konflikcie z celami kontrolowanego przez nią podmiotu, co stanowi istotną przeszkodę rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa.

Wyniki badań wskazują, że znaczna część przedsiębiorstw rodzinnych nie posiada spisanej strategii działania. W przedsiębiorstwach tego typu strategię

z reguły powstają podczas bieżącego działania, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany. Przybierają one formy intuicyjne i nie ujmują sformalizowanej misji, wizji czy uporządkowanego planu strategicznego [PARP 2009, s. 123].

Przedsiębiorstwa, funkcjonując zgodnie z koncepcją CSR, uzyskują szereg korzyści wizerunkowych. W tym aspekcie ważną rolę odgrywa znajomość przez zarządzających narzędzi marketingowych, jakie dane przedsiębiorstwo może wykorzystywać celem poprawy wizerunku oraz wzmocnienia marki wśród konsumentów, społeczności lokalnej. Są to np. odpowiedzialny marketing, marketing społecznie zaangażowany, marketing społeczny, marketing zielony. Znajomość takich narzędzi, umiejętne ich wykorzystanie jest szczególnie istotne w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, które z reguły działają lokalnie, wśród określonej społeczności lokalnej, gdzie ich przedsiębiorstwo jest mocno utożsamiane, identyfikowane z rodziną.

Istotną kwestią jest także odpowiednie zarządzanie pracownikami, przypisywanie im zakresu obowiązków, rozliczanie ich z nich, jak również motywowanie, przeprowadzenie oceny, dbanie o szkolenia i rozwój zawodowy pracowników (z uwzględnieniem planowania kariery). W przypadku przedsiębiorstw rodzinnych, w których można spotkać zjawisko nepotyzmu w polityce personalnej i kulturze organizacyjnej, nierówne traktowanie pracowników – tych z rodziny i tych spoza niej – problematyka dotycząca zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się bardziej skomplikowana niż w przedsiębiorstwach tzw. nierodzinnych. Dodatkowo jednym z istotniejszych problemów jest niechęć do zatrudniania wykwalifikowanego i kosztownego personelu zewnętrznego. Wyniki przeprowadzonych badań pokazują, że w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych istnieje szczególnie duży opór przed dopuszczeniem do zarządzania zewnętrżnych menedżerów [PARP 2009, s. 36, s. 53, s. 112].

Fakt, iż większość pracowników przedsiębiorstw rodzinnych stanowi rodzina, wynika z tego, iż członków rodziny darzy się większym zaufaniem niż osoby spoza niej. Założyciele rodzinnych biznesów wierzą, że nie zostaną oszukani przez członków rodziny z uwagi na łączące ich więzy krwi, podzielenie wspólnych wartości, współodpowiedzialność za nazwisko i markę przedsiębiorstwa. Konsekwencją takiego podejścia jest obsadzanie stanowisk kierowniczych członkami rodziny (w przypadku zatrudniania osób nienależących do rodziny). Odpowiedzialność za ważniejsze decyzje także spoczywa na członkach rodziny [PARP 2009, s. 121]. Przedsiębiorcy rodzinni są zdania, że stanowiące rodzinę zatrudnione osoby w większym stopniu skłonne są do poświęceń na rzecz przedsiębiorstwa (np. nieodpłatnej pracy w nadgodzinach) oraz są zobligowane do efektywniejszej pracy [PARP 2009, s. 25].

Istotnym problemem w zakresie zarządzania w przedsiębiorstwach rodzinnych jest łączenie ról zawodowych z rodzinnymi. Może to skutkować przeno-

szeniem wzorców zachowań funkcjonujących w relacjach rodzinnych na grunt zawodowy, przenoszeniem hierarchii obowiązującej w rodzinie do przedsiębiorstwa. Dodatkowym problemem dla zarządzającego (często właściciela) w sferze zarządzania zasobami ludzkimi wśród pracowników podległych (członków rodziny) może być egzekwowanie poleceń, przydzielonej odpowiedzialności, rozliczanie z zadań, wskazywanie na popełnione błędy podczas wykonywanej pracy czy wreszcie zwolnienie z pracy. Przeprowadzone badania pokazują także, że wśród polskich przedsiębiorstw rodzinnych działania szkoleniowo-doradcze cieszą się niewielką popularnością. Można było zauważyć jednak pewną prawidłowość, a mianowicie im więcej osób zatrudniało dane przedsiębiorstwo, tym większe prawdopodobieństwo istniało, że będzie one inwestowało w tzw. działania „miękkie” m. in. szkolenia [PARP 2009, s. 27]. Nieco większe zainteresowanie szkoleniami (25%) według badanych widoczne byłoby wówczas, gdyby byłyby one bezpłatne [PARP 2009, s. 46].

Zgodnie z koncepcją CSR każdy z pracowników jest ważnym **interesariuszem** dla przedsiębiorstwa. Należy zatem poprzez odpowiednie zarządzanie doprowadzić do tego, aby w pełni utożsamiał się on z przedsiębiorstwem (bardzo ważny aspekt w przypadku pracowników spoza grona rodziny), był zaangażowany w działania przedsiębiorstwa. Istotną rolę odgrywa tu proces komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie, przekazywanie informacji pracownikom oraz włączenie ich w proces podejmowania decyzji. W obszarze komunikacji w kontekście przeprowadzonych badań zwraca uwagę często występujący wypracowany system porozumiewania, swoisty kod, co niewątpliwie wpływa na szybsze podejmowanie decyzji i większą elastyczność działania. Sprawniejszą, efektywniejszą komunikację w przedsiębiorstwie umożliwia także niski stopień formalizacji. Specyfika rodzinnego prowadzenia biznesu widoczna jest również w łatwiejszym sposobie wyrażania opinii [PARP 2009, s. 25].

Istotnymi barierami dla przedsiębiorstw są także bariery finansowe. Wiele badanych przedsiębiorstw sektora MŚP wskazuje na nie jako na te o największym znaczeniu przy podejmowaniu decyzji o wdrażaniu standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. W przypadku podjęcia takiej decyzji należy mieć świadomość konieczności ponoszenia określonych kosztów. Mogą to być koszty zarówno jednorazowe (jednorazowe dotacje np. darowizna przekazana przez przedsiębiorstwo ofiarom powodzi; inwestycje np. w maszyny, co związane może być z uruchomieniem nowej linii eko-produktów), ale także koszty ponoszone przez przedsiębiorstwo w sposób ciągły (m. in. koszty regularnych grantów i dotacji np. przyznawanych przez przedsiębiorstwo w ramach programu społecznego, wszelkie opłaty np. za eko-etykiety, certyfikaty, koszty materiałów, personelu, koszty usług szkoleniowych,

produktów i usług związanych z podejmowanymi przez przedsiębiorstwo działaniami). Z analizy danych uzyskanych podczas badania przeprowadzonego przez PARP wynika, że polskie przedsiębiorstwa rodzinne niemal w ogóle nie prowadzą inwestycji badawczo-rozwojowych, co głównie wiąże się z tym, iż są to w większości podmioty mikro i małe. Podstawowe inwestycje skierowane są natomiast na przedsięwzięcia modernizacyjne (zakup nowych maszyn i urządzeń). Przeprowadzane przez przedsiębiorstwa rodzinne inwestycje mają z reguły charakter długookresowy i ukierunkowane są na wzrost biznesu, utrzymanie się na rynku w dłuższej perspektywie czasowej. Podejście długookresowe do funkcjonowania na rynku i dążenie do ciągłego rozwoju pokazuje, że przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzują się dużym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, za społeczność lokalną, w której funkcjonują [PARP 2009, s. 97].

Naturalnie przed przedsiębiorstwami rodzinnymi stoją również inne bariery, które wynikają z niestabilnej polityki gospodarczej, co może prowadzić do zaburzenia długofalowej strategii rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych, czy też bariery związane ze sprzedażą (ograniczenie rynków zbytu produktów i usług, często związane z ograniczeniem popytu krajowego oraz trudnościami wejścia na rynki zagraniczne) i zaopatrzeniem (dotyczy to głównie zatorów finansowych i zamrażania środków w materiałach).

Paradoksalnie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne nad wyraz dobrze poradziły sobie z funkcjonowaniem w warunkach kryzysu finansowego, gospodarczego. Wynikało to głównie z istniejących w nich procedur funkcjonowania, zdobytej wiarygodności, miana przedsiębiorstw uczciwych i rzetelnych, co wpłynęło na fakt, że główni interesariusze (klienenci, dostawy, etc.) właśnie z nimi chcieli współpracować w czasie tak trudnym gospodarczo. Także dobrze odnalazły się w sytuacji kryzysu gospodarczego przedsiębiorstwa rodzinne. Ich atutem jest ich m. in. duża elastyczność działania w stosunku do potrzeb swoich klientów. Dzięki nienormowanemu czasowi pracy przedsiębiorstwa rodzinne mogą łatwiej dostosować godziny pracy do potrzeb rynku. Rodzinny charakter przedsiębiorstwa wiąże się również z większymi możliwościami adaptacyjnymi, a zatem także z umiejętnością dostosowania się do zmiennych warunków otoczenia, szybką reakcją na zmiany (stanowi to według badanych przedsiębiorstw istotny element przewagi konkurencyjnej nad przedsiębiorstwami nierodzinnymi [PARP 2009, s. 87]. Wpływa na to zarówno sposób podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, niska formalizacja, jak również wielkość przedsiębiorstwa, ponadprzeciętne zaangażowanie pracowników, możliwość czerpania z zasobów osobowych, intelektualnych, finansowych rodziny.

Można także przyjąć, że wiele przyczyn niewprowadzania CSR przez przedsiębiorstwa rodzinne ma swoje podłoże w funkcjonowaniu systemu rodziny. Do najważniejszych spośród nich zaliczyć należy: nieobiektywność tj. wychodzenie z założenia, że dobre relacje rodzinne będą miały bezpośrednie przełożenie na efektywne relacje w pracy; wspomniany już nepotyzm, czyli poczucie bycia zobowiązanym do tego, aby w przedsiębiorstwie rodzinnym zatrudniać członków rodzin bez względu na ich wiedzę, umiejętności i kwalifikacje; brak profesjonalizmu, co przejawia się głównie w unikaniu trudnych dyskusji oraz podejmowaniu decyzji bardziej pod wpływem czynników emocjonalnych niż racjonalnych; patriarchalny styl rodziny, co oznacza, iż z reguły decyzje podejmowane są przez założycieli przy ignorowaniu sugestii młodszego pokolenia, czy też pracowników spoza rodziny [Małyśzek 2011, s. 85]. Znajduje to potwierdzenie w badaniach, które wskazują, że własność i zarządzanie w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych w zdecydowanej większości przypadków skupione są w rękach założyciela (rodziny założycielskiej). Ma to związek z tym, że w około 90% przedsiębiorstw rodzinnych pracują przedstawiciele pierwszego pokolenia będący jednocześnie ich właścicielami. Tylko 15% drugiego pokolenia dopuszczone jest do udziału we własności [PARP 2009, ss. 110–111]. Największy wpływ na proces decyzyjny mają także właściciele przedsiębiorstw rodzinnych nawet wówczas, gdy pracuje w nich wspólnie więcej niż jedno pokolenie. Pracownicy spoza rodziny mają znikomy wpływ na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie. Dla polskich przedsiębiorstw rodzinnych charakterystyczny jest paternalistyczny styl zarządzania¹ [PARP 2009, ss. 28–29].

Podsumowanie

Idea społecznej odpowiedzialności biznesu zbudowana jest na etyczności działania. Nie kwestionuje dążenia podmiotów gospodarczych do maksymalizacji zysku. Przyjmując współzależność występującą pomiędzy przedsiębiorstwem rodzinnym a rodziną, trzeba zwrócić uwagę na to, czy możliwe jest pogodzenie z jednej strony dążenia do szczęścia bliskich, relacji opartych na zaufaniu, uczciwych i transparentnych – co stanowi cel i sens funkcjonowania każdej rodziny, z drugiej strony zaś tworzenia dóbr materialnych, maksymalizację zysku, co jest podstawą działalności przedsiębiorstw. Z przeprowadzonych

1. Paternalistyczny styl zarządzania jest to „sposób jednoosobowego, charyzmatycznego i zorientowanego na władzę zarządzania. Troską założyciela biznesu, mającego bardzo szerokie uprawnienia decyzyjne, jest rozwój przedsiębiorstwa i zapewnienie dostatku rodzinie oraz pracownikom. Styl paternalistyczny z jednej strony może dawać pracownikom większe poczucie bezpieczeństwa i stabilności, z drugiej jednak może nadmiernie ograniczać ich decyzyjność i promować syndrom „wyuczzonej bezradności” [PARP 2009, s. 28 za: Sułkowski, 2005].

rozważań wynika, że przedsiębiorstwa rodzinne są podatnym gruntem do rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu, gdyż łączą w sobie realizację celów moralnych i etycznych (przetrwanie przedsiębiorstwa, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu) oraz celów ekonomicznych: wzrost zysku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży, zwiększanie udziału w rynku [Por. Safin 1993, s. 26].

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu nastawiona jest na działania długookresowe. Także rodzinny charakter biznesu wpływa na formułowanie celów długoterminowych, związanych z oczekiwaniem stabilnego wzrostu przedsiębiorstwa w perspektywie długoterminowej (za główny cel większość przedsiębiorstw rodzinnych przyjmuje maksymalizację dobrobytu wielu pokoleń). Można zatem stwierdzić, że bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny kształtują długoterminową perspektywę działalności przedsiębiorstwa. W efekcie plany inwestycyjne, cele związane ze wzrostem przedsiębiorstwa i kluczowe decyzje strategiczne tworzone są w horyzoncie długoterminowym. Przedsiębiorstwa rodzinne motywowane chęcią funkcjonowania na rynku przez dłuższy okres charakteryzują się większym poziomem odpowiedzialności: za rodzinę, pracowników, a także za społeczność lokalną, w której funkcjonują. Właściciele twierdzą, że ważne są dla nich relacje z najbliższym otoczeniem, a także sposób postrzegania przez nie przedsiębiorstwa (głównie z uwagi na to, że przedsiębiorstwo kojarzone jest z nazwiskiem właściciela).

Przedsiębiorstwa rodzinne podejmują także działania, które oddalają je od funkcjonowania zgodnie ze standardami społecznej odpowiedzialności biznesu. Są to m. in.: ograniczanie roli najemnych menedżerów przez członków rodziny właścicielskiej, brak dostatecznej wiedzy i umiejętności niezbędnych do zarządzania przedsiębiorstwem, nepotyzm i familizm w kulturze organizacyjnej oraz w sferze zarządzania zasobami ludzkimi, omnipotencja i autokratyzm zarządzającego założyciela biznesu rodzinnego, ograniczenia rozwoju strategicznego przedsiębiorstwa, kierowanie się emocjami, a nie racjonalnymi przesłankami.

Zatem chcąc wdrażać standardy CSR przedsiębiorstwa rodzinne powinny skierować swoje działania ku: **samozdefiniowaniu** się w kategoriach przedsiębiorstwa rodzinnego (przyjęcia jasnych celów z zakresu podstawowego działania, stylu zarządzania, sukcesji, uświadomienia słabych i mocnych stron, szans i zagrożeń); **stworzeniu długookresowej strategii biznesu rodzinnego** z wypukleniem misji i wizji, które odzwierciedlałyby rodzinną tożsamość przedsiębiorstwa, a co ważne ujmowałyby także kwestie przekazania władzy w przyszłości; **przeorganizowaniu przedsiębiorstwa rodzinnego** m. in. odejściu od struktury promienistej, zatrudnieniu osób spoza rodziny na stanowiska menedżerskie oraz na te, na które rodzina nie

ma specjalistów ze swojego grona – sprzyjać to będzie prowadzeniu bardziej otwartej kultury organizacyjnej, skuteczniejszej polityce personalnej, podejmowaniu lepszych decyzji strategicznych; **rozwijaniu kultury uczącego się familizmu**, co prowadzi do wykorzystywania silnych stron rodzinnego charakteru przedsiębiorstwa, czyli dążenia do zaangażowania pracowników, budowania silnych relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jej interesariuszami, elastyczności działania w ciągle zmieniającym się otoczeniu; **nauczeniu się zachowywania odpowiednich proporcji pomiędzy prowadzonym biznesem z rodziną i ich monitorowaniu** w celu niedopuszczenia do zbyt-niego utrwalenia się rozwiązań prawnych z zakresu sukcesji, własności oraz zarządzania przedsiębiorstwem; **prowadzeniu pozytywnej kampanii wizerunkowej przedsiębiorstw rodzinnych** [Zob. PARP 2009, ss. 39–41].

Bibliografia

Bartkowiak G. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.

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

Global Case Study Research, „Family Business Review”, vol. XIV, no. 3.

Grzegorzewska-Ramocka E. (2001), *Cele społeczne przedsiębiorstwa, a kierunki inwestowania*, „Handel Wewnętrzny. Marketing – Rynek – Przedsiębiorstwo”, nr 4–5.

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

Małyśzek E. (2011), Czynniki wpływające na sukces i długoterminowe przetrwanie firm rodzinnych, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, tom XII, zeszyt 7.

Małyśzek E. (2012), *Problem różnorodności definicji i typologii firm rodzinnych - konsekwencje i podejścia do jego rozwiązania*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie”, tom XIII, zeszyt 7.

Mazur-Wierzbicka E. (2012), *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*, Wydawca Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.

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

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

Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.

Safin K. (1993), *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych w RFN*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 2.

Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce. Wstępna analiza (2007), Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju, Warszawa.

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

Sułkowski Ł. (2005), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.

Sułkowski Ł. (2011), *Definicje i typologie małych firm rodzinnych – wnioski z badań*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XII, zeszyt 6.

Rozdział III

Warunki funkcjonowania firm rodzinnych

Nelly Daszkiewicz

Politechnika Gdańska

Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej¹

Internationalization of Polish Family Businesses. International Entrepreneurship Approach

Abstract: The purpose of this article is to present the internationalization of Polish family businesses from the perspective of the theory of international entrepreneurship. The article is both theoretical and empirical. In the theoretical part an attempt to delimitation of international entrepreneurship and to explain the research perspective is undertaken. In addition, the article presents selected results of research on the internationalization of family businesses. In the empirical part quantitative approach was adopted. 221 companies were examined with the use of a survey questionnaire. Then, the statistical analysis was used. In conclusions the importance of family character of a company in the process of internationalization was illustrated.

Key-words: Family Businesses, Internationalization, Entrepreneurship, International Entrepreneurship, SMEs

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy teorii przedsiębiorczości międzynarodowej. Artykuł ma charakter teoretyczno-empiryczny. W części teoretycznej podjęto próbę delimitacji przedsiębiorczości międzynarodowej i wyjaśnienia

1. Artykuł powstał w ramach projektu badawczego OPUS pt. „Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej”, który został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/0070 [Daszkiewicz, Wach 2013–2016].

przyjętej perspektywy badawczej. Ponadto przedstawiono wybrane wyniki badań dotyczących internacjonalizacji firm rodzinnych. Natomiast w części empirycznej wykorzystano podejście ilościowe. Przebadano 221 przedsiębiorstw za pomocą kwestionariusza ankiety. Następnie wykorzystano analizę statystyczną. W efekcie przeprowadzonych badań zobrazowane zostało znaczenie „rodzinności” firmy w procesie internacjonalizacji. Artykuł kończą wnioski podsumowujące.

Przedsiębiorczość międzynarodowa – próba delimitacji

Początki badań w obszarze przedsiębiorczości międzynarodowej (PM) sięgają lat 80. ubiegłego wieku. Jednak ich intensywny rozwój rozpoczął się dopiero w drugiej połowie lat 90. i trwa do dzisiaj. Poglądy dotyczące istoty PM, a w ślad za tym jej definicje ewoluowały, ale do dzisiaj nie powstała jednolita definicja [Daszkiewicz, Wach 2013, ss. 87-90]. Śledząc kolejne definicje przedsiębiorczości międzynarodowej B.M. Oviatt’a i P.P. McDougall, powszechnie uważanych za prekursorów w obszarze PM, łatwo zaobserwować ewolucję poglądów na ten temat. W 1989 roku P.P. McDougall napisała, iż „przedsiębiorczość międzynarodowa oznacza rozwój nowych przedsięwzięć lub *start-ups*, które od powstania angażują się w biznes międzynarodowy, postrzegają swoją działalność jako międzynarodową od najwcześniejszych stadiów funkcjonowania firmy” [McDougall 1989, s. 389]. Natomiast późniejsza definicja tej samej badaczki i B.M. Oviatt’a zakłada, iż „przedsiębiorczość międzynarodowa jest kombinacją zachowań innowacyjnych, proaktywnych i zorientowanych na ponoszenie ryzyka przekraczających granice narodowe, których celem jest tworzenie wartości w organizacji” [McDougall, Oviatt 2000, s. 904]. Ponadto, autorzy ci zgodni są co do faktu, iż definicja PM stale ewoluuje, obszar PM jest bardzo bogaty w możliwości i szanse, a stopień jego zakresu nie jest określony. Warto przytoczyć również definicję R.W. Wright’a i D.A. Rick’a [1994, s. 689], iż „PM jest działalnością na poziomie firmy (*firm-level activity*), która przekracza granice narodowe i skupia się na relacjach pomiędzy biznesami i otoczeniem międzynarodowym, w którym funkcjonują”.

Obecnie przedsiębiorczość międzynarodowa rozwija się na pograniczu teorii przedsiębiorczości oraz teorii internacjonalizacji i nie ma zgody wśród badaczy, czy może być już samodzielną teorią. I tak na przykład B. Mtigwe [2006, s. 18] uważa, że przedsiębiorczość jest wspólnym pojęciem we wszystkich rodzajach działalności międzynarodowej. Stąd też może być samodzielną teorią (*international entrepreneurship may be just such a theory*).

Natomiast T. Krasicka [2012, s. 12] twierdzi, że PM jako nowy obszar badawczy nie jest jeszcze w pełni ukształtowany i nie zyskał pełnej akceptacji zarówno wśród badaczy przedsiębiorczości, jak i internacjonalizacji (na skrzyżowaniu których się rozwija). Mimo to, zdaniem tej autorki, PM jest już odrębną, choć jeszcze młodą domeną badawczą.

Z kolei, według K. Wach [2012, s. 112], PM można traktować zarówno jako jedno z podejść badawczych do internacjonalizacji MSP z perspektywy przedsiębiorczej (w tym sensie PM jest częścią składową teorii internacjonalizacji MSP) [Wach 2012, s. 112], jak i nowy obszar badawczy w obrębie teorii przedsiębiorczości, który działa na styku teorii przedsiębiorczości i teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa (analizie podlegają tu mechanizmy przedsiębiorcze, z tą różnicą, iż zakres analizy z krajowego zmienia się na międzynarodowy) [Daszkiewicz, Wach 2013, s. 84]. Dodatkowo K. Wach [2014] zwraca uwagę, że przedsiębiorczość międzynarodowa jako obszar badawczy obejmuje zarówno badania procesu internacjonalizacji prowadzonego w sposób przedsiębiorczy w konkretnym przedsiębiorstwie lub przedsiębiorstwach w danym kraju, w tym zwłaszcza w aspekcie małych i średnich przedsiębiorstw oraz w aspekcie przyspieszonych procesów umiędzynarodowienia, jak również międzynarodowe badania przedsiębiorczej internacjonalizacji, ale także międzynarodową komparatystykę samych procesów przedsiębiorczości w wymiarze krajowym lub narodowym (np. badania GEM). Na potrzeby tego artykułu przyjmuje się najwęższe rozumienie PM jako procesu internacjonalizacji analizowanego z uwzględnieniem trzech grup czynników typowych dla badań osadzonych w ramach teoretycznych przedsiębiorczości międzynarodowej, którymi są przedsiębiorczy przedsiębiorca, przedsiębiorcze przedsiębiorstwo oraz przedsiębiorcze otoczenie [Wach 2012, s. 113].

Internacjonalizacja firm rodzinnych

Zainteresowania naukowców firmami rodzinnymi sięgają drugiej połowy lat 70. XX wieku. Jednak dopiero w latach 90. XX w. przeprowadzono pierwsze znaczące badania w tym zakresie. Również w połowie lat 90. kwestia wspierania firm rodzinnych zaczęła być podejmowana przez decydentów politycznych w Unii Europejskiej [Wach 2013, ss. 107-133], choć dopiero pierwsza dekada XXI w. przyniosła tu konkretne rozwiązania. Natomiast nowa dyscyplina – nauka o przedsiębiorstwie rodzinnym – wyodrębniła się pod koniec wieku XX. Od tego czasu przeprowadzono badania dotyczące różnych aspektów funkcjonowania firm rodzinnych (jak na przykład różnice między firmami rodzinnymi i nierodzinnymi) czy sukcesji oraz dokonano gruntownej charakterystyki firm

rodzinnych [Surdej, Wach 2010; 2011]. Natomiast zagadnienia związane z przedsiębiorczością międzynarodową firm rodzinnych są podejmowane rzadziej. Po pierwsze dlatego, że przedsiębiorczość międzynarodowa jest, jak już wyjaśniono, młodym obszarem badawczym. Po drugie, dlatego że w Polsce zarówno wśród firm rodzinnych, jak i nierodzinnych w sektorze MSP dominują mikroprzedsiębiorstwa, które są najsłabiej umiędzynarodowione.

Obecnie internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych staje się coraz ważniejszym obszarem badawczym. Rosnąca liczba firm rodzinnych jest zmuszona do ekspansji na rynki zagraniczne, aby przetrwać w coraz bardziej konkurencyjnym otoczeniu. Jednak internacjonalizacja przedsiębiorstw rodzinnych może przebiegać inaczej niż firm o odmiennej strukturze własności [Kontinen, Ojala 2010, ss. 97-107]. Według S.A. Zahry [2003], właściciele przedsiębiorstw rodzinnych mogą dążyć do uzyskania maksymalnych przychodów z ograniczonej liczby rynków zagranicznych niż agresywnie dążyć do internacjonalizacji na szerszym froncie. Funkcjonuje również pogląd, że przedsiębiorstwa rodzinne mają problemy w budowaniu portfela strategicznych zasobów, co czyni ich sukces międzynarodowy trudniejszym [Fernandez i Nieto 2006, cyt za: Kontinen, Ojala 2010, ss. 99]. Dlatego właśnie, ważne jest, aby badać firmy rodzinne jako odrębny podmiot oraz podejmować próby identyfikacji ich specyficznych cech w kontekście internacjonalizacji.

Ponadto, wyniki wielu badań pokazują, że firmy rodzinne są mniej skłonne do internacjonalizacji. Jeśli już podejmują decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne, robią to etapowo – zgodnie z najstarszą, etapową teorią internacjonalizacji. Ponadto, przedsiębiorstwa rodzinne częściej wybierają rynki bliższe geograficznie. Co więcej, tradycyjnie przedsiębiorstwa rodzinne są postrzegane jako te funkcjonujące na rynkach lokalnych, ze strategiami zorientowanymi również na rynki lokalne [Zaniewska 2012, ss. 52-68]. Ponadto, wśród przedsiębiorstw rodzinnych internacjonalizacja staje się strategią wzrostu lub nawet strategią przetrwania [Kontinen, Ojala 2010, ss. 97-107].

Warto w tym miejscu odwołać się do popularnej typologii opracowanej przez OECD [1997a, 1997b], która wyróżnia cztery kategorie czynników internacjonalizacji przedsiębiorstwa:

1. Czynniki aktywne (popychające) (*pull factors*) – przedsiębiorca, podejmując decyzję o ekspansji na rynki zagraniczne, kieruje się możliwością osiągnięcia wyższego zysku.
2. Czynniki reaktywne (wypychające) (*push factors*) – przedsiębiorca podejmuje działania na rynkach zagranicznych z powodu braku możliwości na rynku krajowym.
3. Czynniki szans (*chance factor*) – przedsiębiorca dostrzega właściwe warunki na rynkach zagranicznych, czyli wykorzystuje nadarzające się przypadkowe okazje.

4. Czynniki przedsiębiorczy (*entrepreneurial factor*) – przedsiębiorca dąży do wzrostu. Czynniki te uważany jest za pierwotny, bez istnienia którego działanie któregośkolwiek z pozostałych nie byłoby możliwe [Daszkiewicz 2004, s. 51].

Kontinen i Olaja [2010] dokonali przeglądu metodologii i teorii wykorzystywanych w badaniach fenomenu internacjonalizacji firm rodzinnych, stanu wiedzy na ten temat oraz podjęli próbę poszukania odpowiedzi na pytanie, jak badać to zjawisko w przyszłości.

I tak, z dokonanego przez badaczy przeglądu wynika, że tylko w ośmiu artykułach wykorzystane zostały teorie internacjonalizacji, w czterech przypadkach wykorzystano procesowy model internacjonalizacji (U-model), paradygmat eklektyczny Dunninga w trzech przypadkach, natomiast model oparty na zasobach tylko w jednym przypadku (tabela 1).

Tabela 1. Teorie internacjonalizacji i ich wykorzystanie w badaniach firm rodzinnych

Teoria internacjonalizacji	Opis	Wykorzystanie teorii internacjonalizacji w badaniu firm rodzinnych
Procesowy model internacjonalizacji (Uppsala Model) (Johanson & Vahlne, 1977)	Internacjonalizacja jako proces stopniowy, w którym firma internacjonalizuje swoje działania poprzez wchodzenie na kolejne etapy	Graves & Thomas 2004, 2008 • Claver et al. 2007 • Casillas & Acedo 2005
Sieciowy model internacjonalizacji (Johanson & Mattsson, 1988)	Internacjonalizacja firmy jest wyjaśniana w odniesieniu do sieci, które wykorzystuje	Graves & Thomas 2004 (w ograniczonym stopniu)
Model oparty na zasobach (Resource-based view) (Barney, 1991)	Decyzje są podejmowane w ramach skoordynowanych zasobów, zdolności i ograniczeń otoczenia	• Graves & Thomas 2006 (zdolności menedżerskie)
Paradygmat eklektyczny Dunninga (Dunning, 1981)	Wyjaśnia internacjonalizację firmy w ramach paradygmatu OLI (ownership, location, and Internalization)	Erdener & Shapiro 2005 • Pinho 2007 • George et al. 2005

Źródło: Kontinen T., Olaja A. (2010), *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, „Journal of Family Business Strategy”, vol. 1, no. 2.

Natomiast w artykułach, które nie wykorzystywały teorii internacjonalizacji najczęściej wykorzystywane były: teoria własności (*ownership theory*), teoria agencji (*agency theory*), teoria przedsiębiorczości oraz teoria organizacji uczącej się (*organizational learning theory*).

W konkluzjach, Kontinen i Olaja [2010] zwracają uwagę na fakt, iż do badań internacjonalizacji firm rodzinnych wykorzystywane są częściej inne teorie niż teoria internacjonalizacji. Fakt ten oceniają jednak pozytywnie jako możliwość rozwoju dalszych badań z wykorzystaniem tych właśnie ram teoretycznych.

Dlatego też wykorzystanie w niniejszym artykule perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej do analizy internacjonalizacji firm rodzinnych uznano za wysoce uzasadnione. Podejście to pozwala bowiem zaobserwować, czy internacjonalizacja firm rodzinnych prowadzona jest w sposób przedsiębiorczy.

Założenia metodyczne

W badaniu ankietowym przebadanych zostało 221 przedsiębiorstw. Do weryfikacji postawionych hipotez badawczych wykorzystano test nieparametryczny Manna-Whitneya, tzw. test U, co podyktowane zostało rodzajem analizowanych danych.

Analiza literatury przedstawionej powyżej pozwala na sformułowanie następujących hipotez badawczych:

H1: Nastawienie właściciela / przedsiębiorcy / menedżera do procesu internacjonalizacji zależy od rodzinności firmy

H1a: Motywacja do ekspansji zagranicznej jest negatywnie skorelowana z rodzinnością firmy

H1b: Kosmopolityzm i otwartość międzynarodowa jest negatywnie skorelowana z rodzinnością firmy

H1c: Znajomość rynków międzynarodowych jest negatywnie skorelowana z rodzinnością firmy

H1d: Doświadczenie zawodowe w biznesie jest negatywnie skorelowane z rodzinnością firmy

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wśród przebadanych 221 przedsiębiorstw 90 (40,72%) określiły się jako firmy rodzinne (tabela 2). Badania przeprowadzono na terenie całej Polski, jednak najwięcej firm miało swoje siedziby w województwach pomorskim, małopolskim i mazowieckim (tabela 3).

Tabela 2. Udział firmy rodzinnych i nie rodzinnych wśród badanych przedsiębiorstw

	Liczba	Procent
Firmy nierodzinne	131	59,28%
Firmy rodzinne	90	40,72%
Suma końcowa	221	100,00%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników projektu badawczego.

Tabela 2. Województwo, w którym znajduje się główna siedziba firmy

	Liczba	Procent
Dolnośląskie	21	9,50%
kujawsko-pomorskie	15	6,79%
Lubelskie	3	1,36%
Lubuskie	4	1,81%
Łódzkie	3	1,36%
Małopolskie	37	16,74%
Mazowieckie	22	9,95%
Opolskie	2	0,90%
Podkarpackie	10	4,52%
Podlaskie	5	2,26%
Pomorskie	40	18,10%
Śląskie	21	9,50%
Świętokrzyskie	3	1,36%
Warmińsko-mazurskie	7	3,17%
Wielkopolskie	17	7,69%
Zachodniopomorskie	11	4,98%
Suma końcowa	221	100,00%

Źródło: obliczenia własne na podstawie wyników projektu badawczego.

Wśród badanych przedsiębiorców ponad 84% posiadało wykształcenie wyższe, 11% średnie, a tylko niespełna 2% badanych deklarowało wykształcenie zawodowe.

Właściciele zapytano o główny motyw internacjonalizacji. I tak na stałe dążenie do rozwijania firmy poprzez wprowadzanie nowych rozwiązań wskazało 35,29% respondentów, na brak szans dalszego rozwoju firmy na rynku krajowym 9,05%, a na wykorzystanie nieplanowanych szans na rynkach zagranicznych (np. odpowiedź na zamówienia na rynku zagranicznym) 12,67% przedsiębiorców. Z kolei, dostrzeżenie nowych szans dalszego rozwoju firmy na rynkach zagranicznych było powodem internacjonalizacji dla 42,99%. A zatem decyzja badanych firm o ekspansji na zagraniczne rynki wynikała częściej z ich dążenia do wzrostu (czynnik przedsiębiorczy) oraz dostrzeżenia nowych szans (czynnik szans). Rzadziej natomiast była rezultatem pojawienia się przypadkowych okazji bądź wyczerpania możliwości na rynku krajowym.

Statystyczna analiza wyników badań empirycznych:

Przeprowadzona analiza statystyczna w zakresie wpływu rodzinności firmy na jej internacjonalizację prowadzi do następujących wniosków:

Ponieważ poziom $p = 0,78$ jest większy od poziomu istotności $\alpha = 0,05$, to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że siła motywacji do umiędzynarodowienia biznesu jest zależna od rodzinności biznesu.

1. Ponieważ poziom $p = 0,09$ jest większy od poziomu istotności $\alpha = 0,05$, to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że kosmopolityzm i otwartość międzynarodowa jest zależna od rodzinności biznesu.
2. Ponieważ poziom $p = 0,26$ jest większy od poziomu istotności $\alpha = 0,05$, to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że znajomość rynków międzynarodowych jest zależna od rodzinności biznesu.
3. Ponieważ poziom $p = 0,16$ jest większy od poziomu istotności $\alpha = 0,05$, to nie ma podstaw do przyjęcia lub odrzucenia hipotezy, że doświadczenie zawodowe w biznesie jest zależne od rodzinności biznesu.

Podsumowanie

Przypisywane dość powszechnie firmom rodzinnym motywy internacjonalizacji nie zostały potwierdzone w przeprowadzonym badaniu. Fakt ten można tłumaczyć, zdaniem autorki, doborem próby badawczej – badano bowiem wyłącznie firmy zinternacjonalizowane, prowadzone przez przedsiębiorców posiadających w większości (84%) wyższe wykształcenie. Wyniki licznych badań wskazują, że takie przedsiębiorstwa częściej posiadają opracowane strategie (w tym strategie internacjonalizacji), częściej odniosły już sukces na rynku wewnętrznym oraz dążą do wzrostu [Daszkiewicz 2004, ss. 143–150]. Również w przypadku przebadanych przedsiębiorstw ich decyzja o ekspansji na zagraniczne rynki wynikała częściej z ich dążenia do wzrostu (czynnik przedsiębiorczy) oraz dostrzeżeniu nowych szans (czynnik szans). A zatem wyniki przeprowadzonych badań skłaniają do ostrożnego wniosku, iż wśród firm zinternacjonalizowanych i prowadzonych przez wykształconych przedsiębiorców fakt „rodzinności” firmy nie ma już znaczenia. Motywy zachowań tych przedsiębiorstw nie różnią się od firm nierodzinnych. Oczywiście wnioski z tych badań dotyczą analizowanych przedsiębiorstw jednak próba – jak na warunki europejskie – była wystarczająca ($N=221$).

Analiza literatury oraz przeprowadzone badanie rodzi również pytanie o kierunki dalszych badań nad internacjonalizacją firm rodzinnych. Podążając za Kontieniem i Ojają [2010], istnieją jeszcze luki w wiedzy na temat za-

chowań międzynarodowych firm rodzinnych. Są to przede wszystkim takie obszary, jak proces internacjonalizacji FR np. znaczenie sieci społecznych w procesie internacjonalizacji czy wpływ sukcesji na internacjonalizację. Ponadto czynniki wpływające na internacjonalizację firm rodzinnych jak np. specyficzne zasoby FR (kapitał społeczny czy kapitał ludzki), a także kwestie menedżerskie i strategiczne, jak instrumenty internacjonalizacji czy proces decyzyjny dotyczący internacjonalizacji firmy [Kontinen, Ojala, ss. 15–17].

Bibliografia

- Daszkiewicz N. (2004)**, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Daszkiewicz N., Wach K. (2012)**, *Internationalization of SMEs. Context, Models, Implementation*, Gdańsk University of Technology Publishers, Gdańsk.
- Daszkiewicz N., Wach K. (2013)**, *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Daszkiewicz N., Wach K. (2013–2016)**, *Zachowania polskich przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji w świetle szkoły przedsiębiorczości międzynarodowej*, projekt badawczy realizowany w latach 2013-2016, finansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/B/HS4/0070.
- IVF (2014)**, *Patterns of Business Internationalization in Visegrad Ccountries – In Search for Regional Specifics*, project no. StG-21310034 realized in the years 2013-2014, project coordinator: K. Wach, Kraków – Gdańsk – Prague – Miskolc – Nitra.
- Kontinen T., Ojala A. (2010)**, *The internationalization of family businesses: a review of extant research*, "Journal of Family Business Strategy", vol. 1, no. 2.
- Mtigwe B. (2006)**, *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory*, "Journal of International Entrepreneurship", vol. 4, no. 1.
- OECD (1997a)**, *Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 1: Synthesis Report*, OECD, Paris
- OECD (1997b)**, *Globalisation and Small and Medium Enterprises, vol. 2: Country Reports*, OECD, Paris
- Surdej A., Wach K. (2010)**, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2011)**, *Succession Choices in Family Firms. The Case of Poland*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Surdej A., Wach K. (2012)**, *The Dynamics of Succession in Family Businesses in Poland - Empirical Results*, "Economia Marche. Journal of Applied Economics", vol. 31, no. 2.
- Wach K. (2014)**, *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa [w:] Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego*, red. S. Wydymus, M. Maciejewski, CeDeWu, Warszawa.
- Wach K. (2012)**, *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie*, PWN, Warszawa.
- Wach K. (2013)**, *An Empirical Investigation into the EU Policy in Favour of Business Succession among Polish Family Firms*, "Horyzonty Polityki", vol. 4, nr 9.
- Zahr S.A. (2003)**, *International expansion of U.S. manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement*, "Journal of Business Venturing", vol. 18, no. 4.
- Zaniewska K. (2012)**, *Determinants of family business internationalization. Review of existing research*, "Economia Marche Journal of Applied Economics", 2012, vol. XXXI, no. 2.

Aleksander Surdej

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Firmy rodzinne w perspektywie instytucjonalnych mechanizmów rozwoju państw nisko rozwiniętych: zarys problematyki

Family Firms and Institutional Environment of Market Economies in Developing Countries

Abstract: In this articles the author analyzes the relationship between the economic development of less developed economies and the dynamics of the private entrepreneurship. In this context a special attention is paid to the place of large family owned companies as they are both a result of a successful business development and a possible hindrance to the creation of efficient economic structures. Referring to the historical path of USA, Great Britain, South Korea and Tunisia the author re-constructs various ways in which large private firms and family business group are configured in broader economic systems. This analysis points to the possibility of a tension between certain types of large family firms' presence and the dynamism of market economies.

Key-words: types of capitalism, large family firms, business environment.

Wstęp

Trwający od 2009 roku globalny kryzys finansowy zachęca do krytycznej analizy systemów gospodarczych współczesnego świata. Z jednej strony nie została sformułowana żadna alternatywa dla otwartej gospodarki rynkowej (szeroko akceptowana jest podstawowa zaleta gospodarki rynkowej, jaką stanowi jej wsparty technologiczną innowacyjnością dynamizm), z drugiej jednak usłyszeć można głosy, że obecny system wymaga korekty, gdyż rodzi niestabilność, a jego innowacyjność bywa pozorna¹. Wśród problemów, które wyma-

1. Przytoczyć warto wypowiedź Paula Volckera: "Słyszę o wspaniałych innowacjach na rynkach finansowych i z pewnością potrzebują one wiele innowacji. Wspomnę tylko o dwóch:

gają analizy i rozwiązania, centralnym jest problem nierównowagi pomiędzy sektorem finansowym a sektorami tworzącymi inne dobra i usługi oraz problem nierównowagi pomiędzy kapitałem „anonimowym” inwestowanym, zarządzanym i „przemieszczanym” przez wynajętych zawodowych menedżerów, a „kapitałem z tożsamością”, kapitałem zarządzanym przez właścicieli. W tym drugim wymiarze, na którym skupimy się w niniejszym opracowaniu, pojawia się problem miejsca firm rodzinnych we współczesnym kapitalizmie, gdyż firmy rodzinne mogą być zarówno stabilizującym czynnikiem dynamicznego kapitalizmu, jak i petryfikującym czynnikiem zorientowanego na szukanie renty kapitalizmu oligarchicznych firm rodzinnych [Morck, Yeung 2004].

W opracowaniu tym podejmę próbę identyfikacji i wstępnej analizy instytucjonalnych czynników, które wpływają na rozwój firm rodzinnych i ich pozycję w różnych typach współczesnych gospodarek kapitalistycznych.

Typy kapitalizmu a dynamika gospodarcza

Szeroki konsensus panujący wśród ekonomistów zawęża wybór systemu gospodarczego do wyboru pomiędzy różnymi typami gospodarki rynkowej (w skrócie kapitalizmu). Analiza teoretyczna i doświadczenia historyczne dowiodły bowiem, że główna alternatywa dla gospodarki kapitalistycznej, czyli planowana gospodarka o dominującej własności państwowej, okazała się w dłuższym okresie niewystarczająco sprawna. Stwierdzenie, że współczesne społeczeństwa wybierają (aktywnie lub przez zaniechanie) jakiś typ kapitalizmu, opiera się na założeniu, że uniwersalnym mechanizmem jest mechanizm rynkowy (dobrowolne transakcje wymiany), sam mechanizm rynkowy z kolei wymaga instytucjonalnej podbudowy, tak aby powstawały i funkcjonowały rynki, te zaś osadzone są w instytucjach politycznych i społecznych, które nadają gospodarce swoisty kształt i tworzą dany rodzaj kapitalizmu [Surdej 2011].

Chociaż często przyjmuje się, że kapitalizm jest ze swojej natury dynamiczny i produktywny, to teza taka nie zyskuje potwierdzenia w świetle badań empirycznych. Kwestia ta została podniesiona w zaproponowanym przez W. Baumola, R. Litana i C. Schramma rozróżnieniu czterech typów kapitalizmu [Baumol, Litan, Schramm, 2012], a mianowicie: a) kapitalizmu oligarchicznego, w którym znaczna część realnego kapitału (fabryk, urzędów) pozostaje w rękach prywatnych, ale właścicieli tych jest stosunkowo niewiele, a przeważająca część społeczeństwa pogrążona jest w biedzie. To kapitalizm zorientowany na zachowanie dominacji oligarchów i tworzący niewiele nowego i szeroko dystrybuowanego bogactwa; b) kapitalizmu kierowanego swapy ryzyka kredytowego (*credit-default swaps*) oraz kolateralizacja długu (*collateralized debt obligations*), które zaprowadziły nas na krawędź katastrofy. Gdyby były to wspaniałe innowacje, czy nie chcielibyśmy, aby stworzono ich więcej?”, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704825504574586330960597134>.

przez państwo, w którym rząd odgrywa potężną rolę, przewodząc rozwojowi gospodarczemu. Model ten jest początkowo (świadczyć o tym może przykład Korei Południowej) efektywny, z czasem jednak, zbliżając się do granicy rozwoju technologicznego, napotyka trudności w utrzymaniu swojej dynamiki; c) kapitalizmu wielkich firm działających jako wielkie korporacje dominujące w oligopolistycznych gałęziach przemysłu. System ten jest gospodarczo efektywny do czasu, gdy delokalizacja produkcji lub pojawienie się efektywniejszej konkurencji nie doprowadzi do załamania takich firm i powstania gospodarczej próżni oraz d) kapitalizmu przedsiębiorczego, w którym przeważają małe firmy i to one są źródłem innowacji i gospodarczej dynamiki. Przedsiębiorcy rozpoznają nowe możliwości i tworzą nowe firmy.

W typologii Baumola, Litana i Schramma [dalej BLS] wskazane są zalety zarówno kapitalizmu wielkich firm, jak i kapitalizmu przedsiębiorczego. Autorzy ci podkreślają, że w gospodarce chodzi o to, aby dynamika przedsiębiorczości (oddolna dynamika gospodarcza) przekładała się na wzrost produktywności, osiągany dzięki między innymi wzrostowi skali działania i postępowi organizacyjnemu. Gospodarki wielu wysoko rozwiniętych państw to mieszanka kapitalizmu wielkich firm i dynamicznej przedsiębiorczości. Optymalność tej mieszanki nie jest trwała, gospodarkom grozi więc utrata dynamiki lub hipertrofia pozornych innowacji. Gospodarki krajów nisko rozwiniętych mogą więc mieć za mało wielkich firm, gospodarki wysoko rozwinięte mogą mieć za mało oddolnej gospodarczej dynamiki.

W wyodrębnionych modelach kapitalizmu kluczową jest relacja między państwem a rynkiem i pomiędzy rządem a przedsiębiorstwami. Typologia BLS może zostać powiązana z analizą T. Frye'a oraz A. Shleifera [1997], którzy zaproponowali rozróżnienie pomiędzy trzema typami rządów: rządem typu "niewidzialna ręka", rządem typu wspierająca ręka oraz rządem typu grabiąca ręka.

Tabela 1. Gospodarcza rola państwa w okresie transformacji

Model	Otoczenie prawne	Otoczenie regulacyjne
Niewidzialna ręka	Rząd nie jest ponad prawem i używa władzy w celu zapewnienia podaży minimalnej ilości dóbr publicznych. Sądy egzekwują umowy.	Rząd stosuje się do reguł. Regulacje są minimalne. Występuje niewielka korupcja.
Wspierająca ręka	Rząd jest ponad prawem, lecz używa władzy w celu zapewnienia pomocy biznesowi. Urzędnicy państwowi egzekwują umowy.	Rząd agresywnie stosuje regulacje w celu promocji pewnych firm. Występuje zorganizowana korupcja.
Grabiąca ręka	Rząd jest ponad prawem i używa władzy w celu wyłudzenia rent. System prawny nie funkcjonuje. Mafia zastępuje państwo w celu egzekwowania umów.	Regulacje mają charakter łupieżczy. Korupcja ma charakter dezorganizowany.

Źródło: Frye, Schleier [1997].

Model niewidzialnej ręki zakłada, że rząd jest sprawny, dobrze zorganizowany, bezstronny (nieskorumpowany), przyjazny. Zadaniem rządu jest dostarczanie podstawowych dóbr publicznych, w tym egzekwowania umów i szerzej prawa, zapewnianie bezpieczeństwa publicznego oraz tworzenie pewnych regulacji przy pozostawieniu większości decyzji alokacyjnych w rękach firm prywatnych. W modelu rządu "wspierającej ręki" urzędnicy ściśle angażują się we wspieranie prywatnych działań gospodarczych, popierają pewne firmy i przyczyniają się do bankructwa innych, próbują realizować politykę przemysłową i często sami mają biznesowe lub rodzinne powiązania z przedsiębiorcami. Urzędnicy ci są skorumpowani, ale korupcja ma zorganizowany i dość ograniczony charakter. W modelu grabiącej ręki rząd jest podmiotem interweniującym, lecz znacznie gorzej zorganizowanym i mniej systematycznym niż w modelu wspierającej ręki. Rząd taki składa się ze znacznej liczby nieskoordynowanych urzędów, a każdy z nich realizuje własny plan, w tym plan wydawania decyzji za łapówki.

Typ kapitalizmu (i typ rządów) jest powiązany ze specyfiką sektora prywatnego, miejscem firm rodzinnych w jego dynamice i typem firm rodzinnych, które w takim kapitalizmie dominują. Zanim powrócę do analizy tej relacji, warto wskazać trudności w definiowaniu firm rodzinnych, różnorodność firm rodzinnych oraz czynniki decydujące o ich strukturalnym usytuowaniu we współczesnych typach gospodarek kapitalistycznych.

Firma rodzinna: wieloznaczność pojęcia i różnorodność typów firm rodzinnych

Chociaż uważa się, że firmy rodzinne są wszechobecne we współczesnych gospodarkach i znacząco przyczyniają się do tworzenia dochodu narodowego oraz zatrudnienia (szacuje się, że stanowią pomiędzy 75 a 95% wszystkich zarejestrowanych firm i tworzą przeciętnie 65% Produktu Krajowego Brutto [Colli, Rose 2008]), to zdefiniowanie pojęcia firm rodzinna nastrocza sporo trudności. Stosowane kryteria uwzględniają wielkość (zakres od 0 do 100) własności rodzinnej, udział członków rodziny wśród zatrudnionych w firmie pracowników / lub menedżerów, posiadanie przez rodzinę udziałów kontrolnych, wielopokoleniowość firmy, przekazanie firmy w obrębie rodziny [Safin 2002, Marjański, Sułkowski 2009]. Kryteria te są stopniowalne i umożliwiają wyodrębnienie szeregu typów firm rodzinnych albo nawet stopnia rodzinności firmy [Surdej, Wach 2010]. Do kryteriów zewnętrznych dodawane są również kryteria subiektywne, takie jak: chęć utrzymania kontroli firmy przez rodzinę,

percepcja własnej firmy jako firmy rodzinnej i budowanie etosu firmy rodzinnej. Jeśli ponadto uwzględnimy fakt, że cechą wyróżniającą firmy rodzinnej jest jej osadzenie w strukturze rodziny, to naturalne staje się uwzględnianie zmian firm rodzinnych, zachodzących wraz ze zmianami kulturowych wzorów funkcjonowania rodzin. Badanie firm rodzinnych jest więc ze swojej natury multidyscyplinarnym przedsięwzięciem [Howorth, Rose, Hamilton 2008]. Wyjaśnienie rozwoju i funkcjonowania firm rodzinnych wymaga analizy złożonych interakcji pomiędzy rodziną a firmą, celów rodziny i wartości ją charakteryzujących oraz sposobów, w jakich kształtują one kulturę firmy, zachowania pracowników, zasoby i potencjał firmy. Badania firm rodzinnych dowodzą wspólnotowego (rodzinnego i etnicznego) zakorzenienia przedsiębiorczości. Badacze wskazują na firmy rodzinne jako źródło przedsiębiorczości, gdyż znaczna część przedsiębiorców tworzy swoje firmy jako firmy rodzinne i wielu korzysta z zasobów rodzinnych, a w szczególności z kapitału ludzkiego rodziny [Aldrich, Cliff 2003].

Znaczna różnorodność firm rodzinnych rodzi trudności w ich klasyfikowaniu. Proste połączenie kilku kryteriów (2 lub nawet 3) pozwala na wyodrębnienie wielu typów firm rodzinnych. W rzeczywistości badawczej tak właśnie się dzieje, i prowadzi to do trudności w porównywaniu wyników badań, gdyż różni badacze traktują niekiedy dany typ firmy rodzinnej za reprezentatywny dla ogółu takich firm. W szczególności metodologicznie trudne są międzynarodowe porównania firm. Rodzina może być w danym społeczeństwie definiowana wężej lub szerzej, jako sieć relacji pokrewieństwa, która nakłada na swoich członków zobowiązania oraz przyznaje pewne prawa. Niekiedy szeroko rozumiana rodzina przeplata się z dobrze wyodrębnioną wspólnotą lokalną, grupą etniczną lub wspólnotą religijną. W szczególności wśród grup emigrantów firma rodzinna może przekształcać się w firmę etniczną, gdyż te typy więzi na siebie silnie oddziałują. Rodzina, wspólnota lokalna, wspólnota religijna lub grupa etniczna mogą być źródłem finansów, pracowników, lojalną klientelą lub źródłem innych zasobów [Basu, Altinay 2003].

Typy firm rodzinnych w ewolucji systemów gospodarczych

Gospodarki rozwijające się to gospodarki o niskim i średnim poziomie dochodów, które weszły w fazę przyspieszonego rozwoju – korzystają one z „renty doganiania”, wykazując wyższe tempo wzrostu gospodarczego, podczas gdy gospodarki dojrzałe rozwijają się wolno, gdyż spowalnia je osiągnięty już wysoki poziom rozwoju. W państwach rozwijających się funkcjonuje

ponad 400 milionów nowych i stosunkowo młodych firm, przy czym połowa tych firm zlokalizowana jest w Chinach i Indiach. Kraje te cechuje wysoki poziom dynamiki przedsiębiorczej – wyższy niż w dojrzałych gospodarkach Ameryki Północnej, Europy Zachodniej czy Japonii. Przedsiębiorcy i samozatrudnieni stanowią dominującą część aktywnych gospodarczo osób, a większość firm to firmy rodzinne działające zgodnie z kulturowymi wzorcami funkcjonowania rodzin cechującymi te państwa.

Spośród tej wielkiej liczby nowych przedsiębiorstw tylko mniej niż 1% to firmy rosnące, które rozwijają się i przyczyniają się do poprawy produktywności gospodarczej, wzrostu zatrudnienia i wzrostu gospodarczego [Shane 2008]. Zdecydowana większość przedsiębiorstw pojawiających się w państwach rozwijających się to przedsiębiorstwa zorientowane na „przeżycie” – cechuje je wysoki współczynnik wymieralności. Na tym tle nie powinno dziwić, że większość firm rodzinnych nie przeżywa do drugiego czy trzeciego pokolenia. Jest to dość naturalne zjawisko, które można wyjaśnić, odwołując się do działania następującego mechanizmu: przyjmijmy, że prawdopodobieństwo, iż rodzina założyciela sprzedaje firmę w danym pokoleniu, wynosi p , przy czym $0 < p < 1$, wtedy to prawdopodobieństwo, iż rodzina ta sprzedaje firmę w jakimś momencie n -pokoleniowej historii wynosi $(1 - (1 - p)^n)$. Gdy rośnie n , to prawdopodobieństwo, że rodzina „wyjdzie z firmy”, także szybko rośnie. Jeśli do tej analizy dynamiki intertemporalnej dodamy oszacowanie prawdopodobieństwa upadku firmy i transformacji (w tym rozpadu) rodziny, to zrozumiałe się staje, że wielopokoleniowe firmy rodzinne są wyjątkiem, gdyż zdecydowana większość firm nie istnieje po upływie okresu, który odpowiada jednemu pokoleniu, czyli po 20–25 latach. Jednakże te firmy rodzinne, które przetrwają, są jak przykładowo Ford, dobrym wzorem ciągłej transformacji form organizacji biznesowej i ewolucji relacji pomiędzy firmą a rodziną. Relacja pomiędzy przedsiębiorczością a firmą rodzinną zmienia się w czasie: przedsiębiorca nabiera doświadczenia w firmie rodzinnej (czy też szerzej rodzinie), rodzina jest angażowana do udzielania wsparcia w powstawaniu firmy, członkowie rodziny pracują w nowym przedsięwzięciu biznesowym; rodzina angażowana jest w zarządzanie firmą oraz w przygotowanie do przejęcia własności i kontroli nad firmą.

W skali globalnej 1% rozwijających się firm to około 4 milionów przedsiębiorstw, spośród których wyłaniają się nowe korporacje międzynarodowe, które stają się widoczne w gospodarce światowej. Usytuowanie tych firm w systemie gospodarczym jest czynnikiem decydującym o dynamice lokalnego kapitalizmu. Obserwacja rozwoju dojrzałych gospodarek kapitalistycznych może pozwolić na uchwycenie podstawowych czynników determinujących dynamikę gospodarczą współczesnych państw rozwijających się.

Wymiar czasowy jest niezwykle ważny. Firma rodzinna w kolejnym (drugim, trzecim czy czwartym) pokoleniu istotnie różni się od firmy rodzinnej w pierwszym pokoleniu. Kilkadziesiąt lat temu sugerowano [Chandler 1977], że firmy rodzinne są stadium w rozwoju firm, a dominacja dużych firm rodzinnych w systemie gospodarczym jest sygnałem zacofania (przykładowo „teza o końcu kapitalizmu firm rodzinnych w Wielkiej Brytanii”). Według opinii badaczy “kapitalizm firm rodzinnych” (*family capitalism*) osłabł w Wielkiej Brytanii w latach 1950-tych i 1960-tych. D.F. Channon oszacował, że w 1970 roku wśród 100 największych brytyjskich firm wytwórczych, tylko 30 procent było kontrolowane przez rodziny [1973]. Przeprowadzone przez D. Leecha i J. Leahy [1991] analizy dużych bloków właścicielskich brytyjskich firm notowanych na giełdzie wskazują, że w okresie pomiędzy 1983 a 1985 rokiem 34% spośród 470 zbadanych firm posiadało pojedynczego właściciela kontrolującego ponad 20% udziałów, a 61% firm udziałowca mającego ponad 10% udziałów. Badania La Porty z końca lat 1990-tych na próbie 20 największych publicznych firm brytyjskich pokazały, że żadna z nich nie posiadała właściciela mającego ponad 10% udziałów [La Porta i in. 1999]. W przypadku Wielkiej Brytanii wydaje się, że w grupie dużych firm zmniejszyła się rola własności rodzinnej i współcześnie dominuje model kontroli przez rozproszonych właścicieli. W przypadku Stanów Zjednoczonych przejście od kontroli przez rodziny do kontroli przez rozproszonych właścicieli instytucjonalnych odbyło się za pośrednictwem rozproszonych właścicieli indywidualnych. W Wielkiej Brytanii przejście takie było bezpośrednie. W przeszłości Wielkiej Brytanii często spotykano pragnienie stworzenia rodzinnej dynastii, a brytyjscy przedsiębiorcy postrzegali swoje firmy raczej w kategoriach personalnych, jako budowane rodzinne dziedzictwa, które przekazane będą następnym pokoleniom, a nie jako struktury organizacyjne. W Stanach Zjednoczonych natomiast duża geograficzna i społeczna mobilność osłabiała więzi rodzinne i związki z konkretnymi geograficznymi lokalizacjami” [Rose 2000], co sprzyjało depersonalizacji własnościowej przedsiębiorstw.

Rozproszenie udziałów we własności miało z jednej strony sprzyjać profesjonalizacji zarządzania, z drugiej zaś przeciwdziałać koncentracji bogactwa. Na początku XX wieku w Stanach Zjednoczonych wzrost przedsiębiorstwa rodzinnego próbowano wiązać z interesami społeczności lokalnej. Przykładowo historycy gospodarczy, Franks, Mayer oraz Rossi, odkryli, że niektóre firmy były sprzedawane wyłącznie mieszkańcom obszarów sąsiadujących z siedzibami firm. Stwierdzili oni, że około 1910 roku w Stanach Zjednoczonych około 56% udziałowców mieszkało w promieniu 6 mil od siedziby firmy i argumentowali, że zaufanie zbudowane dzięki bliskości i reputacji rekompensowało brak rozwiązań instytucjonalnych, które zapewniają zaufanie transak-

cyjne [2008]. Jednakże nawet, gdy znaczna część udziałów sprzedawana była lokalnym inwestorom, to udziały kontrolne pozostawały w rękach rodziny, a fakt ten tworzył dla drobnych inwestorów gwarancje rzetelnego prowadzenia interesów i dbałości o dobro firmy. Taki rozkład udziałów wydaje się typowy dla wielu innych państw i kontekstów instytucjonalnych.

Współcześnie większość amerykańskich i brytyjskich korporacji jest własnością wielu drobnych udziałowców, z których żaden nie posiada pakietu kontrolnego, jednakże w innych państwach większość dużych firm posiada identyfikowalnych fizycznych właścicieli (lub rodzin), którzy je kontrolują [La Porta i in. 1999]. Są to bardzo bogate rodziny, które zazwyczaj stosują struktury własności w formie piramid, w celu uzyskania kontroli nad firmami, które są notowane na giełdach. Każda z firm w piramidzie kontroli kontroluje inne firmy, a relacje te mogą rozciągać się na N poziomów kontroli (teoretycznie nawet nieskończoną ilość). Jak wskazuje analiza Bebhuka, kontrola firmy poprzez piramidalną strukturę zależności jest możliwa nawet przy stosunkowo niewielkim zaangażowaniu finansowym [Bebchuk et al. 2000]. Stwarza to sytuację typową dla problemu agencji, gdyż w takim przypadku pojawić się może zniekształcenie, polegające na niewielkiej własnej odpowiedzialności finansowej za losy nawet rozległych imperiów biznesowych. Przykładowo we Włoszech kontrola rodzin nad dużymi firmami ma miejsce poprzez tworzenie firm holdingowych (funduszy inwestycyjnych), nieformalne porozumienia, krzyżowe udziały oraz emisję akcji, które posiadają większą liczbę głosów niż ta, która wynika z ich finansowej wysokości.

Tabela 2. Struktura własnościowa dużych firm

Państwo	Próg kontroli – 10%		Próg kontroli – 20%	
	RU	KPR	RU	KPR
Argentyna	0	65	0	65
Australia	55	10	65	5
Belgia	0	50	5	50
Francja	9	70	18	64
Grecja	5	65	10	50
Hong Kong	10	70	10	70
Indonezja	0.6	69	5	72
Płd. Korea	40	35	55	20
Meksyk	0	100	0	100
Wielka Brytania	27	34	69	20
Włochy	8	65	16	60
USA	39	23	70	6

Uwaga: Firmy kontrolowane przez rodziny (KPR) oraz firmy o rozproszonych udziałach (RU) wśród największych firm w wybranych krajach (w %)

Źródło: Morck, Wolfenzon, Yeung 2005.

Wzrost firmy wymaga stworzenia rozwiązań umożliwiających rodzinie utrzymanie kontroli nad coraz większą firmą. Rozwiązaniami umożliwiającymi uzyskanie kontroli nad firmą, mogą być instrumenty prawne, które dają określonym właścicielom lub typom akcji specjalne prawa (typu „złote udziały”). W innych warunkach rodziny właścicieli tworzą powiązania krzyżowe, ułatwiając sobie wzajemnie kontrolę nad przedsiębiorstwami. Jeśli w danym państwie nie istnieją efektywne warunki instytucjonalne, to, jak pokazują badania Khanna i Palepu [1997], firmy funkcjonujące w ramach powiązanych wzajemnie grup uzyskują lepsze wyniki niż firmy działające niezależnie (w odosobnieniu). Rodzinne lub powiązane grupy biznesowe udzielają sobie wzajemnie kredytu i koordynują przedsięwzięcia inwestycyjne, tworząc „rodzinne łańcuchy wartości”. Słabość rynków pracy, na których można znaleźć dobrze przygotowanych menedżerów lub innych specjalistów pozwala powiązanym wzajemnie firmom sprawniej przezwyciężyć takie ograniczenia i zatrudnić niezbędnych pracowników. Można więc postawić pytanie, czy – i ewentualnie, w jakim stopniu piramidy kontroli, rodzinne lub powiązane grupy biznesowe nie są metodą rozwiązania problemów wzrostu skali przedsiębiorstwa, gdy niedostatecznie rozwinięte są mechanizmy rynku kapitałowego, niesprawny jest system egzekwowania umów i mało efektywne zasady funkcjonowania rynku pracy.

Siła powiązanych krzyżowymi relacjami własności i kontroli grup przedsiębiorstw pozwala na przezwyciężanie problemów niedorozwoju instytucjonalnego, ale równocześnie może prowadzić do utrwalenia nieefektywnej struktury gospodarczej, w tym do zbyt długiego okresu gospodarczego protekcyjizmu. Można bowiem twierdzić, że w okresie początkowej gospodarczej modernizacji renty (nadzwyczajne korzyści), pojawiające się dzięki powiązaniom z rządem, pozwalają na przyspieszoną akumulację kapitału i dają możliwości wzrostu efektywności dzięki wzrostowi skali działania, następnie jednak mogą usztywniać strukturę gospodarczą i stawać się czynnikiem osłabiania efektywności gospodarczej. Jest to ewentualność, którą, w ślad za pracami Mancura Olsona [1964], badacze tacy jak Morck i Yeung [2004] wywodzą z tego, że duże grupy biznesowe charakteryzują niskie koszty lobbingsowego wywierania wpływu na rządy. Może doprowadzić do osłabienia tempa wprowadzania innowacji technologicznych, które potencjalnie grożą podważaniem status quo. Jeśli jakaś grupa biznesowa posiada kilka firm, a innowacja w jednej z nich zagraża wartości drugiej, to innowacja taka może być blokowana, jeśli istnieje niepewność co do łącznego skutku gospodarczego netto dla powiązanych właścicieli. Morck ze współpracownikami wskazują [2005], że dominacja powiązanych grup zmniejsza skłonność do inwestycji w innowacje w krajach, gdzie dominują znaczne dziedziczne majątki biznesowe mierzone udziałem w PKB (w istocie w państwach o znacznych nierównościach ekonomicznych).

Cechy otoczenia instytucjonalnego a struktura organizacyjna firm rodzinnych w państwach rozwijających się

Firmy rodzinne są u narodzin większości dużych firm. Nieco trawestując określenie „Born global”, stwierdzić należy, że w zdecydowanej większości firmy rodzą się rodzinne. Jednakże jeśli otoczenie instytucjonalne jest mało efektywne i generuje wysoki poziom niepewności, to sytuacja taka utrudnia rozwój firm rodzinnych lub sprzyja wyborowi suboptymalnych form organizacyjnych i kapitałowych. Sformułować można hipotezę, że istnieje dopasowanie między warunkami instytucjonalnymi a formami organizacyjnymi dużych firm rodzinnych.

Firmy rodzinne odgrywały ważną rolę w przyspieszonym rozwoju gospodarczym Tajwanu, Hong Kongu, Malezji, Indonezji, Filipin i Tajlandii [Redding 2009]. Obecnie firmy takie zyskują na znaczeniu w Wietnamie i w Chinach. W państwach tych firmy rodzinne są jednak firmami małymi lub średnimi. Stwarza im to możliwość dopasowania się do szerszego kontekstu rozwiązań biznesowych. W szczególności firmy chińskie wykorzystują sieci rodzinne do tworzenia tzw. „bambusowej sieci” (odpowiedników struktur piramidalnych) powiązań biznesowych. W ramach tak powstających konglomeratów funkcjonują przedsiębiorstwa, zatrudniające często ponad 10 tysięcy pracowników. Rozbudowane struktury organizacyjne idą w parze ze strategiczną kontrolą sprawowaną przez rodziny założycieli.

W Japonii konglomeraty zwane Zaibatsu były potężnymi grupami biznesowymi, zostały one po II Wojnie Światowej przekształcone pod wpływem obecności Stanów Zjednoczonych i amerykańskich koncepcji kapitalizmu. Współcześnie w krajowej gospodarce Japonii dominują małe firmy rodzinne, a potężne rodzinne grupy biznesowe w większości przekształcone zostały w notowane na giełdzie korporacje międzynarodowe.

Ewolucja funkcji firm rodzinnych w systemie gospodarczym Korei Południowej

Na tle wspomnianych państw interesujący jest przypadek Korei Południowej². Rządy Korei Południowej (oraz Tajwanu), przyjęły strategię rządów wspierającej ręki, uznając, że w krajach, które usiłują nadrobić zapóźnienia rozwojowe, konieczna jest mobilizacja zasobów (w tym wspieranie przedsiębiorców)

2. Rekonstrukcja głównie na podstawie Odagiri [2012].

oraz rozwój zorientowanego na eksport przemysłu przetwórczego. Rządy Korei Południowej uznawały, że potrzebują rozwoju kapitałochłonnych, o dłuższym horyzoncie zwrotu inwestycji, które jednak powinny być inwestycjami przedsiębiorstw prywatnych. Ponieważ w państwach tych, w okresie ich startu do przyspieszonego rozwoju, czyli w latach 1960-tych, dominowały małe przedsiębiorstwa rodzinne, polityka przemysłowa państwa zaczęła sprzyjać wybranym rodzinnym firmom (i ich grupom), chroniąc je przed konkurencją zewnętrzną i ułatwiając dominację na rynkach wewnętrznych. Sprzyjało to akumulacji kapitału, ale równocześnie tworzyło powiązania biznesowo-polityczne, które z zewnątrz wyglądały na korupcjogenne. Inwestycje firm prywatnych w przypadku Korei Południowej wpisywały się w zapoczątkowane przez dyktatora Park Chunga Hee w latach 1960-tych pięcioletnie programy gospodarcze. W rezultacie niektóre firmy prywatne (firmy i grupy firm rodzinnych) przekształciły się w gospodarcze konglomeraty zwane chaebolami. Wpisywanie się chaeboli w programy rządu było zarówno warunkiem wzrostu firmy, jak i utrzymania kontroli przez rodziny. Wybory biznesowe koreańskich chaeboli były współkształtowane przez polityków gospodarczych pracujących dla rządu, w zamian za poddanie się wpływowi rząd ułatwiał dostęp do funduszy publicznych i dzielił z chaebolami ryzyko niepowodzenia. Rząd wspierał chaebole również w sposób pośredni poprzez ograniczanie wpływu związków zawodowych oraz wspieranie edukacji i badań naukowych, z koncentracją wysiłku na naukach technicznych. Równocześnie, rząd wspierał eksport tych firm, a konkurencja na rynkach zagranicznych wymagała od nich podnoszenia jakości produkcji i standardów technicznych. W rezultacie rodzinne konglomeraty stały się globalnymi korporacjami, a chaebole, takie jak Samsung, Hyundai i LG stały się globalnymi markami. W łańcuchach i sieciach dostaw tych chaeboli znalazło się wiele mniejszych firm, jednakże te, które się nie znalazły z czasem zaczęły odczuwać warunki konkurowania jako dla nich niekorzystne. Rozwój chaeboli przez ponad trzydzieści lat szedł w parze z szybkim wzrostem gospodarczym, a Korea Południowa stała się w 2012 roku krajem, którego gospodarka pod względem wielkości sytuuje się na 15 miejscu w świecie. W miarę rozwoju gospodarczego zależność Korei Południowej od losu chaeboli zaczęła być postrzegana jako czynnik negatywny – przykładem jest bankructwo grupy Daewoo w końcu lat 1990-tych, która nagromadziła 73 miliardy dolarów długu, a także czynnik o negatywnym znaczeniu w gospodarce zorientowanej na usługi i zależnej od rozwoju i transferu wiedzy. W Korei Południowej podjęto próby zmniejszenia wagi dużych przedsiębiorstw rodzinnych i ich powiązań z rządami, a głosy anty-chaebolowe powszechne były w kolejnych kampaniach wyborczych, w tym w wyborach prezydenckich jesienią 2012 roku. Gdy rośnie skala działania firmy, pojawia się presja

do przejścia od działań podporządkowanych logice powiązań nieformalnych z rządem (i wewnątrz grup biznesowych) do relacji transparentnych (zgodnie z zasadami nowoczesnego ładu korporacyjnego) i działań sformalizowanych wśród szerszego zbioru partnerów biznesowych. Proces ten wpływa także na przemiany chaeboli, które w Korei Południowej powstawały długo i funkcjonowały jako firmy zdominowane przez własność rodzin. Własność rodzinna jest w nich wciąż ważna (kształtuje się w szerokim przedziale od 39% do 61%), ale pojawia się tendencja do jej zmniejszenia do około 25%, co oznaczałoby przekształcenie firm, z firmy o dużym stopniu rodzinnego powiązania do firmy kontrolowanej przez rodzinę.

Duże firmy rodzinne jako emanacja kontroli politycznej: przypadek Tunezji

O ile Korea Południowa ilustruje przypadek wspierającej ręki rządu, to Tunezja wydaje się przykładem specjalnym koegzystencji „grabiącej ręki” rządu i jej rodzinnych przedsiębiorstw politycznych³. Tunezja jest państwem, w którym ogniskuje się związek między kontrolą państwa przez rodziny i klany, znacznym zakresem interwencji rządu i obecnością powiązanych z władzą firm w regulowanych sektorach gospodarki.

Szczególnym przykładem stało się zaangażowanie rodziny prezydenta Ben Alego w działalność gospodarczą. Przez wiele lat Tunezja była wskazywana jako kraj dobrze rządzony, w którym stopa wzrostu gospodarczego oscylowała pomiędzy 4 a 5 procent i chociaż aktywność biznesowa rodziny prezydenta była publicznie znana, to interpretowana była jako wspierająca dynamikę gospodarczą i służąca dobrobytowi społeczeństwa. W okresie prezydentury Ben Alego Tunezja była wysoko oceniana w rankingach World Economic Forum, a Bank Światowy wymieniał ją wśród wzorów dla państw rozwijających się.

Gdy po Arabskiej Wiośnie Ludów i usunięciu Ben Alego dokonano konfiskaty majątku jego rodziny (Décret-loi n° 2011-13), dekret ten objął 114 osób, w tym Ben Alego oraz jego krewnych i powinowatych, oraz dobra zgromadzone w okresie od 1987 do 2011 roku. Zajęte aktywa obejmowały 550 nieruchomości, 48 statków i jachtów, 40 portfolio giełdowych, 367 kont bankowych oraz około 400 przedsiębiorstw, przy czym nie wszystkie funkcjonowały w Tunezji. Szacowana całkowita wartość tego majątku to: 13 miliardów dolarów, czyli około ¼ PKB Tunezji w roku 2011.

Funkcjonującą w Tunezji skonfiskowana grupa przedsiębiorstw rodziny Ben Alego liczyła 22 firm, a uzyskiwała 21% wszystkich zysków net-

3. Rekonstrukcja na podstawie Rijkers, Freund i Nucifora [2014].

to sektora prywatnych przedsiębiorstw przy obrotach stanowiących 3% sprzedaży sektora prywatnych przedsiębiorstw. Firmy należące do rodziny prezydenta były większe niż przeciętne firmy prywatne, zatrudniały więcej pracowników i posiadały ponadprzeciętne udziały w rynkach, na których działały. Wśród dużych skonfiskowanych firm warto wymienić: Orange Tunisia, Tunisiana, Carthage Cement, ENAKL w przemyśle samochodowym czy International School w Kartaginie.

Po uwzględnieniu ich większych rozmiarów oraz większych udziałów rynkowych, firmy te cechowała rentowność o 6.3% wyższa niż firm przeciętnych, lecz ta wyższa rentowność jest związana z funkcjonowaniem w sektorach kontrolowanych przez rząd. Rekonstrukcja, przeprowadzona przez Rijkersa, Freunda i Nuciforę [2014], pokazuje, że firmy te koncentrowały się w sektorach objętych koncesjami, pozwoleniami i ograniczeniami dla zagranicznej działalności gospodarczej. Ograniczenia w wejściu firm zagranicznych służyły do kierowania kapitału do powiązanych firm. Gdy McDonald's nie chciał się zgodzić na przyznanie wyłącznej franczyzy dla firmy z grupy rodzinnej prezydenta Ben Alego, to rząd Tunezji odmówił zgody na inwestycję i firma zrezygnowała z wejścia na rynek tunezyjski. Regulacje w Tunezji wprowadzane były również tak, aby pomóc firmom z kręgu rodziny. Gdy *Décret n° 96-1234* z 1996 wprowadził ograniczenia na inwestycje zagraniczne w sektorze transportu mięsa, w tymże roku Med Afif Chiboub, wuj zięcia Ben Alego, założył firmę "La Mediterranee pour le Commerce, le Transport et la Consignation", zajmującą się przewozem mrożonych produktów. Innym przykładem może być założenie firmy "Carthage Cement" przez Belhassena Trabelsi, brata drugiej żony prezydenta, zaraz po tym, jak *Décret n° 2007-2311* ustanowił wymów uzyskiwania pozwolenia rządowego przez firmy produkujące cement. Wejście do rodziny Ben Alego pozwalało na przyspieszenie kariery biznesowej. Sakr-El-Materi kupił od państw firmę ENNAKL – dystrybutora samochodów, dwa lat po poślubieniu córki prezydenta, płacąc 22 miliony dinarów. Później firma uzyskała czterokrotnie wyższe kwoty importowe i została sprzedana na giełdzie za 53 miliony tunezyjskich dinarów. Sakr-El-Materi uzyskał także pozwolenie od rządu na budowę portu jachtowego w La Goulette, którą wykorzystał poprzez swoją firmę Goulette Shipping Services.

Zakończenie: firmy rodzinne a typy kapitalizmu

Małe firmy rodzinne, funkcjonujące na konkurencyjnych rynkach, są zjawiskiem powszechnym. Są one niekiedy krytykowane jako firmy o konserwatywnym nastawieniu i małym potencjalne rozwojowym. Spośród

wielu firm rodzinnych niektóre szybko się rozwijają osiągając znaczną pozycję na krajowych czy lokalnych rynkach. Ich wzrost jest pożądany, ale stwarza zagrożenia powstaniem oligarchicznego kapitalizmu.

Tabela 3. Model rządów a forma organizacyjna dużych firm rodzinnych

Model	Typ dominujących dużych firm rodzinnych	Otoczenie regulacyjne	Przykład państwa
Niewidzialna ręka	Znaczna liczba spółek publicznych z rodzinnym pakietem kontrolnym; powszechna obecność małych firm rodzinnych.	Rząd stosuje się do reguł. Regulacje są minimalne. Występuje niewielka korupcja.	USA, Wielka Brytania
Wspierająca ręka	Mała liczba dużych firm rodzinnych preferowanych i chronionych przez rząd; powszechna obecność małych firm rodzinnych.	Rząd agresywnie stosuje regulacje w celu promocji pewnych firm. Występuje zorganizowana korupcja.	Korea Południowa, Tajwan, Singapur
Grabiąca ręka	Mała liczba spółek powiązanych korupcyjnie z politykami, powszechna obecność małych firm rodzinnych.	Regulacje mają charakter łupieżczy. Korupcja ma charakter dezorganizowany	Tunezja, Nigeria, Rosja, Ukraina

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Frye, Schleier [1997].

Rola firm rodzinnych zmienia się w zależności od stadium rozwoju gospodarczego. Przedstawione argumenty teoretyczne i odwołania do przykładów empirycznych prowadzą do następujących konkluzji:

Firmy rodzinne są naturalną fazą w dynamice przedsiębiorczości. Te inicjatywy przedsiębiorcze, które prowadzą do powstania rozwijających się i stabilnych przedsiębiorstw, w naturalny sposób stają się firmami rodzinnymi.

Jeśli otoczenie instytucjonalne, a w szczególności warunki prawne oraz cechy rynku kapitałowego (zasady księgowe, jakość informacji finansowych), umożliwiają wzrost firm z ewolucją roli właściciela / założyciela i jego rodziny, to duże firmy stopniowo ewoluują w kierunku form typowych dla spółek publicznych o rozproszonym (i instytucjonalnym) akcjonariacie oraz profesjonalnym zarządzaniu.

Brak alternatyw instytucjonalnych oraz niski stopień otwartości gospodarczej sprzyja temu, aby duże firmy rodzinne budowały silne powiązania z elitami rządowymi tworząc antyinnovacyjne alianse. Prowadzi to do powstania kapitalizmu oligarchicznych firm rodzinnych, którego skrajnym przykładem okazała się Tunezja.

Bibliografia

- Aldrich H.E., Cliff J.E. (2003)**, *The Pervasive Effects on Entrepreneurship: Embeddedness Perspective*, "Journal of Business Venturing", 18/5.
- Basu A., Altinay E. (2003)**, *Family and Work in Minority Ethnic Businesses*, Bristol: The Policy Press.
- Baumol W., Litan R., Schramm C. (2012)**, *The Four Types of Capitalism, Innovation, and Economic Growth* [w:] D.C. Mueller (red.), *The Oxford Handbook of Capitalism*, Oxford UP, Oxford.
- Bebchuk L.A., Kraakman R., Triantis G. (2000)**, *Stock Pyramids, Cross-Ownership and Dual Class Equity: The Mechanisms and Agency Costs of Separating Control From Cash-Flow Rights* [w:] R. Morck (red.), *Concentrated Corporate Ownership*, NBER Report.
- Chandler A.D. Jr. (1977)**, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Channon D.F. (1973)**, *The Strategy and Structure of British Enterprise*, MacMillan, Londyn.
- Colli A.M. Rose (2008)**, *Family Business* [w:] *The Oxford Handbook of Business History*, Oxford UP, Oxford.
- Franks J., Mayer C., Rossi S. (2009)**, *Ownership: Evolution and Regulation*, 22 (10), "Review of Financial Studies", 22 (10).
- Frye T., Schleifer A. (1997)**, *The Invisible Hand and the Grabbing Hand*, "The American Economic Review", Vol. 87, No. 2.
- Howorth C., Rose M., Hamilton E. (2008)**, *Definitions, Diversity and Development: Key Debates in Family Business Research*, *The Oxford Handbook of Entrepreneurship*, Oxford UP, Oxford.
- Khanna T., Palepu K.G. (1997)**, *Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets*, "Harvard Business Review", 75(4).
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A. (1999)**, *Corporate Ownership around the World*, "Journal of Finance", vol. 54, April.
- Leech D., Leahy J. (1991)**, *Ownership Structure, Control Type Classifications and the Performance of Large British Companies*, "The Economic Journal", November.
- Odagiri H. (2012)**, *The East Asian (mostly Japanese) model of Capitalism* [w:] D.C. Mueller (red.), *The Oxford Handbook of Capitalism*, Oxford UP, Oxford.
- Olson M. (1964)**, *The Logic of Collective Action*, Harvard UP, Harvard (wyd. polskie *Logika działania zbiorowego*, Scholar Warszawa, 2012).
- Marjański A., Sułkowski Ł. (2009)**, *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Morck R., Yeung B. (2004)**, *Family Control and the Rent-Seeking Society*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 28(4), ss. 391–409.
- Morck R., Wolfenzon D., Yeung B. (2005)**, *Corporate Governance, Economic Entrenchment and Growth*, "Journal of Economics Literature" (September) 43: 657–722.

Redding G. (2009), *The Smaller Economies of Pacific Asia and Their Business Systems*, The Oxford Handbook of International Business, 2 wyd., Oxford UP.

Rijkers B., Freund C., Nucifora A. (2014), *All in the Family. State Capture in Tunisia*, "Policy Research Working Paper", nr 6810, World Bank, Washington.

Rose M.B. (2000), *Firms, Networks and Business Values: The British and American Cotton Industries since 1750*, Cambridge: Cambridge University Press.

Safin K. (2007), *Przedsiębiorstwa rodzinne. Istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Shane S. (2008), *The Illusions of Entrepreneurship: The Costly Myths That Entrepreneurs, Investors, and Policy Makers Live By*, Yale University Press, New Haven, Conn.

Surdej A. (2011), *Nowoczesne państwo a gospodarka rynkowa*, Instytut Obywatelski, Warszawa.

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

Krystyna Leszczewska

Państwowa Wyższa Szkoła Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży

Funkcjonowanie firm rodzinnych w niestabilnym otoczeniu

Developing strategies for family businesses using logistic

Abstract: Modern businesses operate in a dynamically changing socio-economic environment. Prospects for further development depend on their abilities to respond to undergoing changes. The purpose of this article is to discuss how family businesses and non-family businesses respond to the instability of the environment. Based on studies of the literature and author's empirical research the author indicated specific characteristics of family businesses enabling them to acquire competitive advantage over non-family businesses under conditions of uncertainty of the external environment.

Key-words: family business, unstable environment, risk in business activity.

Wstęp

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w XXI wieku muszą zmierzyć się z dynamicznymi, nieprzewidywalnymi zmianami, zachodzącymi w ich bliższym i dalszym otoczeniu. Zmiany dotyczą wielu obszarów prowadzenia działalności gospodarczej. Firmy, które chcą przetrwać i osiągnąć przewagę konkurencyjną powinny posiadać umiejętność dostosowywania się do sytuacji rynkowej. Otoczenie, w którym prowadzą działalność współczesne firmy, A. Koźmiński określa „uogólnioną niepewnością” [Koźmiński 2004, s. 27]. Ewolucyjność zmian, która charakteryzowała wcześniejsze okresy wykształciła modele działań przedsiębiorców nieprzystosowane do dzisiejszej epoki silnych fluktuacji. P. Kotler, J. U. Caslione uważają, że nowa normalność gospodarki to fluktuacje i wstrząsy, które zwiększają ryzyko i niepewność w prowadzeniu działalności gospodarczej

na poziomie makro i mikro [Kotler, Caslione 2009, s. 32]. Niestabilność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne przedsiębiorstwa, sprawia, że ich reakcja na sytuacje rynkowe bywa opóźniona. Może zatem dochodzić do asymetrii reakcji – rynek elastycznie dostosowuje się do zmian, a przedsiębiorstwa reagują z opóźnieniem, nieadekwatnie do skali zmian [Foster, Kaplan 2003, s. 33].

Przedsiębiorstwa działające w warunkach zmienności dokonują ciągłej analizy zmian warunków i informacji, które były podstawą wcześniej podejmowanych decyzji [Szymański 2012, s. 22]. Zmiany mogą stać się impulsem do tworzenia nowych rozwiązań, ale mogą także być przyczyną upadku firmy, gdy zarządzający nie podejmują odpowiednio szybko działań, którą umożliwią przetrwanie w burzliwym otoczeniu. Nasilające się ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej skłoniło autorkę do podjęcia badań empirycznych wśród firm sektora MSP i określenie rodzajów ryzyk, z którymi stykają się przedsiębiorcy¹. Niestabilność gospodarcza przejawia się najwyraźniej w trzech obszarach: niestabilności rynku, niestabilności finansowej i niestabilności warunków prowadzenia działalności gospodarczej. Zamierzeniem badawczym autorki było w szczególności określenie, jak reagują na niestabilność warunków otoczenia firmy rodzinne, a jak firmy nierodzinne. Celem artykułu jest podjęcie dyskusji na temat funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych w warunkach niestabilności otoczenia. Analizę oparto na wynikach badań własnych, literaturze przedmiotu oraz obserwacjach i przemyśleniach autorki.

Niestabilność gospodarcza a zachowania przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwa stoją wobec wyzwań wynikających z globalizacji i działania rynku ponad granicami państw, rewolucji informatycznej, z wzrostu barier surowcowych i ekologicznych, skutków spowolnienia gospodarczego [Szymański 2011, ss. 169–171]. Działanie na globalnym rynku to rozszerzenie pola wyboru przedsiębiorstwa, zwiększenie możliwych wariantów postępowania. Logika rynku globalnego wymusza zmianę kontekstu oceny kosztów, miejsc lokalizacji produkcji i sprzedaży. Swobodne działanie mechanizmu rynkowego w globalnej gospodarce sprawia, że zanikają bariery ograniczające konkurencję i chroniące gospodarczo słabsze kraje i firmy działające na ich terytorium przed konkurencją zewnętrzną. Przedsiębiorstwa krajowe muszą

1. Prezentowane w artykule wyniki badań są częścią pracy wykonanej przez autorkę w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w 2013 r. n.t. „Wpływ niestabilności gospodarczej na funkcjonowanie sektora MSP w Polsce” w zespole kierowanym przez prof. dr hab. R. Sobieckiego.

w tej sytuacji uwzględniać płynące z rynku sygnały o natężeniu konkurencji i dostosować podejmowane strategie konkurowania do realiów rynkowych. Procesy globalizacji gospodarki prowadzą do ograniczenia możliwości oddziaływania państwa na przebieg procesów gospodarczych. Osłabieniu ulega rola interesów makroekonomicznych na rzecz interesów mikroekonomicznych.

Rewolucja informatyczna stanowi dla funkcjonowania przedsiębiorstw nową jakość, ułatwia porozumiewanie się, informowanie i kontrolę nie tylko pracowników, ale także klientów firmy. Zmienia relacje pomiędzy przedsiębiorstwem a jego interesariuszami. Rewolucja informatyczna z punktu widzenia przedsiębiorstwa umożliwia poznanie rynku globalnego i wykorzystanie szans, jakie tworzy powiększony rynek. Zasadnicze znaczenie dla kształtowania relacji pomiędzy przedsiębiorstwami a klientami ma Internet. Stwarza on możliwości włączenia klientów w proces produkcji i logistyki, tak aby oferta była dostosowana do aktualnej mody i szybko zmieniających się preferencji nabywców, z drugiej strony daje klientom pełną informację o ofercie innych przedsiębiorstw i może powodować utratę lojalnych dotychczas nabywców. Nowe technologie komunikowania zmieniają formy zatrudnienia – zwiększają możliwość telepracy, ale także rozwój cybermigracji, czyli świadczenia drogą elektroniczną usług wymagających wysokich kwalifikacji. To może stanowić zarówno szansę, jak i zagrożenie dla przedsiębiorstw. Internet tworzy jednocześnie presję na obniżkę kosztów i poprawę jakości wyrobów, gdyż zwiększa wiedzę klientów o cenach i jakości całej oferty rynkowej. Z ekonomicznego punktu widzenia upowszechnienie Internetu stanowi silny czynnik zwiększenia cenowej elastyczności popytu, co zmniejsza opłacalność wzrostu cen. W konsekwencji można przewidywać, że w długim okresie będzie malała rola ceny i kosztów w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej, a wzrastała rola kompleksowej obsługi klienta.

Lawinowo narastające zmiany w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw sprawiają, że produkty, wiedza i strategie działania starzeją się szybko. Nieprzewidywalność zmian w otoczeniu wymaga od zarządzających współczesnymi przedsiębiorstwami innych strategii od tych, które były skuteczne w okresie stabilności warunków zewnętrznych. Szybkie zmiany wymuszają na przedsiębiorstwach burzenie dotychczasowych rozwiązań. Przedsiębiorstwa, dostosowując się do niepewności i nieprzewidywalności, zastępują stare sposoby działania nowymi. Dokonują się, zdefiniowane przez J.A. Schumpetera [1992, s. 139], procesy twórczej destrukcji. Przedsiębiorstwom coraz trudniej jest opierać się na sformalizowanych strategiach i procedurach.

Niepewność otoczenia, w którym funkcjonują współczesne firmy, utrudnia przewidywanie przyszłych zdarzeń, podważa sens tworzenia strategii przedsiębiorstw o charakterze planistycznym. Strategie te wymagają przyj-

mowania pewnych założeń, przewidywania sytuacji w przyszłości. W obecnych warunkach wzrasta znaczenie elastycznego działania przedsiębiorstw i umiejętność zarządzania zmianami. W czasach niepewności gospodarczej odpowiednim podejściem do budowania strategii wydaje się podejście procesowe. W tym ujęciu budowa strategii to proces ciągłego uczenia się dostosowań do otoczenia, to doskonalenie informacji i procedur. Przewagi konkurencyjne firm w XXI wieku budowane są w oparciu o zasoby, struktury lub działania przedsiębiorczo-innowacyjne [Szymański 2011, ss. 187-188]. Podejście zasobowe polega na budowaniu przewagi wobec konkurentów przy wykorzystaniu wysokiej jakości kapitału niematerialnego, w szczególności kapitału ludzkiego. Podejście strukturalne zakłada, że przewagę konkurencyjną firma może osiągać kształtując nowe struktury organizacyjne, dostosowane do epoki zmienności. Podejście przedsiębiorczo-innowacyjne upatruje głównych źródeł przewagi konkurencyjnej w innowacjach kreowanych w przedsiębiorstwie. Obecnie wszystkie trzy wyżej wymienione podejścia budowania przewag konkurencyjnych występują równolegle.

W kontekście wyżej przedstawionych informacji o niestabilnym otoczeniu dzisiejszych przedsiębiorstw można postawić pytanie, czy tradycyjna firma jest w stanie sprostać wymaganiom epoki zmienności. Jakie są niezbędne cechy przedsiębiorstwa, które miałyby szansę osiągać sukcesy w epoce otwartego rynku i rewolucji informatycznej? Obserwacje, studia literatury przedmiotu i analiza zachowań przedsiębiorstw odnoszących sukcesy pozwalają stwierdzić, że niezbędnymi cechami takich podmiotów są elastyczność działania i zdolność do szybkich zmian, co umożliwia wykorzystanie szans, jakie niesie rynek globalny. Wyrazem dostosowań przedsiębiorstw do wymogów współczesności jest umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby nabywców.

Przedsiębiorcy mają świadomość, że postępowanie współczesnych konsumentów nie zawsze jest oparte na racjonalnych przesłankach i kalkulacji ekonomicznej, częściej na modzie, naśladownictwie, impulsach tkwiących w sferze podświadomości człowieka [Pietrewicz 2012, ss. 36-37]. Duża wrażliwość przedsiębiorstw na zmiany wielkości popytu na oferowane dobra i usługi zmusza je do działań zmierzających do usztywnienia popytu na wytwarzane produkty. Dostosowania przedsiębiorstw do zmian popytu wynikających z nowych warunków rynkowych zależne są od mobilności czynników produkcji i opłacalności produkcji determinowanej skalą realizowanej działalności. Jeżeli dostosowania pociągają za sobą wysokie koszty i ryzyko, przedsiębiorcy usztywniają swoje zachowania wobec zachodzących zmian.

Firmy rodzinne w epoce turbulentnych zmian

Ciągle zmiany zachodzące we współczesnym świecie dotyczą wszystkich firm.

Przedsiębiorstwa rodzinne, w których rzeczywistość biznesowa przeplata się z rzeczywistością rodziny, muszą także mierzyć się z wyzwaniami niestabilności otoczenia. Dysponują one z jednej strony ogromnym potencjałem – kapitałem ludzi tworzących firmę rodzinną, zestawem wartości charakteryzujących relacje międzyludzkie, a z drugiej strony stają przed problemami typowymi dla firm nierodzinnych. Splot powiązań celów rodziny i celów przedsiębiorstwa może stanowić utrudnienie w podejmowaniu właściwych zachowań rynkowych bądź stanowić efekt synergii poprzez większe zaangażowanie osób tworzących firmę rodzinną. Można dostrzec konflikt między instynktem samozachowawczym rodziny, która broni się przed zmianą, a naturą organizacji, która zmienia się, aby przetrwać [Firma w rodzinie... 2012, s. 29]. Na pewno, aby funkcjonować w epoce turbulentnych zmian, firmy rodzinne muszą rozpoznać i zrozumieć swoje silne strony i zdefiniować swoje problemy. Powinny być w stanie odrzucać stare, nieadekwatne do realiów współczesności rozwiązania, wprowadzać nowe sposoby zachowań, wykorzystywać nowe technologie.

W literaturze przedmiotu podejmuje się próby wskazywania, na czym polega specyfika przedsiębiorczości rodzinnej, w czym tkwią przewagi konkurencyjne tych podmiotów. Wyodrębnienie problematyki firm rodzinnych w publikacjach naukowych, prowadzenie licznych badań empirycznych w tym obszarze na świecie i w Polsce uzasadnione jest istotną społeczną i gospodarczą rolą firm rodzinnych we współczesnym świecie. Wpływ rodziny na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest cechą wspólną wszystkich biznesów rodzinnych, chociaż konsekwencje tych powiązań mogą być różne [Sułkowski 2004, s. 99]. Za najważniejszy wyróżnik przedsiębiorstw rodzinnych wielu badaczy uważa długookresową perspektywę prowadzenia działalności gospodarczej i dużą rolę przypisywaną przez te podmioty budowaniu relacji – relacji wewnętrznych między zatrudnionymi, relacji z klientami i innymi interesariuszami, z którymi firma współpracuje.

Brak formalno-prawnych kryteriów wyróżniania przedsiębiorstw rodzinnych sprawia, że do kategorii przedsiębiorstw rodzinnych zalicza się różne podmioty w zależności od tego, jakie przyjmiemy kryterium podziału. Konsekwencją tych założeń jest określenie ich udziału w gospodarce: udziału w wytwarzaniu PKB i w zatrudnieniu. Istniejące w literaturze przedmiotu definicje firm rodzinnych próbują wyjaśniać ich społeczno-ekonomiczną specyfikę. Najczęściej definicje te opisują istotę firmy rodzinnej poprzez trzy kryteria: własność, własność i zarządzanie, sukcesję [Marjański 2012, s. 32]. M.C. Shanker i J.H. Astrachan wskazują, że istnieje cała gama określeń firma rodzinna i nie jest możliwe osiągnięcie konsensusu w dokonaniu wyboru pierwszorzędnych kryteriów [1996, ss. 107-112]. Szerokie definicje firm rodzinnych przyjmują, że wystarczającym kryterium pozwalającym uznać firmę za rodzinną jest zna-

czący udział rodziny we własności przedsiębiorstwa, bez określenia, jaki stopień wielkości udziałów w firmie może być kryterium rodzinności. Pośrednia grupa definicji opiera się na założeniu, że oprócz posiadania kontrolnego udziału własności w firmie, rodzina sprawuje kontrolę strategiczną nad firmą i odgrywa znaczącą rolę w zarządzaniu. W ujęciu wąskim firmę uznaje się za rodzinną, gdy ma ona charakter wielopokoleniowy. Zasadniczym kryterium rodzinności jest w tym przypadku wola przekazania biznesu rodzinnego następnym pokoleniom. Jeszcze innym podejściem do definiowania firm rodzinnych jest pogląd prezentowany przez naukowców z Oregon State University, którzy twierdzą, że jeśli rodzina uważa, że prowadzona przez nią firma zalicza się do firm rodzinnych, to tak właśnie jest. Sądzą, że czynnik psychologiczny jest bardzo ważny i jeśli rodzinna utożsamia się z firmą, to dzięki temu biznes ma jak najbardziej rodzinny charakter [Frishkoff 1995].

Poszukując odpowiedzi na pytanie, czy firmy rodzinne są w stanie sprostać niestabilnemu otoczeniu, w którym muszą funkcjonować, trzeba zwrócić uwagę na kilka charakterystycznych cech tych podmiotów. K.E. Klein podkreśla zalety firm rodzinnych, które umożliwiają im przetrwanie w długim okresie [2002, www.businessweek.com/stories/2002-03-19/when-its-all-in-the-family]:

- członkowie rodziny patrzą na efekty inwestycji w dłuższej perspektywie czasowej;
- członkowie firmy są bardziej zaangażowani w osiąganie sukcesu firmy niż inni pracownicy;
- firmy rodzinne są lepiej postrzegane przez klientów niż firmy nierodzinne ze względu na umiejętność budowania długotrwałych relacji z klientami;
- dla wielu firm rodzinnych istotne poza wynikami finansowymi są również inne wartości, takie jak kontynuacja tradycji czy społeczna odpowiedzialność biznesu;
- istnieje możliwość efektywnego wykorzystania potencjału wielu członków rodziny, a jednocześnie umożliwienia im stabilnego zatrudnienia.

Porównanie przedsiębiorstw rodzinnych z dużymi firmami nierodzinnymi udowadnia przewagę konkurencyjną tych pierwszych [Cohn 1992, ss. 10-11]. Duże korporacje, ze względu na rozbudowane struktury organizacyjne, opóźniające proces podejmowania decyzji, nie są w stanie nadążyć za zmieniającym się otoczeniem gospodarczym. Firmy rodzinne, dzięki swoim specyficznym cechom, mogą szybciej dostosować się do niestabilności gospodarki:

- mogą w krótszym czasie podejmować decyzje;
- są w stanie łatwo dopasowywać się do szybko zmieniającego się rynku;
- właściciele firmy, a często także i pracownicy, są silnie zmotywowani do działania na korzyść swojego przedsiębiorstwa;

- komunikacja między członkami kierownictwa jest bardzo szybka, co pomaga w podejmowaniu ważnych decyzji;
- są zdolne do podejmowania ryzykownych i śmiałych posunięć.

Powyższe argumenty wskazują, że firmy rodzinne posiadają zaletę, jaką jest łatwość adaptowania się do zmiennych warunków na rynku oraz sprawność w unowocześnianiu produkcji zgodnie z trendami na rynku. Przeprowadzone badania empiryczne stały się przyczynkiem do zweryfikowania tych założeń z praktyką prowadzenia działalności gospodarczej w Polsce.

Ryzyko w działalności przedsiębiorstw rodzinnych w świetle badań

Badania empiryczne przeprowadzone przez autorkę wśród 58 przedsiębiorstw sektora MSP w 2013 roku miały na celu zbadanie, w oparciu na opiniach przedsiębiorców, rodzajów ryzyk, z którymi stykają się przedsiębiorcy oraz określenie skutków niestabilności gospodarczej dla prowadzenia działalności gospodarczej. Firmy uczestniczące w badaniu zlokalizowane są w województwach: podlaskim, mazowieckim, warmińsko-mazurskim, wielkopolskim i kujawsko-pomorskim. Dobór próby do przeprowadzenia badań był celowy, w badaniu uczestniczyły podmioty zróżnicowane pod względem wielkości, formy organizacyjno-prawnej, miejsca prowadzenia działalności i profilu działalności. Najliczniej reprezentowane w badaniu były podmioty z sektora usług i handlu, odzwierciedla to strukturę przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce. W badanej próbie najwięcej było firm zarejestrowanych w formie działalności gospodarczej osób fizycznych (27 firm), spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (13 firm) i spółek cywilnych (11 firm). Ze względu na wielkość zatrudnienia w grupie objętej badaniem przeważały mikro i małe przedsiębiorstwa, stanowiły one w sumie 85% podmiotów. Przedsiębiorstw zaliczanych do grupy średnich wśród uczestniczących w badaniu firm było 15.

Z punktu widzenia przyjętych celów badania istotne było określenie, jak odbierają niestabilność otoczenia przedsiębiorstwa rodzinne, a jak przedsiębiorstwa nierodzinne. Z badań prowadzonych wcześniej przez autorkę wynikało, że przedsiębiorstwa rodzinne są bardziej stabilne i odporne na sytuacje kryzysowe niż firmy nierodzinne. W prowadzonym obecnie badaniu przedsiębiorców poproszono, aby określili, czy ich firma jest firmą rodzinną (przyjmując, że firma rodzinna to podmiot, w którym kapitał w całości lub w zdecydowanej części znajduje się w posiadaniu rodziny, a przynajmniej jeden jej członek sprawuje funkcję kierowniczą w firmie). Spośród uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw 37 (64%) określiło, że ich firma jest firmą

rodzinną według przyjętego w badaniu kryterium.

Analiza ryzyka rynkowego badanych przedsiębiorstw na podstawie uzyskanych odpowiedzi pozwala sformułować opinię, że największym zagrożeniem dla prowadzenia działalności gospodarczej są zmiany popytu na rynku krajowym (odpowiedzi takiej udzieliło 62% firm nierodzinnych i 54% firm rodzinnych). Niestabilność popytu wywołana jest przede wszystkim spadkiem dochodów realnych ludności i napływem substytucyjnych produktów z zagranicy. Za kolejne istotne czynniki ryzyka rynkowego respondenci uznali konkurencję krajową ze strony dużych firm (62% wskazań firm nierodzinnych, 43% wskazań firm rodzinnych), zmiany cen surowców (29% wskazań firm nierodzinnych i 46% firm rodzinnych) i nieuczciwe zachowania kontrahentów (48% wskazań firm nierodzinnych i 32% rodzinnych). Mniejsze znaczenie uczestnicy badania przypisywali zmianom trendów konsumpcyjnych, konkurencji krajowej ze strony małych firm i firm zagranicznych. Za mało istotne czynniki niepewności ankietowani uznali zmiany popytu na rynkach zagranicznych, ryzyko utraty klientów z powodu braku umiejętności budowania relacji z klientami i zmiany kulturowe.

Tabela 1. Czy w prowadzeniu działalności gospodarczej firma odczuwa ryzyko związane ze zmianą warunków rynkowych?*

Lp.	Wyszczególnienie	Charakter firmy	Odsetek odpowiedzi
1.	Zmiany popytu na rynku polskim	firmy rodzinne	54%
		firmy nierodzinne	62%
		Razem	57%
2.	Zmiany popytu na rynkach zagranicznym	firmy rodzinne	8%
		firmy nierodzinne	5%
		Razem	7%
3.	Konkurencja krajowa ze strony dużych firm	firmy rodzinne	43%
		firmy nierodzinne	62%
		Razem	50%
4.	Konkurencja krajowa ze strony małych firm	firmy rodzinne	16%
		firmy nierodzinne	19%
		Razem	17%
5.	Konkurencja krajowa ze strony firm działających w szarej strefie	firmy rodzinne	16%
		firmy nierodzinne	14%
		Razem	16%

6.	Konkurencja firm zagranicznych	firmy rodzinne	19%
		firmy nierodzinne	10%
		Razem	16%
7.	Zmiany cen surowców	firmy rodzinne	46%
		firmy nierodzinne	29%
		Razem	40%
8.	Wejście na rynek nowych produktów/usług	firmy rodzinne	8%
		firmy nierodzinne	14%
		Razem	10%
9.	Nieuczciwe zachowanie kontrahentów	firmy rodzinne	32%
		firmy nierodzinne	48%
		Razem	38%
10.	Ryzyko utraty klientów z powodu braku umiejętności budowania relacji z klientami	firmy rodzinne	3%
		firmy nierodzinne	0%
		Razem	2%
11.	Zmiany trendów konsumpcyjnych	firmy rodzinne	16%
		firmy nierodzinne	24%
		Razem	19%
12.	Zmiany kulturowe	firmy rodzinne	3%
		firmy nierodzinne	0%
		Razem	2%
13.	Globalizacja	firmy rodzinne	14%
		firmy nierodzinne	0%
		Razem	9%

* respondenci wskazywali 3 największe ryzyka dotyczące ich firmy

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Analiza czynników finansowych istotnych z punktu widzenia prowadzących działalność gospodarczą pozwala wnioskować, iż największym utrudnieniem dla przedsiębiorców są zmiany warunków zaciągania kredytów (43% wskazań firm rodzinnych i nierodzinnych), zmiany warunków korzystania ze środków UE (43% wskazań firm rodzinnych i 29% wskazań firm nierodzinnych) i zmiany kursów walutowych (33% wskazań firm rodzinnych i nierodzinnych). Szczegółowe wyjaśnienia do wyżej przedstawionych odpowiedzi, których udzielili respondenci, wskazywały, że przedsiębiorcy za szczególnie uciążliwe uznają skomplikowane procedury bankowe i trudne do spełnienia warunki zabezpieczeń zaciąganych kredytów oraz skomplikowane procedury

aplikowania o środki UE. Za najistotniejszy czynnik finansowy, ułatwiający prowadzenie firm, uczestniczący w badaniu uznali obniżki stóp procentowych (14% wskazań przedsiębiorców rodzinnych i nierodzinnych). W ocenie wpływu niestabilności warunków finansowych nie różniły się w istotny sposób odpowiedzi przedsiębiorców rodzinnych i nierodzinnych.

Tabela 2. W jaki sposób wymienione niżej czynniki wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstwa?

Wyszczególnienie	Firmy	Zmiany stóp procentowych	Zmiany kursów walutowych	Zmiany warunków zaciągania kredytów	Zmiany warunków lokowania kapitału	Zmiany korzystania z leasingu	Zmiany zasad korzystania ze środków UE
Utrudniają	firmy rodzinne	35%	33%	43%	16%	14%	43%
	firmy nierodzinne	19%	33%	43%	10%	10%	29%
	Razem	29%	33%	43%	14%	12%	38%
nie mają wpływu	firmy rodzinne	14%	27%	11%	14%	16%	8%
	firmy nierodzinne	43%	24%	33%	29%	10%	5%
	razem	24%	26%	19%	19%	14%	7%
ułatwiają	firmy rodzinne	14%	0%	8%	8%	8%	0%
	firmy nierodzinne	14%	5%	0%	10%	10%	29%
	razem	14%	2%	5%	9%	9%	10%
nie dotyczy	firmy rodzinne	38%	41%	38%	62%	62%	49%
	firmy nierodzinne	24%	38%	24%	52%	71%	38%
	razem	33%	40%	33%	59%	66%	45%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Odpowiedzi badanych przedsiębiorców na pytanie o czynniki otoczenia zewnętrznego, które w największym stopniu utrudniają prowadzenie działalności gospodarczej w Polsce, są zbliżone do wyników badań Ministerstwa Gospodarki, Konfederacji Pracodawców Lewiatan, Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości oraz badań własnych autorki, prowadzonych wśród firm sektora MSP funkcjonujących w województwie podlaskim². Czynnikiem najbardziej utrudniającym prowadzenie działalności gospodarczej w opinii respondentów są wysokie obciążenia kosztów pracy składkami na ubezpieczenia społeczne. Liczna grupa respondentów

2. Por. Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa, wrzesień 2013, Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013, Lewiatan, maj 2013, Raport Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012, PARP, Warszawa 2013.

stwierdziła, że istotne utrudnienia w działalności gospodarczej to zmieniające się, niejasne prawo podatkowe, wysokie koszty obsługi podatków i zmienne, nadmierne rozbudowane obowiązki sprawozdawcze.

Uczestników badania poproszono o przedstawienie własnych opinii na temat obszarów niestabilności zewnętrznych warunków prowadzenia działalności gospodarczej i wskazanie innych niż przedstawione w kwestionariuszu badawczym czynników stanowiących ryzyko w prowadzeniu firm. Najczęściej pojawiały się następujące opinie respondentów: niestabilne przepisy prawne, ryzyko utraty klientów z powodu wysokiego bezrobocia w regionie, brak przewidywalności w zakresie procedur aplikowania o środki UE; niepewność co do koniunktury gospodarczej w najbliższych latach, niskie wynagrodzenia potencjalnych klientów ograniczają popyt na usługi i dobra wyższego rzędu.

Respondenci pytani o to, czy w ich odczuciu niestabilność warunków gospodarowania wzrasta, w przeważającej liczbie odpowiedzieli twierdząc (81% odpowiedzi przedsiębiorców rodzinnych i 86% odpowiedzi przedsiębiorców nierodzinnych). Tylko 8% ankietowanych z firm rodzinnych określiło, że niepewność warunków gospodarowania zmniejsza się. 11% uczestniczących w badaniu firm rodzinnych i 14% respondentów z firm nierodzinnych stwierdziło, że niepewność warunków gospodarowania nie zmienia się.

Przedsiębiorcy uczestniczący w badaniu określili, że niestabilność gospodarcza wywiera wpływ przede wszystkim na podejmowanie decyzji inwestycyjnych i sytuację finansową firm. Aż 70% przedsiębiorców rodzinnych i 48% respondentów z firm nierodzinnych wskazało, że rezultatem niepewności warunków gospodarowania jest obniżona skłonność do inwestowania. Ryzyko utraty płynności finansowej i pogorszenie sytuacji finansowej przedsiębiorstwa to skutki niestabilności w opinii ponad połowy respondentów. Obawę przed utratą płynności finansowej wyraziło 57% uczestniczących w badaniu przedsiębiorców rodzinnych i 48% przedsiębiorców nierodzinnych, a lęk przed pogorszeniem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa 51% respondentów z firm rodzinnych i 48% z firm nierodzinnych. Skutkiem niestabilności gospodarczej, podkreślanym przez 49% ankietowanych z firm rodzinnych i 57% z firm nierodzinnych, jest niepewność postępowania. Konsekwencją dynamicznie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstw jest także, według ankietowanych, zmniejszenie zatrudnienia (41% wskazań) i brak perspektyw rozwoju (29% wskazań). Według 11 przedsiębiorców z badanej grupy (19% respondentów) niepewność warunków gospodarczych może prowadzić do uciekania w szarą strefę lub zaniechania prowadzenia działalności gospodarczej.

Podsumowanie

Dynamika zmian, z którą stykają się współczesne przedsiębiorstwa, jest zdecydowanie większa niż we wcześniejszych okresach. Wymaga to od zarządzających firmami podejmowania działań dostosowawczych, które umożliwią firmom przetrwanie i osiągnięcie przewagi nad konkurentami, a także przewidywania możliwych zdarzeń i podejmowania decyzji, które uchronią przedsiębiorstwo przed skutkami niestabilności gospodarczej. Zmiany w otoczeniu mogą stać się inspiracją do tworzenia innowacyjnych rozwiązań i wdrażania nowych modeli biznesowych, mogą być impulsem do restrukturyzacji przedsiębiorstwa, ale mogą także prowadzić do upadku firmy, gdy zarządzający nie podejmą działań naprawczych odpowiednio szybko.

Przeprowadzone badania pozwoliły autorce zidentyfikować rodzaje ryzyk, z którymi stykają się przedsiębiorcy, określić, czy jednakowo postrzegają ryzyko przedsiębiorcy rodzinni i nierodzinni i wskazać skutki niestabilności gospodarczej dla prowadzenia przedsiębiorstw. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu zaprezentowano tylko część wyników badań. Na podstawie uzyskanych rezultatów można wnioskować, że uczestniczący w badaniu przedsiębiorcy rodzinni odczuwają wzrastającą niestabilność warunków zewnętrznych prowadzenia działalności gospodarczej. Obserwowana niestabilność otoczenia, w którym funkcjonują firmy, wymusza, w opinii respondentów, zmiany sposobu organizowania produkcji (zmiany modelu biznesowego). Zdolność firm rodzinnych do elastycznego reagowania na pojawiające się w otoczeniu nowe uwarunkowania ekonomiczno-społeczne może stanowić przewagę konkurencyjną tych podmiotów wobec firm nierodzinnych.

Bibliografia

Cohn M. (1992), *Passing the torch: succession, retirement & estate planning in family-owned businesses*, McGraw-Hill, Inc, NY.

Czarna lista barier dla rozwoju przedsiębiorczości 2013 (2013), Lewiatan.

Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych (2012), PARP, Warszawa.

Foster R., Kaplan S. (2003), *Twórcza destrukcja*, Galaktyka, Łódź.

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

Klein K.E., *When It's All in the Family*, <http://www.businessweek.com/stories/2002-03-19/when-its-all-in-the-family>, 2.02.2014.

Kotler P., Caslione J.U. (2009), *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.

Koźmiński A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa.

Marjański A. (2012), *Specyfika firm rodzinnych [w:] Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*, PARP, Warszawa.

Pietrewicz J.W. (2012), *Systemowe uwarunkowania gospodarczej niestabilności i niepewności [w:] Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, **R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.)**, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Przedsiębiorczość w Polsce (2013), Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

Raport Global Entrepreneurship Monitor – Polska 2012, (2013), PARP, Warszawa.

Schumpeter J.A. (1992), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

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

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

Szymański W. (2011), *Niepewność i niestabilność gospodarcza. Gwałtowny wzrost i co dalej?*, Difin, Warszawa.

Szymański W. (2012), *Niestabilność gospodarcza a szanse przedsiębiorstw [w:] Przedsiębiorstwo a narastająca niestabilność otoczenia*, **R. Sobiecki, J.W. Pietrewicz (red.)**, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Laura Elena Benítez Campaña

Universidad de Occidente

Las Pyme's manufactureras Sinaloenses y su proceso de internacionalización

Small and medium-sized enterprises of Sinaloa and their process of internationalisations

Abstract: In Mexico, companies have been severely impacted by the phenomenon of globalization in organizations, causing serious problems to remain in the markets and in the worst case, the mass closure of businesses that failed to resist or adapt to correspond series of changes and movements that have occurred in the surrounding environment. Being immersed in globalization implies that employers are not only competing with the rest of the world economic issue, but also our country. We require to have a structure that is competitive in the international context, as this will enable us, by a separate and keep the Mexican capital, on the other, attracting investment foreign. In this research hopes to determine the performance level of the key factors of the internationalization process, the SME 's attributed to various reasons to facilitate exporting and transit importer, prior knowledge and understanding of the existing theoretical and dominant models in relation with the measurement of competitiveness, then formulate a model to be implemented to help the development of Sinaloenses companies

Key-words: SME's, Internationalization, Globalization, Export.

Introducción

La globalización de la economía y la intensa competencia estimula a las empresas a buscar formas de internacionalización para contribuir al desarrollo económico de las naciones, industrias y productividad. Por tanto, durante las últimas décadas la internacionalización como un fenómeno, ha sido investigada por diversos autores y desde diferentes puntos de vista.

Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pyme's) juegan un papel importante en el crecimiento y el cambio de la economía, se enfrentan a la competencia internacional y son obligados a competir en los mercados internacionales. Por lo tanto, han atraído una considerable atención de los investigadores en la literatura científica. En nuestro país cumplen un rol fundamental en la economía, tienen un destacado desempeño a nivel mundial, regional y local, a pesar de los acelerados cambios tecnológicos, la globalización y las desventajas que enfrentan con respecto de las grandes organizaciones. Es reconocida su importancia en el impacto de la economía por estudiosos del tema [Di Tomaso & Dubbini 2000; Beck, Demiygur-Kunt & Maksimovic 2003; Dussel 2004] y representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza

En un contexto competitivo cada vez más dinámico y globalizado, que debería ser visto como una oportunidad de negocio más que como una amenaza [Kalantaridis 2004; Leonidou 2004; Rasheed 2005], la decisión de internacionalizar la actividad de la empresa supone una apuesta no exenta de riesgo y que adquiere un carácter estratégico de primer orden.

Sin embargo, las Pyme's requieren de fundamentos operativos que, de forma continua, pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias con el objeto de facilitar la toma de decisiones tanto en temas de política interna de gestión, como de política local o estatal, para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación; por otro lado, requieren impulsar su actividad internacional y traspasar las barreras comerciales internas y externas de su país [Leonidou 2004]. Intuitivamente, los gestores de estas empresas pueden percibir ciertas debilidades en su negocio, padecer cierto temor a un mercado bastante más amplio o, simplemente, desconocer las técnicas comerciales necesarias. En este sentido, y desde el punto de vista comercial, la literatura especializada y la práctica empresarial identifican múltiples barreras de entrada a mercados internacionales. Considera Kalantaridis [2004] que los principales obstáculos para la internacionalización son la falta de recursos financieros, problemas vinculados al lenguaje y la comprensión o la estructura organizativa.

Actualmente los constantes movimientos que caracterizan el contexto internacional de las organizaciones han impactado de manera significativa su estabilidad y permanencia en el mercado [Rodríguez 2008, p. 16]. De igual manera Flores, [2006, p. 159] considera que la permanencia de las organizaciones en el mercado a nivel mundial es sumamente difícil y el contexto en el que tienen que sobrevivir, se torna cada vez más complicado. Los cambios en las diversas áreas ocurren de manera vertiginosa y el capital extranjero abunda, la competitividad a la que se enfrentan las obliga a ofrecer productos de mejor calidad y a reducir de manera significativa sus márgenes de utilidad.

Este documento forma parte del proyecto de investigación “Modelo de indicadores de competitividad para coadyuvar al desarrollo de empresas Sinaloense” del Cuerpo Académico UC-03 Desarrollo Organizacional, en el que participan diversas universidades mexicanas.

Marco teórico

En México, las empresas han sido afectadas por el fenómeno de la globalización, ocasionando problemas para poder permanecer en los mercados y, en el peor de los casos, generando el cierre masivo de negocios que no lograron resistir, corresponder o adaptarse a toda serie de cambios y movimientos que se han dado en el entorno que los rodea [Rodríguez 2004, p. 25]. Estar inmersos en la globalización implica que no solo los empresarios están compitiendo con el resto del mundo en tema económico, sino que también nuestro país está compitiendo entre otras cosas con un esquema fiscal. Señala Cárdenas [2010, p. 3] que se requiere contar con una estructura tributaria que sea competitiva en el contexto internacional, pues ello permitirá por una parte, mantener los capitales mexicanos y por la otra, atraer inversiones extranjeras.

El fenómeno de la globalización¹, afecta todo el entorno de las organizaciones, tanto en el ámbito internacional, nacional y local; el mundo en el que vivimos cada día sufre transformaciones, todas ellas, como resultado del avance tecnológico, llevando a una crisis social y económica en el mundo.

No obstante, los cambios en la economía mundial y en la globalización favorecen la internacionalización de las empresas a través de formas de entrada más complejas como lo son las redes o acuerdos de colaboración y la multilocalización [Alonso 2007]. Las Pyme's siguen accediendo a los mercados internacionales a través la exportación [Ramón 2000; Lu & Beamish 2001 y 2006; Ramírez 2006]. En términos generales, el concepto de globalización ha sido utilizado para describir la dinámica actual del sistema internacional, el cual se caracteriza por un creciente grado de integración entre los distintos actores, factores y niveles que lo conforman. No obstante, la globalización es un proceso complejo de interconexión e interdependencia financiera, económica, política y cultural que relaciona a personas, instituciones, organizaciones y naciones; y que genera nuevas formas organizativas y culturales.

1. Pazos [1998] la define como la medida en que un país hay progreso, entendido como instrumento de tecnologías e innovaciones, tiene inevitable contacto con otros. Mientras que para Beck, Ulrich, p.29, citado por Hallivis [2003, p. 104] globalización “significa los procesos en virtud de los cuales los Estados Nacionales soberanos se entremezclan e imbrican mediante actores transnacionales y sus respectivas probabilidades de poder, orientaciones, identidades y entramados varios”.

Teorías y modelos de internacionalización de las Pyme's

Los autores Korsakiene y Tvaronaviciene [2012] señalan que las investigaciones vinculadas a la internacionalización de las Pyme's son vistas como algo relativamente nuevo en comparación con la internacionalización de las empresas multinacionales.

En particular, se hicieron muchos intentos para definir el concepto “internacionalización”. Buckley & Ghauri [1993] indican que los conceptos de internacionalización y crecimiento están relacionados entre sí. Sin embargo, algunas características son únicas a la internacionalización o, al menos, no son diferencias significativas entre el crecimiento nacional e internacional” [Ruzzier, Hisrich & Antonic 2006]. Otros autores enfatizan en el proceso a través del cual las empresas están cada vez más involucradas en los mercados internacionales [Johanson & Vahlne 1977; Welch & Luostarinen 1988].

Sin embargo, con el fin de explicar el fenómeno de la internacionalización de las Pyme's, diversos autores apoyan la integración de varios enfoques: Etapa; redes y teoría de inversión extranjera, (incluyendo el análisis de costos de transacción) que permite entender mejor a la internacionalización de las Pyme's [Coviello & McAuley 1999; Coviello & Martin 1999]. De la misma manera Etemad & Wright (1999) sugirieron combinar una variedad de modelos teóricos, incluyendo el enfoque etapa, la inversión extranjera de teorías directas y enfoques de red.

Tabla 1. Caracterización de las estrategias internacionales a partir de siete variables

Características	Estrategia Global	Estrategia Regional	Estrategia Internacional	Estrategia Multilocal
Tipo de producto	Universal o mundial	Universal dentro de la región	Modificado (producto núcleo)	Adaptado localmente
Ciclo de vida del producto	Global: todos los consumidores desean el producto más avanzado		En cada nación el producto se encuentra en diferentes etapas de su ciclo de vida	
Forma de competir	Interdependiente entre los países		Situación intermedia	Independiente de cada país
Competencia Internacional	Obligatoria		Discrecional	
Sistema de Producción	Rígido		Flexible	
	Reducida gama de productos		Extensa gama de productos	
	Mercado Masivo		Mercado de Producto final reducido	
	Equipo especializado		Equipo de uso general	
	Elevada inversión en capital fijo		Reducida inversión de capital fijo	
	Objetivo: eficiencia		Objetivos: calidad, innovación, plazos de entrega y flexibilidad	
Localización de plantas	Localización Mundial de plantas especializadas de diferentes actividades	Localización Regional de plantas especializadas en diferentes actividades	No consolidada	Cada planta elabora un producto final para el Mercado Nacional
Segmentación del Mercado	Segmentos Mundiales	Segmentos Regionales para el producto final	Segmentos pequeños para el producto final	Segmentos Locales o Nacionales

Fuente: Avellano Camarero L. y López Duarte C. (1995, septiembre-octubre). *Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio*. Alta Dirección, 30 (183), 49-58.

La incorporación de la etapa y de la red se aproxima a reconocer el valor explicativo del enfoque de contingencia y las teorías basadas en los recursos [Bell, McNaughton, Young, Crick 2003]. En el mismo contexto han propuesto la integración de modelos de: procesos, innovación, redes, teoría de recursos y teoría de la iniciativa empresarial internacional [Ruzzier, et al, 2006]. Por lo tanto, un enfoque integrador es visto como un nuevo flujo de la investigación de la internacionalización de las Pyme's. Este enfoque fue apoyado por Cavusgil [1980] y se basa en la reducción progresiva de la incertidumbre considerando que las empresas requieren el menor compromiso de recursos y experiencia en el mercado y aumentan su compromiso de recursos a las actividades internaciones.

Cómo decidir si es el momento para internacionalizarse

El profesor Carl Arthur Solberg, de la BI Norwegian School of Management [1997] propone la aplicación de una matriz de congruencia – tabla 2 – entre el grado de preparación de la empresa para asumir un reto de expansión en mercados externos y la capacidad de su sector o industria para desarrollarse globalmente. En esta matriz se identifican al menos tres escenarios a primera vista factibles para las Pymes: ventanas 1, 4 y 7. Se podría estudiar, por otro lado, una hipótesis según la cual, a través del fenómeno o la opción de cooperativismo entre Pymes, se podrían abrir adicionalmente las ventanas 2 y 8.

Tabla 2. Las nueve ventanas estratégicas

Preparación para internacionalizarse	Globalización de la industria			
		Local	Parcialmente global	Global
	Madura	Entre nuevos negocios	Prepárese para globalizarse	Fortalezca su posición global
	Adolescente	Consolide sus mercados de exportación	Considere la expansión operativa a mercados internacionales	Busque alianzas globales
	Inmadura	Quédese en casa	Busque nichos de mercados internacionales	Prepárese para ser adquirido

Fuente: C.A. Solberg (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets, "Journal of International Marketing", 5(1), 9-30.

Exportación

Podríamos afirmar que la exportación es la forma más simple de internacionalizarse. En síntesis, la definición de exportación es vender productos en un

país diferente del local. La exportación implica la fabricación de un producto en un país y su envío al extranjero por tierra, mar o aire, para que sea comercializado en otros países, teniendo en cuenta todos los trámites necesarios para traspasar las fronteras, nacionalización, cambio de monedas y las posibles diferencias de idiomas y leyes [Hollensen 2001].

La importancia de la exportación se vincula a los beneficios sustanciales que los gobiernos y las empresas obtienen de esta actividad. Al nivel gubernamental, la exportación proporciona economías con prosperidad social y desarrollo, genera intercambio internacional para apoyar otras actividades económicas e incrementa las oportunidades de empleo. Al nivel empresarial, la exportación contribuye a mejorar la innovación y el desarrollo; incrementa las habilidades organizacionales y directivas; diversifica el riesgo de la empresa, asociado a sus actividades en el mercado doméstico; facilita la mejor utilización de los recursos organizacionales; e incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa [Czinkota 1996; Katsikeas & Skarmas 2003].

En este contexto, considera Martínez [2007, pp. 4-5] que los países latinoamericanos, integrando a México, Centro y Suramérica, representan un grupo estratégico con historia compartida, la sustitución de importaciones con problemas comunes, la inflación, con soluciones similares, la deuda externa, que aunque en su gran mayoría han participado siempre en el comercio internacional, lo han hecho a través de productos naturales propios de la región, tales como el petróleo, los metales, el cacao y el café, es decir, las denominadas exportaciones tradicionales.

Todo este proceso de internacionalización de los mercados, industrias y empresas en general, ha despertado el interés, no sólo al nivel gubernamental y empresarial, sino también, entre los académicos e investigadores, y se ha convertido en el tema de diversas investigaciones llevadas a cabo durante las últimas dos décadas, lo cual provocó el surgimiento de una serie de teorías y modelos empíricos que tratan de explicar el proceso del desarrollo exportador de la Pyme's.

Dependiendo de la complejidad de la exportación, podemos catalogarla en indirecta o directa. En una exportación indirecta la empresa utiliza intermediarios para que ellos sean los que tengan el contacto con el cliente final, la empresa se concentra en la producción de los bienes y a un manejo comercial igual a como lo hace con los clientes locales y le cede toda la exportación al intermediario; podemos afirmar que es como si la empresa no exportara. Del otro lado, en una exportación directa la empresa se encarga del contacto directo con los clientes en el extranjero y de toda la logística y tramitología de la exportación [Secretaría de Economía. Estados Unidos Mexicanos, 2010].

Internacionalización de las Pyme's

La internacionalización es un fenómeno investigado intensamente desde una variedad de puntos de vistas con un enfoque predominante a la gran empresa [Gankema, Snuif, Zwart, 2000; Ibeh & Young 2001; Bell, Crick, Young 2004; Svante 2004].

Las Pyme's se internacionalizan por diversas razones y diferentes formas [Ibeh 2006]. Estas pueden ser proactiva o reactiva [Leonidou, Katsikeas, Palinhawadana, Spyropoulou 2007], para aumentar el crecimiento de la competitividad en los mercados por parte de sus clientes [Quinn y Alexander 2002]. Además se produce a distintas velocidades, a veces, rápidamente, mientras que otras empresas esperan hasta después de haberse establecido en el mercado interno [Bell et al. 2003]. No hay un camino homogéneo, por lo tanto, no hay una talla única para la teoría de internacionalización [Miesenbock 1988, Wheeler, Ibeh, Dimitratos 2008].

En relación a las Pyme's tenemos tres enfoques de la internacionalización de la empresa; el enfoque de etapa, el enfoque de redes y el enfoque born global, se discuten con frecuencia en la literatura [Oviatt, McDougall, Simon, Schrader 1995; Johanson & Vahlne 1977; Coviello & McAuley 1999; Chetty & Campbell-Hunt 2003; Jakobsen & De Voss 2003; Oviatt & McDougall 2005].

En este sentido, y desde el punto de vista comercial, la literatura especializada y la práctica empresarial identifican múltiples barreras de entrada a mercados internacionales. Por ejemplo, Kalantaridis [2004] considera que los principales obstáculos para la internacionalización son la falta de recursos financieros, problemas vinculados al lenguaje y la comprensión, o la estructura organizativa. Mientras, el trabajo de Leonidou [2004] diferencia entre barreras internas y externas (ver tabla 3), su propuesta puede ayudar a enriquecer el entendimiento de la exportación en la medida en que identifica claramente las principales barreras que expone este modelo para una Pyme's.

En primer lugar, hace una clasificación de barreras externas y barreras internas, interpretando como externas la posible falta de comprensión del proceso internacional de ventas, la falta de apoyo gubernamental y los diferentes hábitos y actitudes por parte de los consumidores extranjeros.

Las internas, más agudas, radican en la identificación, selección y contacto con mercados internacionales, las ineficiencias en la obtención y gestión de información relativa a mercados exteriores, la formación inadecuada del personal responsable de gestionar actividades internacionales, la falta de tiempo y dedicación productiva para atender mercados más amplios y la falta de recursos financieros.

Así como aspectos específicos de la gestión del marketing internacional posible adaptación de productos, ajustes de precios, acceso a canales de distribución y promoción del producto. El empresario deberá tener en cuenta

estas barreras para definir una estrategia de aprendizaje en el proceso, que aminoré los riesgos y maximice la eficiencia de los recursos de que dispone.

Consideran los autores Cambra & Vázquez [2010, p. 63] que las Pyme's, deberían ser conscientes de que actualmente su mercado es el mundo. No obstante, en comparación con las grandes empresas, diversas empresas todavía no apuestan decididamente por impulsar su actividad internacional. Esto se debe no sólo a la dotación de recursos sino también a ciertos temores o complejos por parte de los propietarios y/o gestores de estas empresas.

Estas barreras son percibidas como obstáculos mayores. El hecho de que estas empresas dispongan de recursos financieros, humanos y técnicos más limitados que empresas de mayor dimensión, una formación de sus gestores no siempre adecuada, una estructura organizativa excesivamente centralizada, una cultura empresarial resistente al cambio u otros factores específicos del país/zona de origen en su cultura, son factores que pueden frenar su expansión internacional [De Chiara & Minguzzi 2002; Manolova, Brush, Edelman, Greene 2002].

Tabla No. 3. Barreras de entrada en mercados internacionales

Barreras externas	Barreras internas
Posible falta de comprensión del proceso de ventas internacionales	Proceso de ventas internacionales
Falta de apoyo gubernamental	Falta de apoyo gubernamental
Diferentes hábitos o actitudes por parte de los consumidores extranjeros	Diferentes hábitos o actitudes por parte de los consumidores internacionales
	Identificación, selección y contacto con mercados internacionales
	Ineficiencias en la obtención y gestión de información relativa a mercados exteriores
	Falta de tiempo y dedicación de dicho personal
	Falta de capacitación productiva para atender mercados más amplios
	Falta de recursos financieros
	Aspectos específicos de la gestión del marketing internacional: posible adaptación de productos, ajustes de precios, acceso a canales de distribución y promoción del producto.

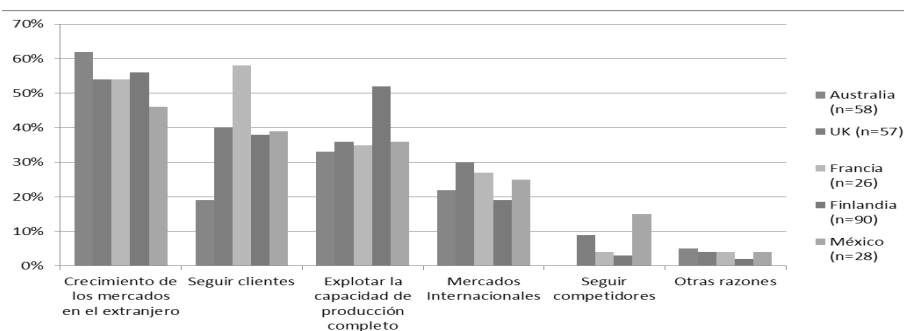
Fuente: Leonidou 2004; Cambra & Vázquez 2010.

No obstante, trabajos como el de Majocchi & Zucchella [2003] sostienen que la dimensión empresarial no siempre determina la competitividad internacional de las empresas; es más, sería posible que gracias a factores como una mayor flexibilidad o al estímulo por crecer, su adaptación a mercados internacionales fuera más rápida y que, incluso, la cifra de ventas en el ámbito internacional superara a la conseguida en mercados locales o nacionales, sobre todo en mercados maduros/saturados en los que la internacionalización se convierte en la única vía de crecimiento o incluso, de subsistencia [Kalantaridis 2004].

Estudios internacionales

En las últimas décadas, las Pyme's se han convertido cada vez más activas en los mercados internacionales. No obstante, no siguen necesariamente un patrón de internacionalización gradual, ya que tienen una amplia gama de opciones; en su estudio Rodríguez [2007] realizó 558 encuestas a varias universidades, expertos de comercio internacional, políticos y funcionarios de gobierno; el mismo cuestionario fue utilizado en cinco países (Reino Unido, Francia, Finlandia, Australia y México), en cuatro diferentes idiomas; no se cambiaron en absoluto la distribución y opciones de respuesta. El autor considera que se necesita un enfoque más holístico de investigación para captar la intensidad, complejidad y diversidad del proceso de internacionalización. La mayoría de la literatura se ha centrado en las diferencias, tal vez la falta de diversas similitudes. Las empresas encuestadas y sus estrategias de internacionalización superan fácilmente sus similitudes, pero su comportamiento es homólogo en los cuatro países desarrollados. Las Pyme's mexicanas no se incluyen habitualmente en los estudios internacionales.

Figura No. 1. Razones principales para iniciar actividades internacionales



Fuente: J. Rodríguez (2007), *The Internationalisation of the Small and Medium-Sized Firm*, Prometheus, 25 (3), pp. 1-14.

En el mismo contexto Ruíz [2009] realizó un estudio de caso en mercados europeos considerando desafíos u oportunidades para la Internacionalización. Los resultados muestran que las oportunidades que tienen las Pyme's mexicanas en Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) depende de un desarrollo económico y crecimiento y, aunque tienen algunas oportunidades y ventajas para sus operaciones, los resultados destacan principalmente los problemas internos y externos que tienen que superar para tener éxito y sacar provecho de la integración económica.

Sin embargo, menos del 2 por ciento del universo de las Pyme's mexicanas participa en el comercio internacional y esta proporción es aún menor cuando se habla de las exportaciones a Europa, que representan sólo el 5 por ciento de las exportaciones totales de México. Véase Tabla No. 4.

Tabla No.4. Total Exportaciones Mexicanas Distribución 2006

Total Exportaciones Mexicanas	23034.9 millones dólares =100%
Norte América	87.12%
ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración)	2.48%
Central América	1.01%
La Unión Europea	5.35%
Asociación Europea de Libre Comercio	0.64%
Asia Oriental NICs (Nuevos países industrializados)	0.82%
Japón	0.31%
China	0.20%

Fuente: (Ruiz, 2009) con información publicada por el Ministerio de Economía de México en: http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cua_resumen/expmx_e.h.

Consideraciones finales

El acelerado ritmo de la globalización impone retos para las Pymes, a partir de las nuevas oportunidades y amenazas que se gestan en el actual entorno competitivo. Para el empresario Pyme's, comprender las teorías sobre los procesos de internacionalización, cómo se inician, cuáles son sus motivadores y qué modelos pueden ser los más adecuados para expandir sus operaciones en mercados internacionales, son cuestionamientos claves que debe resolver con el ánimo de sobrevivir, crecer o aumentar la rentabilidad de la organización.

La presente investigación responde a una inquietud planteada en la Red Internacional de Competitividad, en donde se cuestiona si el nivel de las empresas genera la riqueza de las naciones y si pueden ser efectivos los modelos estandarizados, ya que la competitividad tiene que ver con los nichos de mercado, con tamaños diferentes; Además, se espera lograr determinar el nivel de comportamiento de los factores clave del proceso de internacionalización que las Pyme's atribuyen a los diversos motivos para facilitar el tránsito exportador e importador, previo conocimiento y comprensión de los modelos teóricos existentes y predominantes para posteriormente, formular un modelo a implementar que contribuya al desarrollo de las empresas Sinaloenses.

Referencias

- Alonso J. (septiembre-octubre 2007), *Fragmentación Productiva, Multilocalización, y Proceso de Internacionalización de la Empresa*, ICE, 838, pp. 23-39.
- Avellano Camarero L., López Duarte C. (1995, septiembre-octubre), *Alternativas estratégicas para la internacionalización de un negocio*. Alta Dirección, 30(183), 49-58.
- Beck T., Demiygur-Kunt A., Maksimovic V. (2003), *The Determinants of Financing Obstacles*, "World Bank Working Paper", E22, G30, 016.
- Bell J., Crick D., Young D. (2004), *Small Firm Internationalization and Business Strategy: An Exploratory Study of "Knowledge-Intensive" and "Traditional" Manufacturing Firms in the UK*, "International Small Business Journal", 22, pp. 23-56.
- Bell J., McNaughton R., Young S., Crick D. (2003), *Towards an integrative model of small firm internationalisation*, "Journal of International Entrepreneurship", 1(4): 339-362, <http://dx.doi.org/10.1023/A:1025629424041>.
- Buckley J., Ghauri P. (1993), *Introduction and overview* [in:] Buckley P.J., Ghauri, P.N. (Eds.), *The Internationalization of the Firm*, London: Academic Press, 9-21.
- Cárdenas C. (diciembre 2010), *Grupo de los Seis. Propuesta de reforma fiscal*. Revista Contaduría Pública, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Czinkota M. (1996), *Why national export promotion*, "International Trade Forum", 2,10, 5p, 2 diagrams, 3c.
- Cambra J., Vázquez R. (cuarto trimestre 2010), *Inés Rosales: El reto de internacionalizar las actividades de una PYME es posible*, "Universia Business Review", 62-77.
- Cavusgil T. (1980), *On the Internationalization process of firms*, "European Research" 8(6), pp. 273-281.
- Chetty S., Campbell-Hunt C. (2003), *Paths Internationalization among Small-to Medium-Sized firms: A Global Versus Regional Approach*, "European Journal of Marketing", 37, pp. 796-820.
- Coviello N., McAuley A. (1999), *Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research*, "Management International Review", 39, pp. 223-244.
- Coviello N, Martin K. (1999), *Internationalization of service SMEs: an integrated perspective From the engineering consulting sector*, "Journal of International Marketing" 7(4), 42-66.
- De Chiara A., Minguzzi A. (2002), *Success Factors in SME's Internationalization Processes: An Italian Investigation*, "Journal of Small Business Management", 40(2), 144-153.
- Di Tomaso M., Dubbini S. (2000), *Towards a Theory of the Small Firm Theoretical Aspects and Some Policy Implications*, United Nations Headquarters, New York, U.S.A.: Desarrollo Productivo, CEPAL.
- Dussel E. (2004), *Pequeña y mediana empresa en México: Condiciones, relevancia en la economía y retos de política*, "Economía UNAM", 1 (2), 64-84.
- Etemad H., Wright R. (1999), *Internationalization of SMEs: management responses to a changing environment*, "Journal of International Marketing", 7(4): 4-10.
- Flores M. (2006), *La previsión social en la mediana empresa agrícola Sinaloense. El caso de SERG Agrícola*, Tesis inédita presentada para obtener el grado de la Maestría en Impuestos, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.

- Gadenne D. (octubre-diciembre 1998)**, *Critical success factors for business: An inter-industry comparison*, "International Small Business Journal", 17 (1), 36–56.
- Gankema G.; Snuif R., Zwart S. (2000)**, *The Internationalization Process of Small and Medium-Sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory*, "Journal of Small Business Management", 38, pp. 15–27.
- Hollensen S. (2001)**, *Global Marketing: A Market-Responsive Approach* (2.^a ed.), Nueva York: Financial Times / Prentice Hall.
- Ibeh K., Young S. (2001)**, *Exporting as an Entrepreneurial Act: An Empirical Study of Nigerian Firms*, "European Journal of Marketing", 35, pp. 566–86.
- Ibeh K. (2006)**, *Internationalization and the Small Firm* [in:] Carter S., Evans D. (Eds.), *Enterprise and Small Business: Principles, Practice and Policy*, 2nd ed., Financial Times and Prentice Hall.
- Jakobsen L., De Voss V. (2003)**, *Observatory of European SMEs 2003*, No. 4: Internationalisation of SMEs, Luxembourg: European Commission.
- Johanson J., Vahlne J. (1977)**, *The Mechanism of Internationalisation*, "International Marketing Review", 7(4), pp. 11–24.
- Kalantaridis C. (2004)**, *Internationalization, Strategic Behaviour and the Small Firm: A Comparative Investigation*, "Journal of Small Business Management", 42(3), 245–262.
- Katsikeas E., Skarmas D. (2003)**, *Organizational and managerial drivers of effective export sales organizations. An empirical investigation*, "European Journal of Marketing", 37 (11/12), 1723–1745.
- Korsakienė R., Tvaronavicienė M. (2012)**, *The Internacionalization of SMEs: An integrative approach*, "Journal of Business Economics and Management", 13 (2): 294–307.
- Leonidou L. (2004)**, *An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development*, "Journal of Small Business Management", 42 (3), 279–302.
- Leonidou L., Katsikeas C., Palihawadana D., Spyropoulou S. (2007)**, *An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export*, "International Marketing Review", 24, 735–770.
- Lu J., Beamish P. (2006)**, *SME Internationalization and Performance: Growth vs. Profitability*, "Journal of International Entrepreneurship", 4, 27–48.
- Lu J., Beamish P. (2001)**, *The Internationalization and Performance of SMEs*, "Management Journal", 22, (6/7), 565–586.
- Martínez P. (2007)**, *Influencia de la promoción de exportación en el proceso de desarrollo exportador de las Pymes: Estudio de caso*, "Revista Pensamiento y Gestión", 23, 1–57.
- Majocchi A., Zucchella A. (2003)**, *Internationalization and Performance: Findings from a Set of Italian SMEs*, "International Small Business Journal", 21, (3), 249–268.
- Manolova T., Brush C. Edelman L., Greene P. (2002)**, *Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited*, "International Small Business Journal", 20 (1) 9–31.
- Miesenbock K. (1988)**, *Small businesses and exporting: a literature review*, "International Small Business Journal", 6, 42–61.
- Oviatt B., McDougall P. (2005)**, *Defining International Entrepreneurship and Modelling the Speed of Internationalization*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 29, pp. 537–51.

- Oviatt B., McDougall P., Simon M., Schrader R.C. (1995)**, *Heartware International Corporation: A Medical Equipment Company "Born International"*, Part A, "Entrepreneurship Theory and Practice", 18, pp. 111–28.
- Pazos L. (1998)**, *Globalización, Riegos y Ventajas*, (1ra. ed), México: Trillas.
- Quinn B., Alexander N. (2002)**, *International retail franchising: a conceptual framework*, "International Journal of Retail & Distribution Management", 30, 264–276.
- Ramírez C. (2006)**, *La Internacionalización de las Pymes Mexicanas a través del Programa Al-Invest. Ponencia presentada en la VIII Reunión de Economía Mundial*. Universidad de Alicante, España.
- Ramón A. (2000)**, *La Internacionalización de la Industria Hotelera Española*. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Alicante.
- Rasheed H. (2005)**, *Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment*, "Journal of Small Business Management", 43 (1), 41–54.
- Rodríguez M. (2004)**, *Modernización Organizacional en la empresa agrícola mexicana*. (1ra. Ed) Culiacán, Sinaloa, México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Rodríguez J. (septiembre 2007)**, *The Internationalisation of the small and médium-sized firm*, Prometheus, 25 (3), pp.1-14
- Rodríguez M. (2008)**, *Diseño de proyecto de tesis. Material de curso de seminario de tesis del Doctorado en estudios Fiscales*. Culiacán, Sinaloa, México: Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Svante A. (2004)**, *Internationalization in Different Industrial Contexts*, "Journal of Business Venturing", 19, pp. 851–75.
- Ruiz L. (2009)**, *European markets as challenges or opportunities for mexican SME's Internationalization: A critical analysis of globalización*, "Perspectives on Global Development and Technology", 8, pp. 372–398.
- Ruzzier M., Hisrich R, Antoncic B. (2006)**, *SME internationalization research: past, present and future*, "Journal of Small Business and Enterprise Development", 13(4): 476–497. <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610705705>.
- Solberg C. (1997)**, *A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets*, "Journal of International Marketing", 5(1), 9–30.
- Shuman J., Seeger J. (1986)**, *The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms*, "American Journal of Small Business", 7–18.
- Tirado C., Granger J., Nieto M. (1995)**, *La PYME del SXXI: tecnologías de la información, mercados y organización empresarial* (1ra. Ed), Madrid: Fundesco.
- Warren L., Hutchinson W. (2000)**, *Success factors for high-technology SMEs: A case Study from Australia*, "Journal of Small Business Management", 38 (3), 86–91.
- Wheeler C., Ibeh K., Dimitratos P. (2008)**, *U.K. export performance research: Review and implications*, "International Small Business Journal", 26(2), 207–239.
- Welch L.S., Luostarinen R.K. (1988)**, *Internationalization: evolution of a concept*, "Journal of General Management", 14(2): 36–64.

Elżbieta Roszko-Wójtowicz

Uniwersytet Łódzki

Aktywność rynkowa produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce – na podstawie badań empirycznych

Market Performance of Production Family Firms in Poland – Based on the Empirical Research

Abstract: Family entrepreneurship is a multidisciplinary field of study, what is reflected in the numerous researches conducted by economist, sociologists lawyers and management specialists. In the literature it is taken into account that there are various problems in creating a universal definition of a family firm, which would be satisfactory both for the practitioners and the scientists. It adds to the difficulty that, defining a family business should not be restricted just to the objective categories such as: the ownership type, generations involved in management, the owner profile, but it should at the same time take into consideration more subjective criteria like: multigenerational conflicts, the family oriented mission and paying attention to the family issues. The lack of unanimity was an inspiration for the Author to focus on these aspects more deeply and to conduct the empirical research aimed at framing a typology of production family firms in Poland. It was concluded that, the proposed by the Author categorization of family firms, where separate sub-categories were created, is consistent with the multidimensional models presented in the literature. This comes with the results that enterprises included in each of the category have their own attributes, and can be analyzed separately.

Key-words: family firm, entrepreneurship, management, professionalism, empirical research.

1. Wstęp

Przedsiębiorczość rodzinna jest zagadnieniem interdyscyplinarnym podejmowanym przez różne dziedziny nauki, w tym zwłaszcza nauki społeczne i prawne. Specyfika przedsiębiorczości rodzinnej przejawia się we współwystępowaniu trzech wzajemnie przenikających się systemów, tj. rodziny, własności i firmy, co znacznie utrudnia jednoznaczną kategoryzację firm rodzinnych. Brak precyzji w definiowaniu firm rodzinnych skutkuje problemami w gromadzeniu i analizowaniu danych odnoszących się do tej populacji. Trudności w jednoznacznym określeniu populacji firm rodzinnych mają swoje korzenie w historii gospodarczej kraju. W Polsce rozwój przedsiębiorczości, w tym także przedsiębiorczości rodzinnej, został znacznie opóźniony z powodu wieloletniego funkcjonowania gospodarki centralnie planowanej. Historia wolnorynkowej przedsiębiorczości rodzinnej obejmuje okres ostatnich 20 lat. Polska przedsiębiorczość jest bardzo młoda i tak naprawdę zaczęła się rozwijać po 1989 roku. Przedsiębiorstwa rodzinne podtrzymują ducha przedsiębiorczości w społeczeństwie i są naturalnym miejscem kształcenia młodych przedsiębiorców. W najbardziej ogólnym określeniu przedsiębiorstwa rodzinne ukierunkowane są na działalność długoterminową i przyczyniają się w istotny sposób do zachowania stabilności gospodarki. Czynniki warunkujące dalszy rozwój polskich przedsiębiorstw rodzinnych mają zarówno charakter zewnętrzny, w postaci bodźców płynących z makro – i mikrootoczenia, jak również wewnętrzny, wyrażający się potencjałem tkwiącym wewnątrz przedsiębiorstwa. Praktyka krajów o rozwiniętej gospodarce rynkowej potwierdza, że czynniki wewnętrzne silnie warunkują przyszły rozwój firmy niż czynniki zewnętrzne. Dowodem takiej sytuacji może być zdolność do efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw rodzinnych nawet w niezbyt sprzyjających warunkach ekonomicznych kraju.

W tak zarysowanej rzeczywistości gospodarczej istnieje potrzeba prowadzenia wszechstronnych badań nad rozwojem przedsiębiorczości rodzinnej, z uwzględnieniem jej szczególnych atrybutów wynikających z przenikania się trzech sfer: organizacji, własności i rodziny [Gersick, Davis, Hampton, Lansberg 1997, s. 6]. Celem głównym niniejszego opracowania jest zatem, prezentacja typowych zachowań rynkowych rodzinnych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Natomiast cele szczegółowe sformułowano w sposób następujący:

Cel szczegółowy 1 – omówienie charakterystyk produkcyjnych przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce;

Cel szczegółowy 2 – empiryczna weryfikacja typologii przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce;

Cel szczegółowy 3 – ocena przedsiębiorstw rodzinnych ze względu na profesjonalizm struktur decyzyjnych w przedsiębiorstwie.

Analiza przeprowadzona w niniejszym opracowaniu bazuje na szerokich studiach literaturowych z zakresu teorii przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości, ze szczególnym uwzględnieniem motywów podejmowania aktywności gospodarczej przez przedsiębiorców rodzinnych. Wartość dodaną niniejszego artykułu stanowi prezentacja wyników własnych badań ankietowych – to pozwoliło Autorce na empiryczną weryfikację postawionych powyżej celów pracy.

W podsumowaniu stwierdzono, że zaproponowany podział przedsiębiorstw rodzinnych na mniejsze podkategorie jest spójny z nurtem prezentowanym w postaci modeli wielokryterialnych prezentowanych coraz liczniej w literaturze zagranicznej. Jak podkreśla Autorka, brak wyodrębnionej kategorii skutkuje niedoszacowaniem skali problemu i brakiem zagregowanej porównywalnej sprawozdawczości.

2. Atrybuty przedsiębiorstw rodzinnych – przegląd literatury

Powszechnie uważa się, że przedsiębiorstwo to złożony system, składający się ze wspólnie ze sobą powiązanych podsystemów. Każdy z odrębnych podsystemów odzwierciedla tylko jeden aspekt funkcjonowania przedsiębiorstwa, co wymaga z kolei zastosowania właściwej metody analizy oraz języka opisu. Biorąc pod uwagę kryterium odrębności i dorobku dyscyplin naukowych, można wyróżnić kilka płaszczyzn analizy i odpowiadające im modele przedsiębiorstwa [Gruszecki 2002, ss. 33–36; Sudoł 2006, ss. 33–37; Lichtarski 2001, ss. 47–51]. Podobne problemy, z punktu widzenia operacjonalizacji definicji, napotykają praktycy, jak i badacze zaangażowani w problematykę biznesu rodzinnego. W przypadku firm rodzinnych dodatkową trudnością jest krótki horyzont czasowy, w ramach którego prowadzone są badania nad przedsiębiorczością rodzinną.

J.L. Ward i C.E. Aronoff zwracają uwagę na trudności w stworzeniu uniwersalnej definicji biznesu rodzinnego, która spełniałaby oczekiwania i potrzeby praktyki, jak i nauki. Definiowanie przedsiębiorstwa rodzinnego nie może opierać się wyłącznie na obiektywnych kryteriach, takich jak: typ własności, pokolenia zaangażowane w zarządzanie, profil właściciela, ale również musi uwzględniać subiektywne kryteria, do których możemy zaliczyć: konflikty międzypokoleniowe, rodzinny charakter misji i wizji firmy oraz dbałość o interesy rodziny [Ward, Aronoff, 2002, ss. 2–3]. Ten brak jednomyślności skutkuje nie tylko niemożliwością dokonywania porównań pomiędzy różnymi badaniami, ale przede wszystkim ograniczeniami na polu badawczym. Różnorodność w definiowaniu firm rodzinnych wynika w dużej mierze z zaangażowania w badania nad przedsiębiorczością rodzinną wielu dyscyplin naukowych, takich jak zarządzanie, ekonomia, finanse, socjologia, na-

uki polityczne, prawo, historia, prawo, rachunkowość, psychologia. Z jednej strony zaangażowanie specjalistów z różnych dziedzin w problematykę przedsiębiorczości rodzinnej dostarcza wymiernych wniosków w sferze zarządzania strategicznego, kultury organizacyjnej czy też oceny bieżącej działalności funkcjonowania firmy rodzinnej w konkretnym systemie gospodarczym. Z drugiej jednak strony formułowane konkluzje są jedynie użyteczne na poziomie danej dyscypliny naukowej. Stąd, W.C. Handler już w 1989 roku podkreślał, iż podstawowym wyzwaniem, przed którym stoją badacze, jest właściwe precyzyjne zdefiniowanie przedsiębiorstwa rodzinnego.

Praktyka badawcza pokazuje, że naukowcy zajmujący się przedsiębiorczością rodzinną różnie kategoryzują firmy rodzinne, w zależności od sformułowanych hipotez i celów badawczych. –Astrachan, Klein i Smyrnios [por. Astrachan, Klein, Smyrnios 2002, ss. 45–58] dokonali podsumowania, z którego wynika, że część autorów opisując biznes rodzinny odwołuje się do specyfiki jego wnętrza [Handler 1989, ss. 257–276], inni naukowcy podkreślają szczególny charakter systemu własności w przedsiębiorstwach rodzinnych [Barry 1975, ss. 42–60]. W pozycjach opartych na badaniach z podobnego okresu czasu zwracano również uwagę na zaangażowanie w system własności i zarządzanie firmą [Barnes, Hershon 1976, ss. 105–114]. Ward jest jednym z wiodących badaczy, którzy biznes rodzinny postrzegają poprzez pryzmat przeprowadzanego procesu sukcesji [Por. Ward 1987]. W literaturze przedmiotu odnajdujemy przykłady, w których definicja biznesu rodzinnego odwołuje się do unikalnego systemu kulturowego biznesu rodzinnego [Por. Litz 1995, ss. 71–81; Dreux, Brown 1999]. Natomiast w pozycji Lyman’a opisany jest bardziej osobisty niż sformalizowany sposób zarządzania w firmach rodzinnych. Lyman definiuje firmę rodzinną w sposób następujący: „własność musi znajdować się zupełnie w rękach rodziny, przynajmniej jeden właściciel musi być zatrudniony w firmie i jeden inny członek rodziny również musi być zatrudniony lub regularnie pomagać w firmie, nawet jeśli nie jest oficjalnie zatrudniony” [Lyman 1991, ss. 303–324]. Następuje tu znaczne zawężenie pojęcia poprzez narzucenie stuprocentowego udziału rodziny w majątku firmy.

Firma rodzinna to taka firma, która jest zarządzana lub kontrolowana przez członków jednej rodziny lub członków kilku rodzin. Celem tych rodzin staje się utrzymanie kontroli nad firmą również w kolejnych pokoleniach. Główną intencją takiej firmy okazuje się realizacja wyznaczonej wizji i misji [Chua, Chrisman, Sharma, ss. 19–39]. Inni autorzy dowodzili, że punktem wyjścia do rozważań na temat firm rodzinnych jest zidentyfikowanie podstawowych różnic pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi i „nierodzinnymi”. Wydaje się, że za te podstawowe różnice można uznać dwa następujące czynniki: zaangażowanie członków rodziny w sprawy związane z prowadzeniem biznesu oraz nieoparte na przesłankach rynkowych przekazywanie władzy pomiędzy

członkami rodziny. Dodatkowo należy podkreślić, że to przekazanie władzy ma kilka płaszczyzn. Przede wszystkim jest to przekazanie własności, ale również przekazanie kontroli zarządczej nad firmą [Churchill, Hatten 1987, ss. 51–64].

Zdaniem Autorki, **przedsiębiorstwo rodzinne** to specyficzny system społeczny, którego głównymi aktywami są ludzie, członkowie rodziny i osoby spoza niej, bez ich udziału produkcja, majątek rzeczowy oraz aktywa finansowe przedsiębiorstwa są bezużyteczne. To ludzie, w tym przypadku głównie rodzina, są siłą sprawczą działalności przedsiębiorstwa. Podstawowymi kategoriami opisującymi przedsiębiorstwo rodzinne są autorytet i charyzma założyciela – właściciela, władza i przywództwo. Przedsiębiorstwo rodzinne oparte jest na wzorcach akceptowanych zachowań oraz normach moralnych obowiązujących w danym społeczeństwie. System wartości rodziny i jej morale to część integralna etyki i kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Definicje, które powstawały na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, oparte były na różnych kryteriach teoriopoznawczych. Własność, zarządzanie, sukcesja oraz rodzina to podstawowe nurty, na kanwie których rozwijały się i nadal rozwijają definicje przedsiębiorczości rodzinnej. W obecnej literaturze znajdziemy definicje oparte na wielowymiarowych kryteriach, ale również takie, które opisują biznes rodzinny bazując na pojedynczych kryteriach. W niniejszym opracowaniu Autorka postawiła sobie za cel omówienie aktywności rynkowej produkcyjnych firm rodzinnych w Polsce. Aspekt ten zostanie rozszerzony o próbę pokazania własnego podejścia do kategoryzacji firm rodzinnych. Wzorcem dla zaproponowanego w artykule podziału były modele wielowariantowe, w których charakterystycznym jest tworzenie homogenicznych podgrup, które powstają z możliwych kombinacji wielu cech. [Por. Chua, Chrisman, Sharma 1999, ss. 19–39].

3. Charakterystyka badanych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych

3.1. Metodologia badania empirycznego

W niniejszym badaniu empirycznym przedmiotem zainteresowania Autorki były przedsiębiorstwa rodzinne zlokalizowane na terenie Polski i prowadzące działalność gospodarczą w roku 2009. Kwestionariusz ankiety skierowany został do kadry zarządzającej przedsiębiorstwem rodzinnym. W ten sposób sprecyzowane zostały trzy podstawowe cechy stałe, pozwalające na jednoznaczne określenie populacji [Szreder 2004, s. 34]:

- Cecha rzeczowa – definiuje przedmiot badania;

- Cecha czasowa – definiuje moment lub przedział czasowy, jaki interesuje badacza;
- Cecha przestrzenna – określa zasięg terytorialny.

W tym przypadku konieczne jest dokonanie rozróżnienia na populację będącą celem badania, i populację, do której badacz ma faktyczny dostęp. Ze względu na brak krajowych rejestrów przedsiębiorstw rodzinnych, dostęp autora jest ograniczony do mniejszej populacji (*ang. study population*) niż ta, która została określona w celu badania.

W Polsce nie występuje rejestr przedsiębiorstw rodzinnych, co uniemożliwia dostęp do kompletnego operatu losowania, który obejmowałby całą populację przedsiębiorstw rodzinnych, zatem w przypadku tego badania nie było możliwości dokonania probabilistycznego doboru próby. Dobór jednostek do badania miał charakter celowy. Dobór celowy polega na tym, że badacz samodzielnie wskazuje jednostki, które zostają włączone do próby. W tym przypadku były to te podmioty, w których w nazwie pojawiało się nazwisko właściciela lub w strukturach własności pojawiały się przynajmniej dwie osoby z tym samym nazwiskiem.

3.2. Typologia rodzinnych firm produkcyjnych na podstawie wyników badań

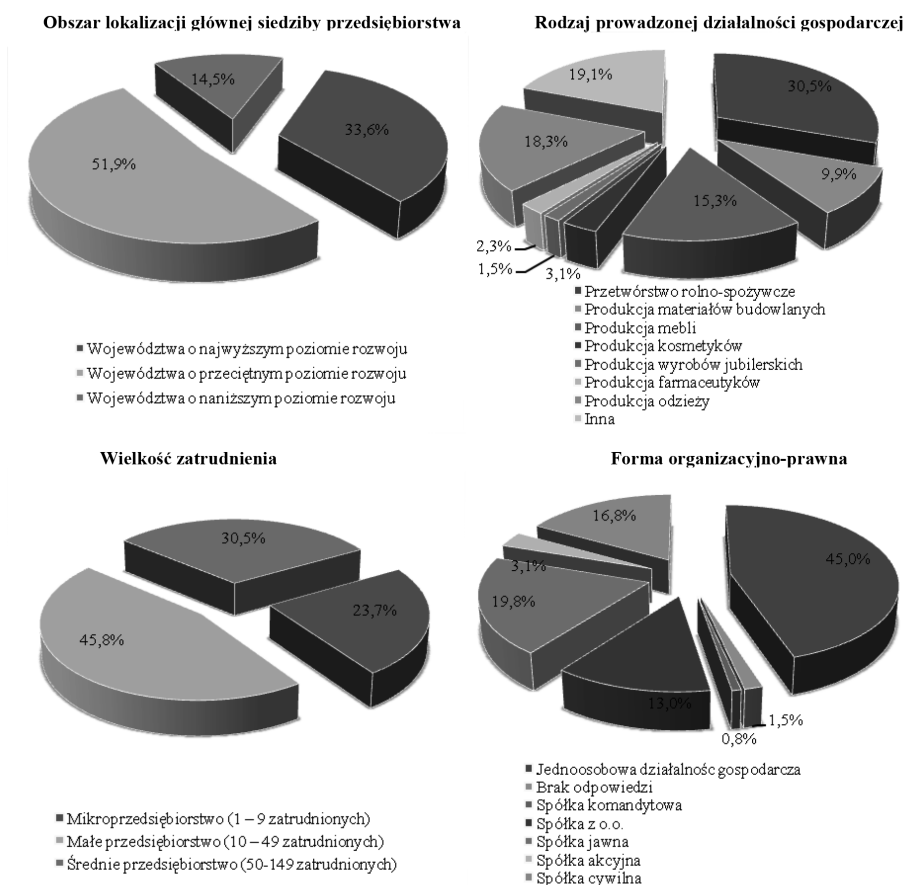
W przeprowadzonym badaniu ankietowym na próbie 131 przedsiębiorstw rodzinnych uczestniczyły jednostki z całego kraju, przy czym najliczniej reprezentowane były podmioty, których główna siedziba znajdowała się na terenie województwa łódzkiego. Razem z województwem mazowieckim jednostki z Polski centralnej stanowiły one prawie 50% badanej zbiorowości. Dość licznie w badaniu reprezentowane były również przedsiębiorstwa, które prowadziły swoją działalność w województwie wielkopolskim, małopolskim oraz pomorskim, odpowiednio 9,2%, 8,4% oraz 7,6%.

Na podstawie dostępnej literatury przedmiotu przeprowadzono podział województw na trzy kategorie, obrazujące ich potencjał rozwojowy: najuboższe (średni PKB per capita w roku 2010 był niższy niż 45% średniej UE-27), średniozamożne (średni PKB per capita w roku 2004 stanowił od 45% do 55% średniej UE-27) oraz najbogatsze (średni PKB per capita w roku 2004 był wyższy niż 55% średniej UE-27) [Por. Kornecki i inni 2008]¹. Zgodnie z tak przyjętą metodą podziału, 14,5% badanych firm działa na terenie województw najuboższych, 51,9% – średniozamożnych, a 33,6% – najbogatszych.

1. Mając na uwadze postępujący rozwój gospodarczy poszczególnych województw (por. tab.), przyjęte wartości progowe zostały podniesione o 5 punktów procentowych w stosunku do kategorii zaproponowanych w raporcie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

Mając na uwadze opracowania prezentujące najstarsze przedsiębiorstwa rodzinne na świecie [O'Hara, Mandel, <http://thefamilybusinessschool.com/node/60>], zdecydowana większość z nich to przedsiębiorstwa produkcyjne. W związku z tym celowo do badania wybrano jedynie przedsiębiorstwa produkcyjne. Analiza badanej zbiorowości pod kątem rodzaju prowadzonej działalności wskazała, że w próbie najliczniej były reprezentowane przedsiębiorstwa z sektora przetwórstwa rolno-spożywczego – 30,5% respondentów. W przypadku pozostałych obszarów działalności gospodarczej 18,3% przedsiębiorstw zajmuje się produkcją odzieży, 15,3% produkcją mebli, a 9,9% produkcją materiałów budowlanych. Produkcja wyrobów jubilerskich, produkcja kosmetyków oraz produkcja farmaceutyków stanowiły łącznie niespełna 7% badanej zbiorowości przedsiębiorstw rodzinnych.

Rysunek 1. Struktura badanej zbiorowości wg wybranych cech przedsiębiorstw

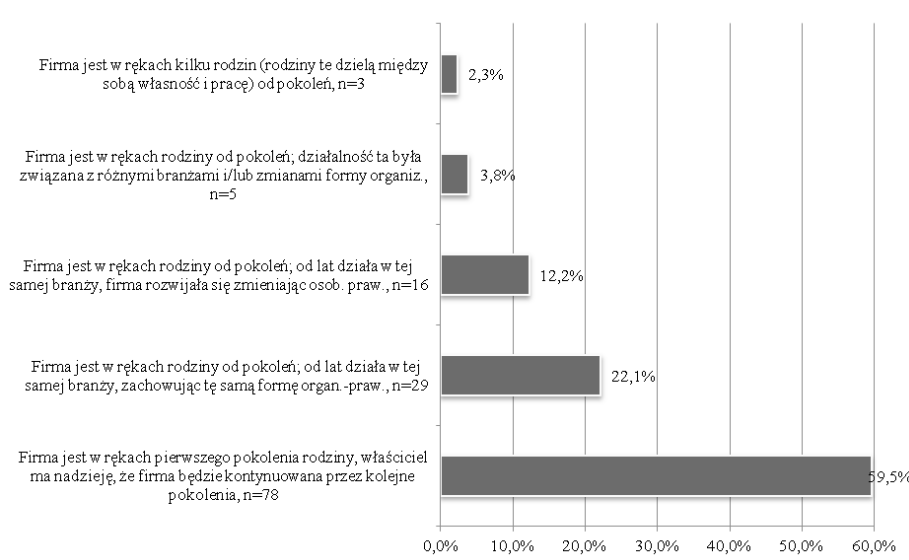


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=131.

Kwestionariusz ankiety skierowany został do przedsiębiorstw rodzinnych funkcjonujących w ramach sektora MŚP. W próbie znalazły się przedsiębiorstwa różnej wielkości, przy czym najliczniej reprezentowane były przedsiębiorstwa, w których przeciętne zatrudnienie mieściło się w przedziale od 10 do 49 pracowników – 45,8% respondentów. Średnia wielkość zatrudnienia wśród badanych przedsiębiorstw wyniosła około 44 pracowników. Ponadto połowa spośród badanych firm to firmy, w których wielkość zatrudnienia wyniosła co najwyżej 20 pracowników. Ze względu na przyjętą definicję przedsiębiorstwa rodzinnego, z badania zupełnie wyłączone zostały podmioty, w których nie występowało zatrudnienie (samozatrudnienie). Zdecydowana większość uczestniczących w badaniu przedsiębiorstw rodzinnych zarejestrowano jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą – 45%. Działalność gospodarcza prowadzona w formie spółek reprezentowana jest łącznie przez ponad połowę respondentów, przy czym spółki kapitałowe stanowią 16,1% badanych przedsiębiorstw.

4. Aktywność rynkowa produkcyjnych firm rodzinnych – wyniki badań empirycznych

Zgodnie z przyjętą na potrzeby prowadzonych badań definicją przedsiębiorstwa rodzinnego, która w pełni odzwierciedla krótkotrwały charakter rozwoju gospodarki rynkowej, prawie 60% badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa będące w rękach pierwszego pokolenia, a o rodzinnej orientacji przedsiębiorstwa decyduje subiektywna chęć założyciela do przekazania własności kolejnemu pokoleniu spadkobierców. Pozostałe 40% badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa rodzinne wielopokoleniowe. Ponad 23% respondentów określiło, że prowadzone przez nich przedsiębiorstwa zawsze były związane z tą samą branżą, a w przypadku 12,2% ankietowanych, przedsiębiorstwo dokonywało przekształcenia formy organizacyjno-prawnej, co było efektem zaistniałych zmian rozwojowych. Zmiana branży jest charakterystyczna jedynie dla niespełna 4% rodzinnych przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu ankietowym.

Rysunek 2. Struktura badanych jednostek ze względu na typ przedsiębiorstwa rodzinnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=131.

Firmy, będące w rękach pierwszego pokolenia najczęściej, zlokalizowane są w regionach o przeciętnym poziomie rozwoju, 59% wskazań. Podczas gdy główna siedziba firm wielopokoleniowych znajduje się w województwach o najwyższym poziomie rozwoju gospodarczego, co i w województwach o przeciętnym poziomie rozwoju – odpowiednio 42% odpowiedzi. Zarówno w przypadku przedsiębiorstw jednopokoleniowych jak i wielopokoleniowych, dominują przedsiębiorstwa rodzinne ze 100% udziałem kapitału krajowego. Zarówno przedsiębiorstwa pierwszopokoleniowe (40% wskazań), jak wielopokoleniowe (55% wskazań), to podmioty zatrudniające od 10 do 49 pracowników.

Przedsiębiorstwa zarządzane są przez założycieli, najczęściej prowadzone są w formie jednoosobowej działalności gospodarczej – 57% odpowiedzi – podczas gdy w przypadku przedsiębiorstw prowadzonych przez kolejne pokolenia dominują pozostałe formy organizacyjno-prawne, wśród których należy wymienić: spółki cywilne 26%, spółki jawne 26%, spółki komandytowe 2%, spółki z o.o. 11%, spółki akcyjne 4%. Przedsiębiorstwa w całości należące do rodziny występują najczęściej i nie ma tutaj znaczenia, czy własność i zarządzanie znajdują się w rękach pierwszego czy też kolejnych pokoleń. Niemniej jednak warto podkreślić, że odsetek przedsiębiorstw w całości należących do rodziny jest wyższy w przypadku tych, które są już w rękach kolejnych pokoleń, odpowiednio 83% odpowiedzi dla pierwszopokoleniowych przedsiębiorstw i 98% odpowiedzi dla przedsiębiorstw wielopokoleniowych.

Najczęściej w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych mamy do czynienia z rozproszeniem własności na dwóch udziałowców będących członkami rodziny – 43% wskazań. W kolejności mamy model jednoosobowej własności skupionej w rękach członka rodziny – 31% respondentów. W przypadku przedsiębiorstw wielopokoleniowych dominuje pierwszy model, a w przedsiębiorstwach pierwszopokoleniowych model drugi.

Na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych wyodrębniono trzy typy przedsiębiorstw rodzinnych:

- przedsiębiorstwo założyciela,
- przedsiębiorstwo wielopokoleniowe,
- przedsiębiorstwo mieszane.

Tabela 1. Typy przedsiębiorstw rodzinnych wyróżnione na podstawie prowadzonych badań

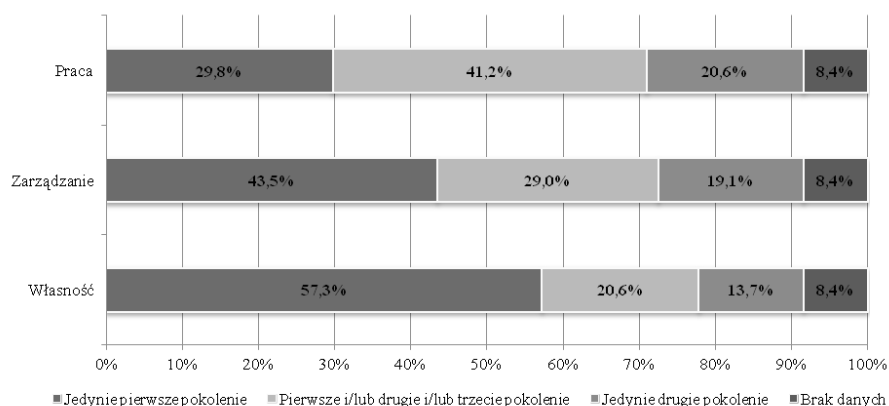
Typ przedsiębiorstwa rodzinnego	Charakterystyka
Przedsiębiorstwo założyciela	Przedsiębiorstwo jest w rękach pierwszego pokolenia rodziny, ale jej założyciel ma nadzieję, że kolejne pokolenia zagwarantują ciągłość istnienia przedsiębiorstwa.
Przedsiębiorstwo wielopokoleniowe	Przedsiębiorstwo wielopokoleniowe, przynajmniej dzieci założyciela są formalnie zaangażowane w prowadzenie przedsiębiorstwa, na przestrzeni lat w przedsiębiorstwie mogły, aczkolwiek nie musiały zachodzić procesy związane ze zmianą profilu działalności lub formy organizacyjno-prawnej.
Przedsiębiorstwo mieszane	Przedsiębiorstwo jest w rękach kilku rodzin, rodziny te dzielą między sobą własność, zarządzanie i pracę, przynajmniej jedna z tych rodzin od pokoleń związana jest z prowadzonym obecnie przedsiębiorstwem (co najmniej drugie pokolenie jednej z rodzin jest formalnie zaangażowane w prowadzenie przedsiębiorstwa), profil działalności lub forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa mogły na przestrzeni lat ulegać zmianom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych.

Jak już zauważono powyżej, zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa założyciela. Gdy dokona się nieco bardziej szczegółowej analizy zaangażowania poszczególnych pokoleń we własność, zarządzanie i pracę, widać dość istotne różnice. W przypadku własności, faktycznie tutaj aż 57% przedsiębiorstw jest nadal w rękach pierwszego pokolenia, a jedynie w co piątym przedsiębiorstwie udziały posiada zarówno pierwsze, jak i drugie pokolenie. W przypadku zarządzania i pracy widać wyraźnie, że pierwsze pokolenie zaczyna ustępować miejsca następcom. Wspólnie przez założycieli i spadkobierców jest zarządzanych 27% badanych przedsiębiorstw, a w 37% ankietowanych podmiotów pracę wspólnie dzielą między siebie rodzice i dzieci. Drugie pokolenie samodzielnie zarządza 19% spośród

badanych przedsiębiorstw, a własność jest jedynie w rękach spadkobierców założycieli w 14% przedsiębiorstw rodzinnych. Zaangażowanie trzeciego pokolenia wśród respondentów zostało wskazane jedynie w kategorii zarządzanie i praca, przy czym odsetki były bardzo małe i wyniosły odpowiednio 1% i 2%. W kwestii wspólnego prowadzenia przedsiębiorstwa rodzinnego przez założyciela, jego dzieci oraz wnuków, w próbie znalazły się takie podmioty, ale ich odsetek by nieznaczny, 1% w przypadku własności, 1% w przypadku zarządzania i 3% w przypadku pracy. Z przeprowadzonej analizy wynika, że wśród przedsiębiorstw biorących udział w badaniu, dominowały młode przedsiębiorstwa rodzinne, których historia, choć może nieco dłuższa aniżeli początki gospodarki wczesno-rynkowej, datowanej od roku 1989, nie sięga dalej aniżeli początku lat 70 XX wieku.

Rysunek 3. Struktura badanej zbiorowości ze względu na wielopokoleniowość przedsiębiorstw rodzinnych



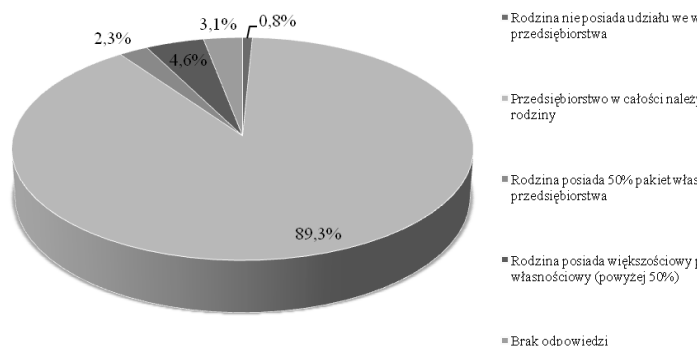
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=131.

Badane przedsiębiorstwa rodzinne charakteryzuje skoncentrowanie własności w rękach rodziny, blisko 90% przedsiębiorstw w całości należy do rodziny, kolejno w przypadku 4,6% respondentów większościowy pakiet udziałów jest w rękach rodziny, a 2,3% przedsiębiorców rodzinnych posiada 50% udział w swoim przedsiębiorstwie. Mając na uwadze strukturę liczbową udziałowców, widać znaczne rozproszenie własności pośród poszczególnych członków rodziny. Niespełna ¼ badanych przedsiębiorstw to przedsiębiorstwa rodzinne, w których jest tylko jeden udziałowiec spośród członków rodziny, w pozostałych prawie 75% ankietowanych przedsiębiorstw rodzinnych występuje większa liczba udziałowców, wyłonionych spośród członków rodziny. Przy czym przy udziałach rozproszonych między członków rodziny,

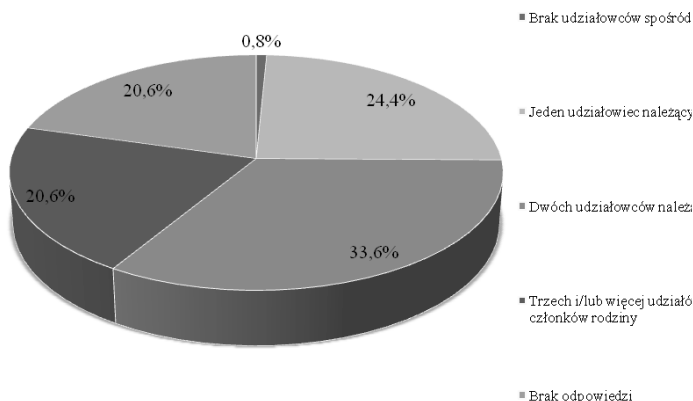
najczęściej wśród badanych przedsiębiorstw, mieliśmy do czynienia z dwoma udziałowcami, odpowiednio 33,6% wskazań.

Rysunek 4. Struktura badanej zbiorowości ze względu na wybrane cechy

Rodzinny charakter własności



Liczba udziałowców spośród członków rodziny



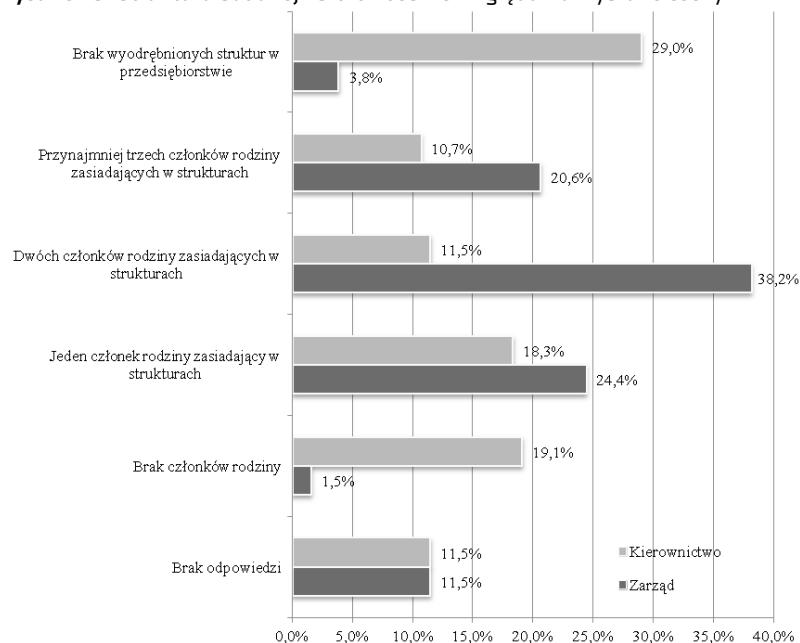
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=131.

O profesjonalizacji zarządzania w podmiocie gospodarczym, decydują między innymi wyodrębnione odpowiednie struktury zarządcze i/lub kierownicze. W tej kwestii badane przedsiębiorstwa rodzinne wypadają całkiem nieźle, jedynie 4% ankietowanych zadeklarowało brak struktur zarządczych, natomiast 29% respondentów wskazało na brak wyodrębnionych struktur kierowniczych w ich przedsiębiorstwach. Niemniej jednak, bardziej wnikliwa analiza pokazuje, że tylko w jednym na 131 badanych przedsię-

biorstw nie występują ani struktury zarządcze, ani struktury kierownicze. Porównanie struktury rodzinnego charakteru zarządu z rodzinnym przyporządkowaniem stanowisk kierowniczych wypada zdecydowanie na korzyść struktur zarządczych, gdzie jedynie w 3 spośród ankietowanych przedsiębiorstw członkowie rodziny nie zasiadali w zarządzie. W przypadku stanowisk kierowniczych, aż w 19% były one obsadzone osobami z zewnątrz. W pewnym stopniu jest to spójne z tym, co respondenci zadeklarowali w pytaniu o cele strategiczne. Jedynie dla około 50% ankietowanych zapewnienie zatrudnienia członkom rodziny było istotne.

Można zatem przyjąć, że w badanych przedsiębiorstwach rodzinnych najbardziej typowa sytuacja to taka, w której w przedsiębiorstwie wyodrębnione są struktury zarządcze i/lub struktury kierownicze. W zarządzie najczęściej zasiada maksymalnie dwóch członków rodziny – łącznie 62% wskazań. Znacznie rzadziej jest to zarząd, w którym zasiadają co najmniej trzech przedstawicieli rodziny – niespełna 21% odpowiedzi. W przypadku funkcji kierowniczych prawie tak samo często pełni je jeden członek rodziny, jak i osoba z zewnątrz, odpowiednio 18% wobec 19% wskazań. Kilkustanowiskowe struktury kierownicze występują w 22% badanych przedsiębiorstw.

Rysunek 5. Struktura badanej zbiorowości ze względu na wybrane cechy

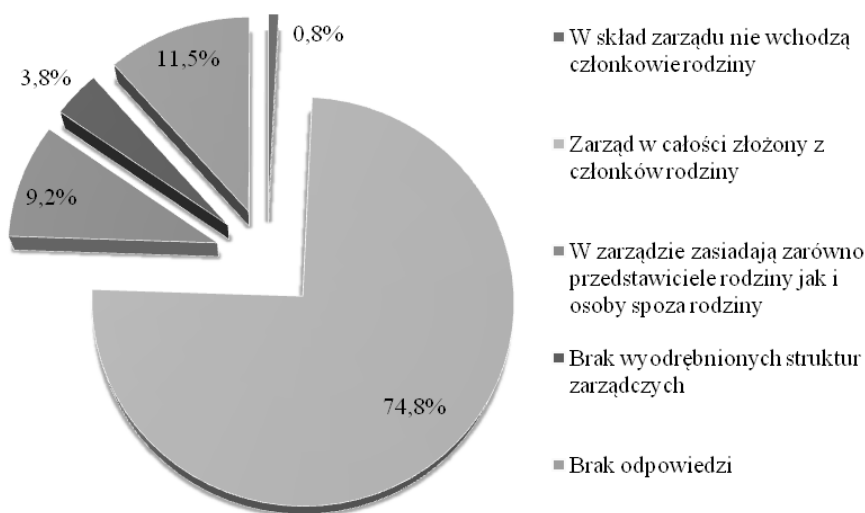


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=131

Prawie 3/4 spośród badanych przedsiębiorstw zadeklarowało całkowicie rodzinny charakter zarządu. W nieco ponad 9% ankietowanych przedsię-

biorstw rodzinnych w zarządzie zasiadały osoby spoza rodziny. Z jednej strony pokazuje to wyraźną zależność między dominującym pakietem własności będącym w rękach rodziny, z drugiej jednak strony może świadczyć o braku profesjonalizacji zarządzania i nepotyzmie we władzach przedsiębiorstwa. Jeśli uznać, że w wielu przypadkach członkowie rodziny zasiadający w zarządzie znajdują się w nim ze względu na koligacje rodzinne, a nie posiadane kwalifikacje, taki stan rzeczy, może w dłuższej perspektywie czasu prowadzić do nieudolnych decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie rodzinnym, co wpływa raczej negatywnie na jego rozwój i pozycję konkurencyjną na rynku.

Rysunek 6. Struktura zarządu w przedsiębiorstwach rodzinnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań ankietowych, n=131.

4. Wnioski końcowe

Przeprowadzone badania empiryczne wykazały istnienie znaczących rozbieżności pomiędzy przedsiębiorstwami rodzinnymi. Z jednej strony występują młode twory o bardzo krótkiej historii rynkowej, prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej ze słabo wykształconymi strukturami zarządczymi, a kwestia wprowadzenia do firmy zewnętrznych specjalistów piastujących stanowiska kierownicze w ogóle nie jest brana pod rozwagę. Z drugiej strony, równie licznie w badaniu reprezentowane są, profesjonalnie zarządzane, małe i średnie firmy rodzinne o sporym potencjale rozwojowym, funkcjonujące w formie spółek jawnych lub spółek z o.o. To firmy wielopokoleniowe,

czepiące z wieloletnich doświadczeń prowadzenia działalności w tej samej branży. Pojawienie się kolejnych pokoleń w przedsiębiorstwie dało nie tylko powiew nowych, kreatywnych pomysłów, ale przede wszystkim stworzyło warunki do kontynuowania aktywności gospodarczej i utrzymania miejsc pracy.

Warto podkreślić, że na decyzje o utworzeniu podmiotu gospodarczego, jak i jego późniejszym rozwoju, wpływ wywierają zarówno czynniki o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W niniejszym opracowaniu Autorka skupiła swoją uwagę przede wszystkim na czynnikach wewnętrznych związanych ze strukturą zarządzania firmą. Ze względu na krótką historię rynkową licznej grupy badanych firm produkcyjnych, w próbie dominuje przedsiębiorstwo pierwszego pokolenia – założyciela. Charakterystyczne dla tego podmiotu jest całkowite skupienie własności w rękach rodziny. Konsekwentnie, najczęściej są to podmioty, w których struktury decyzyjne właściwe nie występują, a decyzje strategiczne są wyłącznie w rękach właściciela. Wraz jednak z pojawieniem się kolejnych pokoleń w firmie następuje większe sformalizowanie procesu decyzyjnego oraz dopuszczenie do głosu pracowników najemnych, niebędących członkami rodziny. Bezdyskusyjnie włączenie do struktur zarządczych i kierowniczych zewnętrznych pracowników to wynik wzrostu przedsiębiorstwa, podyktowany jest potrzebą zatrudnienia dodatkowych specjalistów. Biorąc pod uwagę jednak wysoki poziom wykształcenia dzisiejszego pokolenia Polaków oraz duże zaangażowanie w nurt przedsiębiorczości w strukturach w pełni kontrolowanych przez rodzinę należy zauważyć pozytywne oddziaływanie rynkowe. Głównym źródłem problemu w przypadku struktur rodzinnych jest niewłaściwy poziom komunikacji, nadmierne przenikanie sfery osobistej do biznesu i towarzyszące temu konflikty, które mogą znacząco przełożyć się na jakość podejmowanych decyzji. Znacznie mniejsze ryzyko występuje po stronie braku kwalifikacji i kompetencji zaangażowanych w prowadzenie biznesu rodzinnego potomków.

Konkludując, mówiąc o aktywności rynkowej firm rodzinnych, należy zwrócić uwagę na cechy szczególnie wyróżniające firmy rodzinne spośród innych form działalności gospodarczej. Przekrojowe spojrzenie na literaturę przedmiotu dostarcza wartościowych inspiracji, które powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w praktyce życia gospodarczego. Ponadto, zaproponowana przez Autorkę kategoryzacja firmy rodzinnej w podziale na ściśle wyodrębnione podkategorie czerpie z doświadczeń modelu wielowymiarowego, w którym każda z podgrup ma swoje charakterystyczne cechy i może być rozpatrywana w sposób niezależny.

Bibliografia

- Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X. (2002)**, *The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem*, "Family Business Review", XV, 1.
- Barnes L.B., Hershon S.A. (1976)**, *Transferring power in the family business*, "Harvard Business Review", nr 54 (4).
- Barry B. (1975)**, *The development of organization structure in the family firm*, "Journal of General Management", III (1).
- Chua J.H., Chrisman J.J., Sharma P. (1999)**, *Defining the family business by behavior*, "Entrepreneurship: Theory & Practice, summer", nr 23 (4).
- Churchill N.C., Hatten K.J. (1987)**, *Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family business*, "American Journal of Small Business", nr 11 (3).
- Gersick K., Davis J., Hampton M., Lansberg I. (1997)**, *Generation to generation lifecycles of the family business*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gruszecki T. (2002)**, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Handler W.C. (1989)**, *Methodological issues and considerations in studying family business*, "Family Business Review", nr 2 (3).
- Kornecki J. i inni (2008)**, *Potencjał rozwojowy MSP. Raport końcowy*, PARP, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.) (2001)**, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław.
- Litz R.A. (1995)**, *The family business: toward definitional clarity*, "Family Business Review", nr 8 (2).
- Dreux D.R., Brown B.M. (1999)**, *Marketing private banking services to family business*, [pobrano z: http://www.genusresources.com/Mark.Priv.Bank.Dreux_5.html]
- Lyman A. (1991)**, *Customer service: Does family ownership make a difference?*, "Family Business Review", nr 4 (3).
- O'Hara W.T., Mandel P.**, *The World's Oldest Family Companies*, [pobrano 12.04.2011] <http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/100empresasfamantiguas.pdf>; <http://thefamilybusinessschool.com/node/60> [pobrano 12.04.2011]
- Sudoł S. (2006)**, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Zarządzanie przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Szreder M. (2004)**, *Metody i techniki sondażowych badań opinii*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ward J.L., Aronoff C.E. (2002)**, *Just what is a family business?* [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (red.), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Ward J.L. (1987)**, *Keeping the family business healthy: How to plan for continued growth, profitability, and family leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.

Agnieszka Czajkowska

Uniwersytet Łódzki

Finansowe wsparcie firm rodzinnych przez instytucje otoczenia biznesu regionu łódzkiego

Financial support to family businesses by business environment institutions in Lodz region

Abstract: The aim of this article is to analyze the role of business environment institutions for supporting the competitiveness and innovation of entrepreneurs and the evaluation of financial instruments supporting economic entities established in the region of Lodz. At the beginning the role and structure of the support system for entrepreneurship in Poland was presented. Then the business environment institutions of Lodz region were characterized. In the following part, the financial instruments for entrepreneurs offered by the Lodz Agency of Regional Development Ltd. were described. At the end the analysis of the range business activity financed from EU funds distributed by Regional Financing Entity was presented and assessed results of selected activities. In the article were used descriptive methods, including the comparative analysis and the analysis of statistical data.

Key-words: forms of financial support, family businesses, business environment institutions.

Wstęp

System wspierania przedsiębiorczości w Polsce oraz zaangażowanie Państwa w pomoc sektorowi mikro – małych i średnich przedsiębiorstw (MMSP), w którym dominują przedsiębiorstwa rodzinne¹, wynika ze znaczenia tych

1. Nie ma dokładnych danych statystycznych dotyczących liczby firm rodzinnych. Jednakże przyjmując, że w 2013 roku liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarki narodowej przekroczyła 4070 tys., z czego blisko 97% stanowi sektor prywatny (do którego należą w 99,9% podmioty zaliczane do MMSP), ponadto blisko 80% stanowi udział przedsiębiorstw prowadzonych przez osoby fizyczne i spółki cywilne, dlatego zdaniem autorki można przyjąć, iż

podmiotów dla wzrostu gospodarczego, zatrudnienia i innowacyjności. Szczególną rolę w tym systemie odgrywają instytucje otoczenia biznesu, które aktywizują lokalną przedsiębiorczość, angażują się w przyciąganie inwestorów do regionu oraz wspomagają przedsiębiorstwa w adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Ważne jest, aby działania podejmowane w celu podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw były odpowiednio synchronizowane i dostosowane do ich potrzeb. Instytucje otoczenia biznesu powinny wspierać rozwój i innowacyjność przedsiębiorstw rodzinnych, jednakże istotna jest promocja idei powiązań z tego typu środowiskiem okołobiznesowym.

Cel artykułu stanowi analiza roli działalności instytucji otoczenia biznesu na rzecz wspomagania konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorców oraz ocena instrumentów finansowych wspierania podmiotów gospodarczych prowadzących działalność w regionie łódzkim.

Przyjęto hipotezę, iż poprzez upowszechnianie instrumentów finansowych kierowanych przez otoczenie instytucjonalne biznesu na rzecz MMSP (w tym firm rodzinnych), nastąpił wzrost ich wykorzystania jako istotnych narzędzi kształtujących konkurencyjność firm.

Struktura podmiotów systemu wspierania przedsiębiorczości w Polsce

System wspierania przedsiębiorczości w Polsce obejmuje *podmioty działające na trzech poziomach* [Ministerstwo Gospodarki, 2013, s. 104, 115–116; Matejun 2012, ss. 94–95; Lisowska, Stanisławski 2011, s. 290; Niedzielski, Markiewicz, Rychlik, Rzewuski 2007, s. 76]:

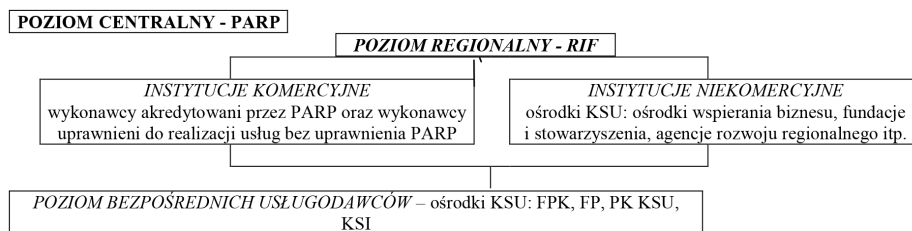
- *krajowym* – instytucje rządowe odpowiedzialne za wdrażanie polityki sektorowej, tzn. na szczeblu centralnym polityka na rzecz przedsiębiorczości i przedsiębiorstw w Polsce jest realizowana przez Ministerstwa: Gospodarki, Rozwoju Regionalnego, Pracy i Polityki Społecznej, Edukacji Narodowej oraz Nauki i Szkolnictwa Wyższego, natomiast funkcję instytucji realizującej działania w tym obszarze pełni Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która jest odpowiedzialna za wdrażanie wybranych działań współfinansowanych z funduszy strukturalnych w ramach Programów Operacyjnych: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej oraz innych instrumentów wsparcia przedsiębiorczości;
- *regionalnym* (wojewódzkim), na którym partnerem dla PARP są Regionalne Instytucje Finansujące (RIF), współuczestniczące przy realizacji

udział firm rodzinnych w sektorze MMSP jest dominujący. Obliczenia własne na podstawie: Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2013 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014, s. 31, 37–38.

- *lokalnych usługodawców* – to poziom obejmujący organizacje zarejestrowane w Krajowym Systemie Usług dla MSP – usługodawcy z dużym doświadczeniem we współpracy z MSP świadczą usługi finansowe, doradcze, szkoleniowe, informacyjne (o dostępnych programach dotacji i warunkach uczestnictwa), są odpowiedzialne za formułowanie programów, strategii i wdrażanie działań na rzecz wsparcia przedsiębiorczości, ich rola także polega na administrowaniu wdrażanych programów; do grona tych podmiotów zalicza się m.in. Fundusze Połączeń Kredytowych, Fundusze Pożyczkowe, Punkty Konsultacyjne KSU, Krajową Sieć Innowacji.

System wsparcia przedsiębiorczości na poziomie centralnym i regionalnym obejmuje szereg instytucji, spośród których kluczową rolę pełni PARP. Schemat 1. prezentuje hierarchię podmiotów w krajowym systemie wspierania MMSP.

Schemat 1. Struktura instytucjonalna wspierania przedsiębiorczości w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

Instytucje otoczenia biznesu województwa łódzkiego

W regionie łódzkim prowadzą działalność wszystkie rodzaje instytucji otoczenia biznesu. Większość z nich zlokalizowana jest w Łodzi, a część jednostek doradczych, konsultingowych, szkoleniowych, stowarzyszeń, fundacji, agencji rozwoju, izb gospodarczych ma siedziby w miastach powiatowych i w gminach. Problemem pozostaje nierównomierne rozmieszczenie geograficzne instytucji otoczenia biznesu. Blisko połowa z nich działa w Łodzi, a ponad 60% w środowiskach miejskich, a zasięg ich oddziaływania ma w przeważającej części charakter lokalny [Dorożyński, Urbaniak 2011, s. 193, 195].

Na terenie województwa zlokalizowana jest Łódzka Specjalna Strefa Ekonomiczna. Ponadto funkcjonuje kilkanaście agencji rozwoju oraz izb gospodarczych, m.in. Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, Agencja Rozwoju

Regionu Kutnowskiego, Regionalna Izba Gospodarcza w Sieradzu, Łódzka Izba Przemysłowo-Handlowa. W regionie łódzkim prowadzą swoją działalność również inne instytucje wspierające przedsiębiorczość. Są to fundacje i stowarzyszenia gospodarcze (np. Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości w Łodzi, Fundacja Rozwoju Gminy Kleszczów, Euro-Centrum Piotrkowskie Stowarzyszenie Rozwoju, Promocji i Integracji Europejskiej). Ponadto działają parki przemysłowe, naukowo-technologiczne np.: Łódzki Regionalny Park Naukowo-Technologiczny [Instytucje otoczenia biznesu, 2013]. Funkcjonują także instytucje, które koncentrują swoją aktywność na wspieraniu przedsiębiorców w pierwszym okresie prowadzenia działalności gospodarczej. Należą do nich m.in. inkubatory i akceleratorzy przedsiębiorczości, technologii i innowacji (np. Poddębickie Stowarzyszenie Wspierania Przedsiębiorczości, Akcelerator i Inkubator Technologii Uniwersytetu Łódzkiego). W regionie łódzkim funkcjonują również liczne punkty informacyjne i konsultacyjne, instytucje finansowe, sieci wspierające przedsiębiorczość i innowacyjność, jednostki badawczo-naukowe oraz instytucje doradczo-szkoleniowe [Dorożyński, Urbaniak 2011, ss. 10–12].

Instrumenty finansowe dla przedsiębiorców oferowane przez Łódzką Agencję Rozwoju Regionalnego S.A.

Celem statutowym ŁARR jest kierowanie działaniami mającymi na celu rozwój gospodarczy województwa łódzkiego. Główny obszar działalności koncentruje się na wspieraniu rozwoju sektora MMSP poprzez wykorzystanie instrumentów finansowanych z funduszy unijnych, a także pomoc doradczą, szkoleniową i informacyjną [Żuromski 2006, s. 45]. Spółka pełni rolę Regionalnej Instytucji Finansującej w regionie łódzkim [Poradnik gospodarczy, 2013, s. 14]. ŁARR w latach 2007–2013 w ramach RIF wdrożyła projekty o wartości ok. 1 mld zł na rzecz biznesu w województwie łódzkim. Od 2011 r. współpracuje z Bankiem Gospodarstwa Krajowego, w roli pośrednika finansowego w ramach inicjatywy JEREMIE. Dysponując funduszami o łącznej wartości 80 mln zł, udziela MMSP wsparcia pozadotacyjnego w formie niskooprocentowanych pożyczek i poręczeń [Andrzejak 2013].

ŁARR S.A. funkcjonuje także w KSU dla firm z sektora MMSP. W jego ramach świadczy usługi informacyjne, proinnowacyjne oraz finansowe: poręczenia, pożyczki. Spółka prowadzi również Regionalny Fundusz Pożyczkowy oraz realizuje program Inicjatywa JEREMIE. Spółka zajmuje się także szeregami działań, których celem jest zwiększenie możliwości rozwoju sektora

MMSP w województwie łódzkim. Była m.in. inicjatorem „Listu Intencyjnego w sprawie utworzenia Łódzkiego Regionalnego Parku Naukowo-Technologicznego” oraz koordynatorem projektu Regionalnej Strategii Innowacji Województwa Łódzkiego „LORIS”. Ponadto ŁARR świadczy usługi związane z pozyskiwaniem środków z funduszy programów: Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki oraz Regionalny Program Operacyjny, a także realizuje projekty własne wspierające przedsiębiorczość w regionie [Misja ŁARR, 2014].

ŁARR oferuje w ramach projektu „Od pomysłu do biznesu” (Działanie 6.2 Wsparcie oraz promocja przedsiębiorczości i samozatrudnienia PO KL) preferencyjne pożyczki dla osób planujących rozpoczęcie działalności gospodarczej na terenie województwa łódzkiego. Priorytetowo traktowani są studenci uczelni wyższych do 24 roku życia. Pożyczki udzielane są w kwocie do 50 000 zł i mogą zostać przeznaczone na: pokrycie wydatków inwestycyjnych (w tym m.in. na składniki majątku trwałego, koszty prac remontowych i budowlanych, wartości niematerialne i prawne), zakup środków obrotowych: towarów handlowych bądź surowców produkcyjnych (do wysokości 30% udzielonej pożyczki). Okres spłaty pożyczki wynosi maksymalnie 60 miesięcy, ale dopuszcza się nawet 12-miesięczną karencję w spłacie kapitału. Wysokość oprocentowania pożyczki wynosi 5% rocznie i nie pobiera się prowizji od przyznanej kwoty pożyczki. Warunkiem udzielenia pożyczki jest rozpoczęcie jednoosobowej działalności gospodarczej oraz zobowiązanie do jej prowadzenia przez okres minimum 12 miesięcy od dnia zawarcia umowy pożyczki. Pożyczki udzielane ze środków Funduszu Mikropożyczkowego ŁARR i stanowią pomoc de minimis [Pożyczki na start, 2014].

Fundusz Pożyczkowy Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego S.A. działa przy wsparciu Inicjatywy JEREMIE. Oferta pożyczkowa skierowana jest do przedsiębiorców z sektora MSP, zarejestrowanych i prowadzących działalność gospodarczą na terenie województwa łódzkiego. FP ŁARR S.A. udziela preferencyjnych pożyczek inwestycyjnych [Poradnik gospodarczy, 2013, s. 13]. Wysokość kwoty udzielonej pożyczki wynosi od 15 tys. zł do 1 mln zł, przy czym nie może ona przekroczyć 80% kosztów inwestycji netto. Maksymalny okres spłaty pożyczki wynosi 60 miesięcy, przy czym możliwe jest uzyskanie trzymiesięcznej karencji w spłacie rat kapitałowych. Wysokość oprocentowania pożyczki wynosi od 1% do 2% w zależności od okresu finansowania [Pożyczki na rozwój, 2014].

Fundusz Poręczeń Kredytowych dla MSP działa przy wsparciu Inicjatywy JEREMIE, a jego celem jest obniżenie barier dostępu do kredytu bankowego. Beneficjentami Funduszu mogą być przedsiębiorcy z sektora MSP, zarejestrowani, posiadający siedzibę lub prowadzący działalność gospodarczą na terenie województwa łódzkiego. FPK udziela poręczeń, które stanowią zabezpieczenie kredytów obrotowych lub inwestycyjnych, przeznaczanych

wyłącznie na prowadzenie i rozwój działalności gospodarczej. Maksymalna kwota udzielanego poręczenia wynosi 500 tys. zł, przy czym nie może ona przekroczyć 60% wartości poręczonego kredytu. Natomiast okres poręczenia wynosi maksymalnie 66 miesięcy. Wysokość jednorazowej prowizji za udzielenie poręczenia przez FPK zależy od okresu poręczenia i kwoty poręczenia i wynosi od 250 zł do 650 zł [Poręczenia kredytów, 2014].

Gildia Aniołów Biznesu jest częścią ŁARR i zajmuje się znajdowaniem innowacyjnych pomysłów na biznes lub firm we wczesnych fazach rozwoju i kojarzeniem ich z aniołami biznesu. Do Gildii należą przedsiębiorcy z kilkudziesięcioletnim doświadczeniem i znakomitą reputacją w środowisku biznesowym [Gildia..., 2014].

Dofinansowanie działalności przedsiębiorców ze środków unijnych przez Regionalną Instytucję Finansującą

ŁARR S.A. od 2001 roku pełni funkcję Regionalnej Instytucji Finansującej dla województwa łódzkiego [Zakres usług, 2013]. W latach 2007–2013 ŁARR realizowała szereg działań lub poddziałań w ramach PO IG, polegających na finansowym wsparciu przedsiębiorstw, głównie aktywności proinnowacyjnej, które szczegółowo przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Działania Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka realizowane przez ŁARR

* W sytuacji, gdy projekty są realizowane w województwie łódzkim kwota wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem w części badawczej projektu musi stanowić co najmniej 400 tys. zł. Poziom wsparcia (intensywność wsparcia) może ulec zwiększeniu o 15 p.p. (ale nie więcej niż do 80% wydatków).

** Wsparcie udzielane przedsiębiorcom prowadzącym działalność i mającym siedzibę lub miejsce zamieszkania na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej.

Nazwa działania	1.4-4.1 Wsparcie projektów celowych oraz Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R	4.2 Wsparcie inwestycji B+R w przedsięwzięciach	4.4 Nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym	5.4.1 Wsparcie na uzyskanie/realizację ochrony własności przemysłowej	6.1 Paszport do eksportu	8.1 Wsparcie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej	8.2 Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B
Cel działania	podniesienie innowacyjności przedsiębiorców dzięki wykorzystaniu rezultatów oraz wspieranie wdrożeń wyników prac B+R realizowanych w ramach działania 1.4 oraz będących rezultatem programu „Inicjatywa Technologiczna I”	wspieranie przedsiębiorstw prowadzących działalność B+R oraz zwiększanie wykozystania wzornictwa przemysłowego przy użyciu projektu B+R przedsiębiorców jako jednej z przewag konkurencyjnych	wspieranie przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych dokonujących nowych inwestycji oraz niezbędnych dla ich realizacji projektów doradczych i szkoleniowych, obejmujących nabycie innowacyjnych rozwiązań technologicznych	ochrona przedmiotów własności przemysłowej (wynalazków, wzorów użytkowych oraz przemysłowych), szczególnie poza granicami kraju	wzmocnienie pozycji gospodarki poprzez promocję Polski jako atrakcyjnego partnera gospodarczego i miejsca nawiązania wartościowych kontaktów handlowych, a także zwiększenie wielkości eksportu	stymulowanie rozwoju rynku usług świadczonych w formie elektronicznej (przedsiębiorstwa typu B2B)	stymulowanie nie tworzenia wspólnych przedsięwzięć biznesowych w formie elektronicznej (przedsiębiorstwa typu B2B)
	Działanie 1.4 – Projekty badawcze i rozwojowe, wsparcie projektów obejmujących przedsięwzięcia techniczne, technologiczne lub organizacyjne prowadzone przez przedsiębiorców z momentu stworzenia prototypu. Działanie 4.1 – Wdrożenie do produkcji wyników prac B+R finansowanych w ramach działania 1.4 lub z Inicjatywy Technologicznej.	Projekty dotyczące wzmocnienia działalności przedsiębiorców w zakresie prowadzenia prac B+R, w tym opracowanie i aktualizacja oprogramowania, wprowadzenia innowacji, opracowanie wzorów przemysłowych i użytkowych, strategii przekształcenia przedsiębiorcy w CBR	Projekty inwestycyjne o wysokim potencjale innowacyjnym z przeznaczeniem na nabycie lub wdrożenie rozwiązań pod warunkiem, że rozwiązania te spełniają następujące warunki: są stosowane na świecie nie dłużej niż 3 lata bądź wartość sprzedaży na świecie wyrobów lub usług wytworzonych w oparciu o te rozwiązania nie przekracza 15% wartości sprzedaży na świecie w branży, do której one należą.	Projekty mające na celu ochronę własności przemysłowej w zakresie pokrycia kosztów związanych z: przygotowaniem zgłoszenia wynalazku, wzoru użytkowego lub wzoru przemysłowego przez przedsiębiorcę, pełnomocnika do właściwego organu w celu uzyskania ochrony przyznawanej przez krajowe, regionalne, unijne lub między narodowe organy ochrony własności przemysłowej.	Typy projektów kwalifikujące się do objęcia wsparciem: I etap – przygotowanie Planu Rozwoju Eksportu (PRE) poprzez zakup zewnętrznych usług doradczych, którego realizacją nie może przekroczyć 6 miesięcy. II etap – wdrożenie PRE przy wykorzystaniu możliwości do wyboru instrumentów proeksportowych, nie trwający dłużej niż 24 miesiące.	Projekty mające na celu świadczenie usług drogą elektroniczną (usług cyfrowych), w tym wytworzenie produktów cyfrowych świadczenia tych usług. Wymagającym rezultatem kwalifikowanego do wsparcia projektu jest wytworzenie, świadczenie i aktualizacja usług cyfrowych.	Projekty dotyczące wdrożenia elektronicznego biznesu typu B2B z przeznaczeniem na realizację projektów o charakterze technicznym, informacyjnym, organizacyjnym, które prowadzą do realizacji procesów biznesowych w formie elektronicznej.
Typy projektów kwalifikujące się do objęcia wsparciem							
Budżet	Dz. 1.4 – 390 mln EUR Dz. 4.1 – 390 mln EUR	186 mln EUR	1 420 mln EUR	21 249 236 EUR	121 840 000 EUR	385 635 294 EUR	460 817 882 EUR

Warunki dla wnioskodawców**	Kwota udzielonego dofinansowania w ramach Działania 1.4. nie może przekraczać równowartości w PLN kwoty 7,5 mln EUR dla 1 przedsiębiorcy na 1 projekt, zaś Działanie 4.1 odpowiednio 20 mln zł.	Poziom dofinansowania wynosi od 30% do 70% wartości kosztów kwalifikowanych, przy czym min. wartość wydatków kwalifikowanych dla części inwestycyjnej wynosi 400 tys. zł; dla projektów z zakresu rozwoju działalności B+R max. kwota wydatków kwalifikowanych w części inwestycyjnej wynosi 2 mln zł; max. wartość projektu wynosi 50 mln EUR.	Poziom dofinansowania wynosi od 30% do 70% wartości kosztów kwalifikowanych, przy czym min. wartość wydatków kwalifikowanych wynosi 8 mln zł, max. wartość wydatków kwalifikowanych wynosi do dofinansowania 160 mln zł, całkowita wartość projektu nie może przekroczyć 50 mln EUR. Max. kwota dofinansowania dla 1 przedsiębiorcy na 1 projekt wynosi: na część inwestycyjną projektu – 40 mln zł, max. na część szkoleniową – 1 mln zł, max. na część doradczą – 1 mln zł; min. kwota dofinansowania wynosi 2,4 mln zł.	Kwota wsparcia na uzyskanie ochrony prawa własności przemysłowej nie może być niższa niż 2 tys. zł ani nie może przekroczyć 400 tys. zł dla 1 przedsiębiorcy na 1 projekt. Intensywność wsparcia na uzyskanie ochrony prawa własności przemysłowej zależy od wielkości przedsiębiorstwa oraz kwoty wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem – do 100% wydatków w przypadku utrzymania zabezpieczenia należącego wykonania zobowiązań wynikających z umowy.	W ramach I etapu – przygotowanie PRE kwota wsparcia nie może przekroczyć 10 000 zł dla 1 przedsiębiorcy i 80% całkowitych wydatków na zakup usług doradczych związanych z przygotowaniem PRE. Kwota wsparcia – wdrożenie PRE nie może przekroczyć 200 000 zł dla 1 przedsiębiorcy na 1 projekt i 50% całkowitych wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem.	Wielkość wsparcia zgodnego z zasadami pomocy de minimis może wynieść do 70% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem. W przypadku przedsięwzięcia będącego osobą fizyczną, który w roku złożenia wniosku o udzielenie wsparcia ma nie więcej niż 27 lat, wielkość wsparcia może wynieść do 80% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem. Wartość wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem min. 20 tys. zł i max. 700 tys. zł.	Kwota dofinansowania na projekt w zakresie wspierania przedsięwzięcia elektronicznego typu B2B biznesu typu B2B min. 20 000 zł i max. 2 mln zł. Intensywność wsparcia jest różnicowana w zależności od statusu przedsiębiorcy, lokalizacji projektu i kategorii wydatków kwalifikowanych; inwestycji – zgodności z mapą polityki regionalnej, może przekroczyć 50% wydatków kwalifikowanych, szkolenia – do 45% wydatków, promocja – do 85% wydatków.
Brak					MMSP, który po przedzającym roku obrotowym, posiadają eksportu w dniu wpisu do rejestru nie przekraczający 30%.	Przedsiębiorcy, którzy złożą wniosek o udzielenie wsparcia nie wcześniej niż w dniu wpisu do KPS lub CEIDG i nie później niż przed upływem roku, licząc od dnia wpisu.	MMSP, współpracujący na zasadzie zawartych umów, z co najmniej 2 innymi przedsiębiorcami lub planującymi współpracę biznesową w oparciu o rozwiązania elektroniczne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działania POIG, 2014; Prezentacja ŁARR, 2013.*

Tabela 2. przedstawia liczbę rekomendowanych oraz podpisanych wniosków aplikacyjnych złożonych do Działania 6.1 PO IG w latach 2009–2012 (z uwzględnieniem podziału na 11 rund przeprowadzonych naborów). W analizowanym okresie zatwierdzono do wsparcia 202 wnioski. Do końca 2011 roku zostało podpisanych 135 umów na łączną kwotę dofinansowania 6 469 432 zł, natomiast średnia wartość dofinansowania wyniosła 47 922 zł. Liczba zawartych umów stanowiła 66,8% wniosków rekomendowanych do wsparcia.

Tabela 2. Liczba złożonych i rekomendowanych wniosków aplikacyjnych złożonych oraz wartość przyznanego dofinansowania w podpisanych umowach w ŁARR do Działania 6.1 PO IG w latach 2009–2012

Lata	Na-bór	Liczba wniosków zatwierdzonych do dofinansowania [szt.]	Liczba podpisanych umów [szt.]	Wartość dofinansowania w podpisanych umowach [zł]	Średnia wartość dofinansowania [zł]
2009	I	12	7	64800	9257
	II	16	15	138000	9200
	III	15	12	304085	25340
2010	I	33	20	1449384	72469
	II	20	19	1813074	95425
	III	24	19	1308633	68875
2011	I	34	26	961550	36983
	II	23	17	429906	25289
2012	I	8	-	-	-
	II	5	-	-	-
	III	12	-	-	-
Suma	X	202	135	6469432	47922

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, www.poig.parp.gov.pl, aktualizacja: 2013.

Tabela 3. przedstawia liczbę rekomendowanych oraz podpisanych wniosków aplikacyjnych złożonych do Działania 8.2 PO IG, a także wartość podpisanych umów w latach 2008–2013. Ostatecznie od 2008 roku podpisano 131 umów na łączną kwotę wsparcia 71 377 066 zł, a średnia wartość dofinansowania wyniosła 589 893 zł. Liczba zawartych umów stanowiła 95,4% wniosków rekomendowanych do wsparcia.

Tabela 3. Liczba złożonych i rekomendowanych wniosków aplikacyjnych oraz wartość przyznanego dofinansowania w podpisanych umowach w ŁARR do Działania 8.2 PO IG w latach 2008–2013

Lata	Na-bór	Liczba wniosków zatwierdzonych do dofinansowania [szt.]	Liczba podpisanych umów [szt.]	Wartość dofinansowania w podpisanych umowach [zł]	Średnia wartość dofinansowania [zł]
2008	I	9	9	2701673	300186
2009	I	16	16	10593834	662115
	II	22	21	13404734	638321
	III	16	16	10593835	662115
2010	I	10	9	8517803	946423
2011	I	13	12	5696984	474749
	II	6	6	2888620	481437
2012	I	7	7	3140093	448585
	II	12	12	6128503	471423
	III	9	6	2788380	464730
213	I	5	4	1756335	439084
	II	6	3	3166272	909063
Suma	X	131	121	71377066	589893

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, www.poig.parp.gov.pl, aktualizacja: 2013.

Zakończenie

Analiza działalności instytucji otoczenia, w szczególności ŁARR S.A., na rzecz wspierania konkurencyjności sektora MMSP (w tym firm rodzinnych) w województwie łódzkim w okresie 2008–2013 wykazała, że sukcesywnie wzrasta zainteresowanie ze strony przedsiębiorców możliwością pozyskania wsparcia w ramach instrumentów finansowych oferowanych przez tę instytucję. Coraz więcej podmiotów korzysta z pożyczek oferowanych w ramach Funduszu Pożyczkowego. Integracja z Unią Europejską umożliwiła również firmom pozyskanie wsparcia w ramach działań PO IG, przy obsłudze których współuczestniczy także ŁARR pełniąc funkcję RIF dla województwa łódzkiego. Stopniowo wzrasta zainteresowanie podmiotów z sektora MMSP możliwością pozyskania wsparcia z tego źródła, co potwierdza liczba i wartość rekomendowanych i podpisanych umów.

Rozwijanie systemu instytucji otoczenia biznesu, celem zagwarantowania wysokiej jakości usług dla biznesu (np. wzmocnienia współpracy pomiędzy ośrodkami zrzeszonymi w sieciach instytucji otoczenia biznesu) jest jednym z działań sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości. Przedsiębiorstwa rodzinne coraz bardziej świadomie korzystają ze współpracy z instytucjami otoczenia biznesu w celu wsparcia ich rozwoju i konkurencyjności.

Bibliografia

Dorożyński T., Urbaniak W. (2011), *Rola instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu interesów zagranicznych w województwie łódzkim [w:] J. Świerkocki (red.), Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kształtowaniu aktualnego i przyszłego profilu gospodarczego województwa łódzkiego*, Łódzkie Wydawnictwo Naukowe, Łódź.

Lisowska R., Stanisławski P. (2011), *Obszary i instrumenty wsparcia małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań na przykładzie województwa łódzkiego [w:] M. Matejun (red.), Wspomaganie i finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Matejun M. (2012), *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw [w:] A. Adamik (red.), Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie: budowanie konkurencyjności firm i regionu*, Difin, Warszawa.

Ministerstwo Gospodarki (2013), *Przedsiębiorczość w Polsce*, Warszawa.

Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T. (2007), *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Poradnik gospodarczy (2013), Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego, Łódź.

Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON 2013 r., Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2014.

Żuromski P. (2006), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w Polsce: instrumenty wspierania konkurencyjności*, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., Łódź.

Bibliografia elektroniczna

Andrzejak P., *Przewodnik biznesowy*, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., <http://larr.pl>, aktualizacja: 21.05.2013.

Działania POIG, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., <http://larr.pl>, na dzień: 8.01.2014.

Działanie 6.1 POIG, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., www.larr.lodz.pl, aktualizacja: 2014.

Działanie 8.1 Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., <http://larr.pl>, aktualizacja: 2014.

Działanie 8.2 POIG, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., www.larr.lodz.pl, aktualizacja: 2014.

Gildia – kim jesteśmy, Gildia Aniołów Biznesu, <http://www.aniolybiznesu.org.pl>, aktualizacja: 2014.

Instytucje otoczenia biznesu, Departament ds. Przedsiębiorczości, www.lodzkie.pl, aktualizacja: 2013.

Misja ŁARR, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., www.larr.lodz.pl, aktualizacja: 2014.

Poręczenia kredytów, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., www.larr.lodz.pl, aktualizacja: 2014.

Pożyczki na rozwój – Inicjatywa JEREMIE, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., www.larr.lodz.pl, aktualizacja: 2014.

Pożyczki na start – Projekt „Od pomysłu do biznesu” współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. <http://larr.pl>, aktualizacja: 2014.

Prezentacja ŁARR, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., www.larr.lodz.pl, aktualizacja: 2013.

Zakres usług, Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego S.A., www.larr.lodz.pl, aktualizacja: 2013.

Silvia Pomar Fernández

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco

Araceli Rendón Trejo

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco

Plan de desarrollo empresarial y familiar. El caso de tres pequeñas empresas Mexicanas

A business plan of a family business on the example of three small Mexican companies

Abstract: A business plan is a document that describes the type of business you want, how they are expected it to work and how to make to be successful. Effective planning should be based on facts and not be based on simple ideas and emotions, as does happen when business continuity is depending of family involvement. A family business faces the challenge of aligning business goals, property and interests of the family. It is in this process that many of them die or remain in micro or small size for a long time. The owners live in the present at the expense of the future, leading to decreased productivity, profitability, inefficient use of resources and loss of competitive advantages. This situations increases with the generation change, especially when family members are not willing to participate or do so without a real commitment in the company. Considering the above this article analyzes through three case studies how family involvement affects the development plan of small companies.

Key-words: micro and small enterprises, business plan, family.

Introducción

Las empresas micro y pequeñas realizan esfuerzos día a día para sobrevivir y mantenerse, son pocas las que logran desarrollarse o crecer en el actual contexto. El desempeño y resultados negativos en estas empresas están ligados a una serie de errores en el plan de los negocios ya que por lo gene-

ral no cuentan con suficiente información para tomar decisiones, ni acuden a centros de apoyo o asesoría. Se preocupan más por una gestión operativa corriente y a tratar de mantener a sus clientes que en la definición de una visión estratégica empresarial y de conocimiento que les permita innovar y adaptarse al cambio [Martínez y Pomar 2012].

Las empresas familiares son consideradas como el principal motor de la economía en México, ya que de los 5.1 millones de empresas según datos del último censo, la gran mayoría (99%) corresponde al modelo familiar y se encuentran dentro del tamaño micro, pequeño y mediano. Estas empresas enfrentan grandes retos y algunas mueren en los primeros siete años. Muchas de ellas nacen con el objetivo de generar un patrimonio y asegurar el futuro de los hijos. En ocasiones son la vía utilizada para salir del desempleo, para aprovechar algún activo o conocimiento disponible, como por ejemplo, una máquina de imprenta, un taller de carpintería o una técnica artesanal heredada.

No es el tamaño ni la propiedad lo que identifica a las micro y pequeñas empresa sino la propiedad y conducción en manos de uno o más miembros de un grupo familiar. En este tipo de empresas el nivel de conflictos es superior al que tienen las dirigidas por otras personas. Estas dificultades han ocasionado que sólo un 30% de ellas sobreviva a la primera generación y que el 10% pase a la tercera. Son múltiples las causas de problemas en las empresas familiares uno de ellos es la carencia de un plan de desarrollo empresarial, que como herramienta de gestión en la organización contribuya a su mejor operación y a la solución de conflictos.

Este trabajo tiene como objetivo analizar mediante tres estudios de caso, cómo afecta en el plan de desarrollo de las empresas en participación de la familia en las mismas. Para comprender este tema primero hablaremos de la economía y la empresa micro pequeña; en esta parte queremos resaltar la importancia de este tamaño de empresas en la economía del país, en segundo lugar hablamos de la importancia y caracterización de este tamaño de empresas para ubicarlas en un contexto, posteriormente hablamos de lo qué es y lo que implica el plan de desarrollo del negocio y cómo afecta la intervención de la familia en este proceso. Finalmente analizamos tres casos de pequeñas empresas.

1. La economía y los pequeños negocios

La importancia que en décadas recientes se le ha dado a las empresas pequeñas tiene sus bases en características que le han permitido proporcionar una fuente de empleo y sustento a personas y familias. Hasta los años setenta del siglo pasado esas empresas eran consideradas marginales en el proceso de desarrollo, su participación al producto interno bruto no era considerado importante, además de su bajo valor agregado; no se había pue-

to atención a su importante papel en las actividades económicas como parte de una ruta de crecimiento a nivel local, regional y nacional. La existencia de pequeños negocios, base de empleo formal e informal en la economía del país, con escaso uso de capital, con deficientes recursos y organización se observaba que reproducía condiciones de precariedad y pobreza. La idea de las economías a escala y producción masiva que conducía a la permanencia y crecimiento de las grandes empresas era la que imperaba.

Las crisis que se presentaron a finales del siglo XX, pusieron de relieve la importancia de los pequeños negocios, gran parte de ellos constituidos por grupos familiares, para hacer frente a los problemas de insuficientes puestos de trabajo tanto en el sector público como en el privado, esto es, frente a crisis macroeconómicas y procesos de ajuste.

En México, como en otros países, el cambio de modelo económico de apertura no solucionó el problema de contar con un ingreso adecuado y suficiente para satisfacer las necesidades más urgentes. En un país que en 2012 contaba con 53.3 (45.5%) millones de personas en situación de pobreza moderada (considerando ingreso, alimentación, salud, seguridad social, rezago educativo y vivienda) y 11.5 (9.8%) en pobreza extrema [Coneval 2012] es importante que se estimule y apoye el autoempleo, la creación de empresas (emprendedores) y a las micros y pequeñas que son la mayoría de empresas en el país. La solución a un mejor nivel de vida en la población no se encuentra en programas de asistencia social, sino en la generación de riqueza: estimular la producción, generar recursos e ingresos, satisfacción personal, autoestima; todos aspectos importantes en el bienestar de las personas, familias y del país.

Las empresas, micro, pequeñas y medianas son importantes para el crecimiento y desarrollo de cualquier economía ya que como las grandes, generan flujos económicos dinámicos, contribuyen al pago de impuestos, satisfacen necesidades del cliente con la diferencia de que al ser grandes generadoras de puestos de trabajo contribuyen a la contención de los problemas sociales relacionados con el desempleo.

La pequeña empresa debe ser estudiada como un área especializada de investigación por la importancia que tiene y porque contribuye en una gran proporción al desarrollo local y regional. En efecto, en muchas regiones la micro y pequeña empresa es la única fuente de empleo y de renovación económica porque para estas empresas el monto de la inversión que se requiere para crearlas y mantenerlas es pequeño, genera autoempleo y permite a las familias que las conforman tener un sustento.

2. La micro y pequeña empresa en México

La mayor parte de los negocios inician con pocos empleados. Frecuentemente las actividades empresariales provienen de la idea de una o varias personas,

las cuales en la mayoría de los casos involucran a su familia, ya sea como inversionistas aportando capital o trabajando en la empresa. Gran parte de estos negocios se mantienen durante mucho tiempo en el tamaño que iniciaron y enfrentan diversas dificultades que aumentan al ser empresas familiares; aproximadamente el 80 % de estos negocios en México son familiares.

En virtud de que la mayoría de las empresas familiares son micro y pequeñas en esta parte hablaremos de la importancia que tienen y su caracterización. Existen muchas formas de clasificar a las organizaciones para determinar su tamaño; las más comunes son las que toman como base el número de trabajadores¹ y las ventas. Esta forma de hacerlo no refleja su dimensión y naturaleza ya que existen empresas que pueden tener pocos trabajadores y un alto volumen de ventas.

De acuerdo con los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México (se realizan cada cinco años y el último es de 2009 y la información fue publicada en 2010–12), en el país existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año según KPMG (2012), se incorporan otras 400,000, la mayoría micro y pequeñas empresas. Del total de empresas el 99% son Mipymes y básicamente corresponden al modelo familiar, con un promedio de 5.4 empleados. De acuerdo con el censo económico, las micro unidades económicas aportan el 8.30% del total del Producto Interno Bruto nacional, mientras que las pequeñas y medianas empresas contribuyen con el 26.40% y las grandes con el 65.30%.

La pequeña y mediana empresa se ha caracterizado por diversos aspectos entre los que se encuentran los siguientes [Piore 1995, Conde y Saleme 2003, Saleme y Pomar 2009, Guillen y Pomar 2005, aregional, 2010]:

- Llena huecos en la producción que las grandes empresas no satisfacen, ya que hay productos que requieren elaborarse en pequeña escala y necesitan maquinaria específica.
- Crea y fortalece una clase empresarial ya que es la base para que empresarios, administradores y técnicos adquieran la capacidad de emprender y puedan tomar decisiones sin gran riesgo económico.
- Son generadoras de autoempleo.
- En muchas regiones la pequeña empresa es la única fuente de empleo y de renovación económica porque para estas empresas el monto de la inversión que se requiere para crearlas y mantenerlas es pequeño.
- Desconocen cuál es su misión, visión y objetivos o no la tienen por

1. De acuerdo con el Diario Oficial publicado el 30 de junio de 2009 el número de empleados en la micro empresa puede contar hasta con 10 empleados; si es Comercio y Servicios puede tener entre 11 y 30 empleados y, si es industrial de 11 hasta 50 trabajadores y la empresa mediana por su parte, puede tener hasta 250.

escrito por lo que sus empleados las ignoran y desarrollan sus actividades de manera pragmática, carente de una cultura empresarial.

- La pequeña empresa realiza tres tipos de funciones: a) opera como subcontratista de las grandes compañías, asumiendo funciones que podrían ser realizadas por la empresa matriz internamente; b) En los picos de la demanda se subcontratan empresas pequeñas que usan recursos más flexibles. Estos subcontratistas, aunque menos eficientes, tienen la capacidad de elaborar otros productos en el momento en que los anteriores ya no tienen demanda, por lo tanto son menos susceptibles a paros y desempleo en el largo plazo; c) Producen una variedad de artículos especializados con un mercado limitado como los artículos de lujo, los productos sujetos a caprichos de la moda y el equipo especializado.
- Se caracterizan por un desconocimiento de su mercado, de sus competidores, clientes potenciales, ventajas y desventajas competitivas.
- No cuentan con los recursos materiales que les permitan enfrentarse a la competencia internacional, se caracterizan por rezagos tecnológicos y la obsolescencia de sus equipos y técnicas productivas.
- Tienen altos costos de operación y se enfrentan a dificultades para integrarse en las cadenas de valor. Se resisten a asociarse o a colaborar entre sí lo que limita su competitividad.
- Tienen baja cultura de calidad total.
- La mayoría de ellas inicia con apoyo de la familia y en ellas se involucran uno o más miembros de la familia.

A pesar de la importancia que tiene este grupo de empresas, también presentan serios problemas entre los que destacan:

- Falta de conocimientos sobre administración,
- Su estructura organizacional que implica que el dueño de muchas de estas empresas sea el que realice la mayoría de las actividades,
- Poca inversión en innovación y tecnología,
- Falta de cultura de financiamiento bancario o institucional o falta de requisitos para obtenerlo,
- Carencia de cultura empresarial,
- Poca o nula planeación y gestión inadecuada,
- Problemas de poder y abuso de confianza de los familiares involucrados.

2. Plan de Desarrollo de las Empresas

La planeación es una actividad que implica actividades futuras según Gómez Ceja [2010, p. 3] “conciernen a las decisiones que se proponen y al futuro resultado de las decisiones del presente: las soluciones a los problemas o a los planes de acción deben buscarse de acuerdo con los problemas y las soluciones del

mañana” Los pronósticos son la clave para determinar criterios que tengan validez en el presente y fundamentos para el futuro.

La planeación efectiva se basa en situaciones en hechos, es con ello que se pueden evitar obstáculos (de comportamiento, económicos o familiares) y, en el caso de que existan pueden reconocerse e incluirse en el plan de la empresa, consideran las previsiones para enfrentarlos. La planeación es parte importante en el desarrollo de la empresa, permite anticiparse a las eventualidades, prepararse para las posibles contingencias y con ello proyectar las actividades a desarrollar para lograr los objetivos. Este plan es una parte esencial al iniciar y operar un negocio ya que permite adaptarse a los cambios y evita problemas que pueden terminar en el cierre de la empresa. En el caso de las empresas familiares la situación se complica porque la contratación suele hacerse sobre bases emocionales y no estratégicas, por lo que es necesario considerar dentro del plan, la forma en que se involucrarán y participarán los parientes.

Cuando se piensa en iniciar un negocio en el que los recursos económicos son limitados como es el caso de las empresas más pequeñas, muchas de ellas optan por contar con el apoyo de un familiar, o bien, establecen alguna asociación o acuerdo con ellos, ya sea para contar con recursos adicionales o bien con su participación con trabajo. Estos pueden ser sus padres, hermanos o conyugue los cuales en muchas ocasiones reciben un salario limitado o incluso pueden laborar sin cobrar debido a la confianza y al interés de que el negocio pueda tener éxito. Sin embargo, cuando se asocian de esta manera puede haber conflicto de intereses debido al uso de los recursos donde en algunos casos se involucra el derecho a la propiedad y, cuando las reglas y procesos no son claros, los socios creen que pueden retirar dinero para su consumo personal. Se ha observado la existencia de dificultad para una comunicación clara, honesta y franca.

Al crear el negocio en la mayoría de los casos prefieren parientes como empleados contratados, esto es por la confianza y el deseo de apuntalar al futuro. Según un estudio realizado por KPMG [2012] en otros países se sugiere que para percibir un salario se debe tener las habilidades para ganarse el derecho a recibirlo y en el futuro poder ser considerados para ocupar los cargos directivos.

Muchos negocios familiares comienzan con la iniciativa y participación de la pareja de esposos. Esta situación tiene ventajas y desventajas; al inicio los ingresos generalmente son limitados y si hay compromiso de ambos en el negocio, pueden apoyarse mutuamente para impulsarlo. Puede ser que ambos trabajen con salarios bajos, pero en la medida que el negocio se observa que va creciendo el éxito fortalece a la pareja. Sin embargo, también puede haber problemas cuando uno de los dos ejerce el poder, es por ello que es conveniente asignar tareas específicas de responsabilidad.

des para evitar malos entendidos; otro de los problemas que enfrentan es la convivencia en gran parte del día, lo que puede ocasionar tensión y falta de comunicación cuando la pareja se encuentra en casa.

Como parte del plan de desarrollo del negocio está la prosperidad, la armonía familiar y el bienestar de todos los miembros de la familia. Dentro de los planes se encuentra el de la sucesión que se puede dar por muchas causas: “viajes, enfermedad, accidentes, incapacidad, cansancio, seguridad, divorcios, evolución natural, necesidades de cambio o la muerte” [Varela 2010, p. 300]. Nada de esto tiene una fecha límite por lo que la familia debe planear la sucesión y el desarrollo de la empresa. En la mayoría de los casos la empresa es el patrimonio de la familia, por lo que es importante cuidar el futuro de la misma.

La mayoría de los dueños de las empresas piensa en la permanencia y trascendencia de la empresa con la que pueda contar la familia. La sucesión puede ser un suceso planeado que se lleve a cabo poco a poco. Se prevé que los hijos participen desde pequeños con el propósito de que se interesen en el negocio.

En este plan empresarial se piensa en la educación, con estudios o carreras encaminadas a ciertas áreas consideradas claves, por lo que algunos empresarios, además de lo anterior, involucran a los hijos invitándoles a la empresa de forma voluntaria como una forma de motivación, lo que posibilita que más tarde se integren al negocio.

Algunos empresarios les brindan a sus hijos la oportunidad de obtener una educación al más alto nivel posible en áreas en las que puedan contribuir más adelante con sus conocimientos con la administración, la producción y la planeación estratégica del negocio. Se les impulsa a que lleven a cabo prácticas profesionales que contribuya a mejorar sus conocimientos y experiencia en los negocios.

No obstante, puede suceder que los hijos al egresar de la carrera profesional no deseen ocuparse del negocio, si es así, es conveniente dejarlos que trabajen en otro lugar, lo que les dará experiencia y la posibilidad de que después lo analicen y quieran regresar al negocio familiar. También existe la posibilidad de que participen en la Asamblea de Accionistas o como parte del Consejo Administrativo.

La sucesión no siempre se da con los hijos, según Lambing y Kuhel [2012] aproximadamente solo el 30% de los negocios familiares pasan con éxito a la siguiente generación. Muchos hijos no desean seguir la misma actividad de los padres debido a causas multifactoriales, entre ellas, otros intereses, otros gustos, deseo de independizarse y dirigir de manera individual su propia vida. Muchos de ellos no desean estar la sombra de sus padres.

El plan de negocios de acuerdo con Lambing y Kuhel [2012] debe contener los siguientes puntos:

- *Políticas de contratación y compensaciones.* Se debe decidir a quien contratar, si se le va a pagar de acuerdo con la tasa del mercado.
- *El ingreso pensando en el nivel jerárquico a ocupar.* Se recomienda que cuando los familiares ingresen se ubiquen en un bajo nivel para que puedan preparar su ascenso en la empresa con el fin de aprender todos los aspectos del negocio.
- *Los miembros de la familia en activo en comparación con los inactivos.* Es frecuente encontrar que algunos familiares quieran formar parte del negocio y otros no.
- *Toma de decisiones entre los miembros activos de la familia.* Puede suceder que de los diferentes miembros de la familia que quieran formar parte de la empresa sean varios los que quieran dirigir la compañía. Es necesario determinar con claridad y aprobación los puestos que ocupará cada uno.

3. Estudios de caso

La metodología es cualitativa utilizando como método el estudio de caso. De acuerdo con Stake [1994] esta forma de investigación proporciona la textura de la vida real con sus diversas y numerosas variantes, brinda un mayor conocimiento acerca de la forma de pensar y los sentimientos que motivan a las personas a adoptar ciertas acciones.

Los métodos cualitativos proporcionan el contexto en el cual pueden comprenderse en mejor medida lo que se quiere investigar y, es a través de ellos, que se capta lo que la gente tiene que decir en sus propias palabras ya que describe sus experiencias con mayor detalle [Ruiz Olabuenaga 1999]. Es así que la herramienta que se aplicó a los dueños y encargados de la administración fue la entrevista semi-estructurada.

Caso 1 Grúas

Breve historia de la empresa

La organización GM se originó en el sur-orienté de la ciudad de México en octubre de 2004. La idea se generó a partir de la invitación de otra organización similar ubicada en Puebla que le ofreció una de sus grúas (ya que tenían que renovar los modelos de sus unidades) y la promesa de contactarlo con uno de sus clientes, una empresa de asistencia de siniestros localizado en la Ciudad de México. El dueño de GM contaba con experiencia en el ramo de microbuses y camiones de carga, por lo que aceptó la oferta. Para iniciar el negocio contó con la aprobación de la familia, su conyugue decide entonces apoyarlo participando en la empresa como asistente.

La principal actividad de GM es la de servicio de traslados con grúa, desde una moto hasta camionetas de 3 1/2 toneladas; la demanda del servicio de grúas de su primer cliente y de particulares le permitió obtener recursos para adquirir durante 2005 y 2006 dos grúas más. En marzo de 2006 GM inició operaciones con la empresa intermediaria RS cuya función es prestar sus servicios a empresas aseguradoras. Estas últimas le reportan los siniestros y ésta, a través de su departamento de logística, contacta a los diferentes prestadores de servicios que a su vez son subcontratados por ella. A esta empresa se le proporciona el servicio de arrastre de grúa y auxilio vial. En este mismo año se compró la cuarta unidad y se trabajó y proporcionó servicio a otro cliente (Aseguradora "A"). En 2007 y 2008 GM compró otras tres grúas y en 2012 compró otra más, estableció contrato con otros dos clientes más SUA y Asistente Grúas. Actualmente tienen 13 empleados, por lo que es considerada una pequeña empresa.

Con el fin de mantenerse en el mercado, esta empresa trata de realizar sus servicios en el menor tiempo posible con sus clientes (la intermediaria y la aseguradora) que requieren de rapidez y servicio de alta calidad. La zona que cubre GM es el sur, poniente y parte del oriente del D.F (Tláhuac, Xochimilco, Iztapalapa, Milpa Alta, Coyoacán y Tlalpan).

GM trabaja mediante la firma de contratos en los que establecen las condiciones bajo las cuales debe prestarse el servicio. Cada uno de los contratantes considera que debe ser prioritario para llevar a cabo el servicio. En el caso de la Aseguradora 1 las grúas de GM deben llevar el logotipo de la misma y utilizar sus camisetas cuando se da la asistencia, de manera que el cliente asegurado identifique la prestación que se le otorga, con la empresa con la cual pactó el servicio el asegurado. El contrato es firmado sin un tiempo preestablecido, por lo que se considera indefinido.

La información que se le proporciona a GM es únicamente la relacionada con el siniestro: el tipo, el lugar donde se localiza, nombre del asegurado y el número de póliza. Esta a su vez hará un reporte a la empresa contratante, de la forma en que se proporcionó el servicio y el asegurado firmará por la aceptación del mismo.

La familia

Esta pareja tiene dos hijos, la mayor es mujer y es la que más ha participado en la empresa, trabajando casi desde que inició actividades. Ha realizado labores de operadora, en el control del traslado y operación de las grúas y cálculo de nómina. En virtud de que le hacían falta conocimientos ingresa a la universidad a estudiar una licenciatura en administración.

Durante el tiempo que estudió estuvo trabajando en la empresa, sus padres querían que ella se hiciera cargo de varias actividades y cada vez le dieron más responsabilidades, esto la abrumaba mucho por la cantidad de trabajo, estudios y compromiso que implicaba estudiar en una universidad cuya actividad académica fue muy demandante. Esto le ocasionó estrés y empezó a tener algunas fallas en la empresa y en la escuela. Finalmente terminó su licenciatura, realizó su servicio social en una institución gubernamental y se da cuenta que le llama más la atención trabajar fuera de la empresa familiar.

Esto ha ocasionado un fuerte dilema para la familia debido a que dentro de los planes estaba que su hija mayor se hiciera cargo de la empresa. Esto decepcionó a sus padres pero también comprendieron que era importante que ella se desarrollara profesionalmente en otro lugar. El hermano menor se encuentra aún estudiando la preparatoria, sus padres quieren que estudie administración para que sea él quien se ocupe del negocio, sin embargo él no está aún convencido de que sea eso lo que quiere estudiar.

Caso 2 Tiendas de abarrotes

Breve historia de la empresa

La empresa inicia operaciones en 1962, el primer negocio fue una tienda que vendía abarrotes en un local de un mercado. Estando en el mercado el dueño pudo hacerse de más puestos e inició con la venta de frutas y verduras. Por problemas con los locatarios, el negocio de abarrotes lo saca del mercado y se establece en un lugar cercano al mismo para no perder a sus clientes.

El dueño de estas empresas inicia el negocio por la necesidad de contar con un ingreso y pensando en la posibilidad de más adelante poner otras tiendas. Diez años después de estar ubicado dentro del mercado cierra esa tienda y se establece en otro lado. Con el apoyo de su esposa y de una institución gubernamental pudo adquirir algunos locales dentro del mercado, en los que se vende frutas y verduras, los cuales más tarde fueron heredados a los hijos.

Casi veinte años más tarde adquirió otra tienda de abarrotes y después de otros tres años adquirió la tercera. Esta última sólo duro dos años por problemas de ubicación, posteriormente adquiere otra más. En 2007 compró otra tienda, su último negocio lo abrió en el año 2010. Actualmente cuenta con cuatro negocios de abarrotes de su propiedad ya que los locales del mercado pertenecen a sus hijos. El dueño trabaja actualmente en una de las tiendas, dos son atendidas por empleados y la última por una de sus nietas.

La familia

Desde que inició el primer negocio la idea y deseo del dueño fue crecer comprando más locales en el mercado pensando en el futuro de sus hijos; que cada uno de ellos tuviera su propio negocio. El dueño tuvo cinco hijos y tiene diez nietos. Estando en el mercado fue adquiriendo los locales con el propósito de que los hijos que desde pequeños participaban en diversas tareas, como acarreo, almacenaje y venta se quedarán cada uno con un local. Sus estudios fueron inconclusos. En virtud de que los hijos estuvieron involucrados en los negocios del padre desde pequeños, cuando el dueño decide dejarles los negocios a ellos ya contaban con el conocimiento de cómo organizarlo y estaban en la edad para hacerse responsables cada uno de su propio negocio. Es así que el empresario decide alejarse de esos negocios poner más tiendas de abarrotes para que más adelante éstas sean heredadas a los nietos.

El dueño ha logrado mantenerse en el mercado debido a la motivación más grande que es su familia. Eso le ha dado la posibilidad de permanecer, de mantener sus negocios y crecer ya que su objetivo final es que todos los miembros de su familia (hijos y nietos) tengan un negocio propio.

Caso 3 RIMSA

Breve historia de la empresa

Esta empresa mexicana inicia sus actividades en 1984, se encuentra en la delegación Iztapalapa en el Distrito Federal, es de tamaño micro ya que cuenta de manera permanente con cinco empleados, número que puede aumentar si la demanda de mercado lo hace necesario. Se dedica al diseño, fabricación, reconstrucción, adaptación y mejoramiento de equipo, oxicorte, pailería, corte de material, entre otros.

Esta empresa se encuentra dentro del área metalmecánica, actividades que se relacionan con la obra civil y actividades conexas. Puede elaborar piezas especiales que se requieren en actividades económicas industriales. Así mismo ofrece servicios de asesoría y mantenimiento a máquinas, herramientas, transportadores, molinos, cizales, industria del plástico, lavadoras industriales. Por el acervo de maquinaria con la que cuenta, puede fabricar también roll engranes, refacciones de maquinarias, grúas y grandes maquinados. Sin embargo, actualmente sus tareas y actividades son limitadas por la falta de clientes.

Esta empresa inicia como un taller de metalmecánica en un pequeño terreno que posteriormente aumenta de tamaño al adquirir el terreno contiguo. En esta área mayor se introduce nueva maquinaria al equipo de esta empresa

micro. Actualmente cuenta con dos plantas productivas localizadas en dos sitios diferentes de la delegación Iztapalapa. Como actividad adicional realiza también actividades de bordado en prendas diversas (chamarras, playeras, banderines, entre otros).

La familia

El dueño de este negocio vivió con su padre y fue gracias a sus tíos que se motivó para desear continuar sus estudios. Solicitó a su padre que lo apoyara para entrar a una secundaria militarizada, para lo cual vivió un tiempo con los tíos que él admiraba. Fue en la secundaria donde aprendió a componer radios y televisiones y eso le permitió obtener ingresos para él. Gracias al gusto por reparar este tipo de objetos decide estudiar ingeniería mecánica.

Instala una empresa-taller en la delegación Iztapalapa en el Distrito federal en México. En ese tiempo aún no estaba casado pero su padre y hermana lo apoyaron para que creara el negocio. Con sus ahorros, las ventas y un préstamo de sus tíos adquirió nueva maquinaria que le permitió hacer frente a los requerimientos y necesidades de sus clientes. Posteriormente adquiere otro terreno, mejor ubicado en la misma delegación, con mayor superficie e instala un nuevo taller, más completo y con mejor maquinaria.

Actualmente la empresa tiene la capacidad para elaborar cualquier herramienta o pieza que requiera el cliente. El problema es que tiene pocos clientes a los cuales conserva pero, no se ha preocupado por incrementar el número de ellos, esto es porque está desmotivado ya que él ha hecho crecer su negocio y ha invertido en una gran cantidad de maquinaria esperando que sus hijos (dos varones) se hagan cargo del negocio. El problema es que a pesar de haber estudiado una licenciatura, ninguno de sus hijos está interesado en seguir con la empresa. De manera que tiene una capacidad instalada con gran cantidad de maquinaria en dos locales que está subutilizada por falta de clientes.

El dueño ha perdido interés en hacer crecer su negocio, él piensa que si sus hijos no quieren heredarlo no tiene caso buscar más clientes, es por ello que ahora sólo se mantiene con pocos clientes ya que comenta que con los ingresos que percibe es suficiente para mantener a sus empleados, a él y a su esposa, ya que los hijos ya pueden mantenerse por sí solos. El propietario está desmotivado y no sabe qué hacer con la maquinaria y equipo, ya que una parte de ella está totalmente depreciada.

Conclusiones

El establecimiento o puesta en marcha de un pequeño negocio y empresa tiene motivaciones variadas. Una de ellas, la del deseo de llevar a cabo una activi-

dad de manera independiente, sin la dependencia a un jefe a o una organización. En otras ocasiones, se reconoce la capacidad de emprendimiento que se tiene y se busca llevar a cabo esa idea o proyecto. Factores económicos como los sucedidos, sobre todo a partir de la década de los ochenta del siglo pasado, impulsaron la creación de pequeños negocios y empresas con el fin de hacer frente al creciente desempleo y subempleo, ante la insuficiente creación de puestos de trabajo en el sector formal público y privado. En estas actividades se involucraron familias completas con el fin de mejorar sus condiciones de vida.

Las empresas pequeñas inician normalmente operaciones con el fin de tener un ingreso para la familia, posteriormente y al paso del tiempo van pensando en como se irán involucrando los hijos considerando la posibilidad de que ellos desearán formar parte en el futuro, del negocio familiar. En la investigación realizada, se detectó que de los casos analizados en sólo uno de ellos los hijos y los nietos están interesados en la actividad que realiza el creador de los negocios. En los otros dos casos se observó que los empresarios han buscado involucrar e interesar a sus hijos en la actividad de la empresa, incluso impulsándolos a prepararse en esa dirección; a pesar de ello la respuesta no ha sido la esperada ya que ellos no se encuentran interesados en trabajar en la empresa e impulsarla. En un caso se opta por trabajar en otra empresa.

Por lo que comentaron en las entrevistas, ninguna de las tres empresas elaboró un plan de desarrollo para sus empresas, no fueron planeando el cambio y no previeron como hacer crecer a su empresa. Al parecer la forma de integrar a los hijos, no logró que se interesaran por continuar en ella, excepto en un caso. En el primer caso (grúas) la hija se involucró al inicio convencida de hacerlo, pero después continuó sus actividades obligada por una responsabilidad familiar, en el segundo (abarrotes) los hijos han aceptado los negocios por convenir así a sus intereses y porque ha permeado la idea de heredar un negocio que se conoce muy bien, que ha permitido el surgimiento de varios más y que puede beneficiar a varias generaciones (nietos), además de la independencia que este tipo de negocios genera; en el tercero, el caso de la empresa metalmecánica es probable que al padre le halla faltado poder de convencimiento y el involucramiento de sus hijos en la empresa, o bien, que a pesar de ello, sus herederos tenían intereses y habilidades distintas que no concordaban con la del padre.

La formación profesional elegida por los hijos se dirigió a áreas diferentes (Arquitectura, Diseño) e inclusive un hijo había emigrado a los Estados Unidos de Norteamérica. Son varios los factores que hacen que los hijos no continúen con las actividades del empresario. Entre ellas está el que los hijos se preparan, ven que el negocio no ha crecido en muchos años aunque se ha mantenido en el mercado y prefieren desarrollarse profesionalmente como subordinados de una empresa mayor.

No es la misma visión y actitud de los hijos de empresarios dueños de grandes empresas, ya que en la literatura económica y gerencial se ha documentado en las medianas y grandes organizaciones la existencia de la tercera y cuarta generación. En la mayoría de los casos los parientes aceptan formar parte del negocio porque hay más certeza y seguridad de lograr resultados, por lo que hay más probabilidad de que se mantenga y el futuro esté asegurado. En las micro y pequeñas empresas el caso se complica porque la visión de los hijos no es continuar con un negocio que sólo les ha permitido tener una vida cómoda, sin una visión futura de crecimiento. En ello incluyen también aspectos psicológicos y sociológicos ya que no se les conscientiza del esfuerzo que para esos padres empresarios que empezaron con limitaciones de varios tipos, (económicas, de formación, organizacionales) significó la formación de esa empresa.

Hay datos de que el 70% de las empresas permanece en el mercado un promedio de tres años, la elevada mortandad se debe a la falta de un plan de desarrollo, en donde se establezca un plan de acción en donde trabajadores o directivos estén alineados a la estrategia. De acuerdo con una encuesta realizada por el grupo KPMG sólo el 13% de las empresas tiene un plan delineado. La falta de este plan es una amenaza, ya que el destino del negocio está ligado a la permanencia del fundador y no de sus sucesores. Esta situación la observamos en las tres empresas estudiadas, recalcando que esto sucede en mayor medida en la micro y pequeña empresa, ya que ésta normalmente no realiza planeación estratégica.

Bibliografía

Aregional, Institucional (2010), *Reporte nacional sobre la situación competitiva de las MiPyMEs en México*, serie Desarrollo Mipyme año 10, Número 23.

Conde y Saleme (2003), *Reconsideración de dos actores clave del desarrollo económico: La pequeña empresa y el emprendedor*, en Administración y Organizaciones Año 5 No. 10, Julio 2003, Págs. 47-66, México.

Gómez Ceja G. (2010), *Planeación y Organización de empresas*, Mc Graw Hill, México.

Guillen I., Pomar F. (2005), *Estilos de gestión en la pequeña empresa. Encuentros y desencuentros*, en Administración y Organizaciones, Año 7 No. 14, Junio 2005, Págs. 9-36.

KPMG Empresas Familiares en México: el desafío de crecer, madurar y permanecer, México.

Lambing P., Kuhel C. (2012), *Empresarios pequeños y medianos*, Ed Prentice Hall, México.

Martínez M., Pomar F. (2012), *Trayectorias sociolaborales como creadoras de capacidades empresariales*, en Empresas, Ed. Hess, México D. F.

Piore M. (1995), *Comunidades locales y mercados globales, notas sobre el papel cambiante de las pequeñas empresas en las economías industriales* en F. Gutiérrez C. Ruiz Durán (Compiladores), *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa*, Nacional Financiera, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, México.

Ruiz O. (1999), *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de deusto, Bilbao España.

Saleme y Pomar F. (2009), *El papel del emprendedor en la pequeña empresa gacela mexicana. Un estudio de caso*. En memorias del XX Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial. Universidad ICECI, Cali Colombia.

Stake R.E. (1994), *Estudios de caso, Handbook Qualitative Research* Sage publicaciones, California USA

Varela (2010), *Innovación Empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas*, Ed. Prentice Hall.

Otras fuentes:

Consejo Nacional de evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2012), Medición de la pobreza.

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (consultado en 2013 último censo 2009).

Diario Oficial publicado el 30 de junio de 2009.

Rozdział IV

Sektor MSP jako dominujące
środowisko funkcjonowania biznesów
rodzinnych

Tulus T.H. Tambunan

Trisakti University, Jakarta-Indonesia

The importance of MSMEs for the development of women entrepreneurship: a story from Indonesia

Abstract: The purpose of this research is to assess development of micro, small and medium enterprises (MSMEs) with the focus on women entrepreneurs in Indonesia. It also seeks to examine the key determinants of women involvement in business as entrepreneurs in the country. The research is a descriptive analysis based on secondary data analysis and a review of key literature/case studies on women entrepreneurs in Indonesia. Findings of the research clearly show that number of women entrepreneurs in Indonesia is still few, and they are concentrated mainly in micro and small enterprises. The relatively low number of women entrepreneurs in Indonesia can be said to be attributed to at least four main factors: (i) low level of education and lack of training opportunities, (ii) heavy household chores, (iii) there may be legal, traditions, customs, cultural or religious constraints, and (iv) lack of access to formal credit or financial institutions. This research has however one limitation,. As Indonesia does not have national data on women entrepreneurs, so, this study using only data for selected years on micro and small enterprises by gender of owners may not give a comprehensive picture. However, the research stresses that a wide gap still exists between male and female entrepreneurs in Indonesia

Key-words: MSMEs, women entrepreneurs, Indonesia, LDCs.

1. Introduction

Recently, interest in female entrepreneurship has increased significantly among policy makers, academics and practitioners in Indonesia. This is due to the general recognition that the creation of women entrepreneurship, especially in rural areas, would contribute to the creation of many rural enterprises that would increase local capabilities to generate rural economic

growth. In other words, women entrepreneurs can play an important role in promoting social and economic development in rural areas. More important, the active involvement of women in economic activities outside home, not only as wage-paid workers as they are widely found in labour-intensive industries in developing countries (e.g. textile and garments, leather products, food and beverages, and tobacco products), but also as business owners or entrepreneurs, would have a significant effect on poverty reduction. Moreover, in relation to the UN-initiated Millennium Development Goals (MDGs), development of women entrepreneurs should be seen as a crucial element of women empowerment as among the goals.

Due to their characteristics such as easy entry, flexibility in working hours and production processes that make women able to combine between running a firm and doing their traditional domestic duties, less capital requirement, and no need for highly educated persons, micro, small and medium enterprises (MSMEs) are generally believed to be the right place for women to become entrepreneurs, especially in rural areas. Of course, the degree of the mentioned characteristics of MSMEs varies by type of economic activities or industries. MSMEs in food and beverages industries, for instance, need less capital and less educated individuals to run a business than in industries producing electronics or manufacturing automobile components. It is not surprise, therefore, to find women entrepreneurs running MSMEs in developing countries are concentrated in only certain industries, namely food and beverages, handicraft, footwear, and leather products.

In Indonesia, until now not so many serious studies have been made to examine the intensity of women as entrepreneurs, even not in MSMEs, for at least two main reasons. First, no national data is available on total number of women entrepreneurs and their key characteristics in Indonesia that can be used as the basic information for doing research on this issue. Even, Indonesian Women Entrepreneurs Association (IWAPI) does not have database on total number of women entrepreneurs, except some information about its members, who are mainly owners of large-scale businesses and located in big cities. Second, as said in the beginning, the public interest in the development of women entrepreneurship in Indonesia has just revealed recently, around the same time when the MDGs were introduced.

With the above background, the main objective of this study is to examine the development of women entrepreneurs in Indonesia with the focus on MSMEs for the reason mentioned above. More specifically, it aims to answer the following two research questions. First, how has been the development of women entrepreneurs, especially in MSMEs, in Indonesia recently? Second, what are the main constraints for women to become entrepreneurs in Indo-

nesia? Findings from this research may add new information to the literature on women entrepreneurship in developing countries by showing recent facts in Indonesia. It may also add more information needed by policy makers in developing countries and Indonesian in particular in their efforts to support women empowerment in relation to their commitment to meet the MDGs.

As a descriptive study, methodologically, it adopts two approaches: (i) analysis of secondary data (i.e. data from Indonesian National Statistics Agency/BPS and reports from relevant international agencies such as UNDP, World Economic Forum and Social Watch) and (ii) review of literature on women entrepreneurs in developing countries. Given that journal articles, books, reports, and seminar papers on women entrepreneurs in developed and developing worlds are so many, increased significantly in the 1980s (see e.g. Minniti and Naudé, 2010, for their survey of the literature), the review in this study will only focus on most recent key international literature and Indonesian case studies, and on two aspects only, i.e. main motivation of women undertaking own businesses and factors affecting them.

2. MSMEs in Indonesia

Historically, Indonesian MSMEs have always been the main players in domestic economic activities, accounting for more than 99 percent of all existing firms across sectors (Table 1) and providing employment for over 90 percent of the country's workforce, mostly women and the youth. The majority of them are micro enterprises (MIEs) and small enterprises (SEs), whereas medium enterprises (MEs) are only few. MIEs are dominated by self-employment enterprises without wage-paid workers. The share of these tiny enterprises in total MSMEs or in total MSMEs plus LEs is always above 90 or even close to 99.0 percent. They are scattered widely throughout the rural areas, and, therefore, are likely to play an important role in helping villagers, particularly women, to develop their entrepreneur skills. However, most MIEs are established by poor households or individuals who could not find better job opportunities elsewhere. MIEs act either as their primary or secondary (supplementary) source of income. Therefore, the presence of many MIEs in Indonesia is considered as a result of current unemployment or poverty problem rather than as a reflection of entrepreneurship spirit [Tambunan 2009a,b].

Table 1. Total enterprises by size category in all economic sectors in Indonesia, 2000–2012 (in thousand units)

Size category	2000	2003	2005	2007	2009	2010	2011	2012
MSEs	39,705	43,372.9	47,006.9	47,720.3	52,723.5	53,781.1	55,162.2	56,485.6
MEs	78.8	87.4	95.9	120.3	41.1	42.6	44.2	48.997
LEs	5.7	6.5	6.8	4.5	4.7	4.8	4.95	4.97
Total	39,789.7	43,466.8	47,109.6	49,845.0	52,769.3	53,828.5	55,211.4	56,539.6

Sources: Menekop & UKM (www.depkop.go.id) and BPS (www.bps.go.id).

Besides using number of employees, annual revenues, or value of invested capital as criteria to define enterprises by size, In Indonesia, MIEs in fact can be easily distinguished from SEs or MEs just by reference to their different characteristics in many aspects, such as formality or ways of doing business, market orientation, social-economic profiles of their owners/producers, nature of employment, organization and management system, degree of mechanization (nature of production process), sources of main raw materials and capital used, location, external relationships, and degree of women's involvement as entrepreneurs (Table 2). With this latter characteristic, it is obvious that within the MSMEs, MIEs (and to a lesser extent, SEs) in Indonesia are female enterprises, as women entrepreneurs or businesses own by female are mostly found in these categories of enterprise.

Table 2. Main Characteristics of MIEs, SEs, and MEs in Indonesia

Aspect	MIEs	SEs	MEs
Formality	operate in informal sector, unregistered & pay no taxes	some operate in formal sector, registered & pay taxes	all operate in formal sector, registered & pay taxes
Location	Majority in rural areas / villages	Many in urban areas / cities	Mostly in urban areas/cities
Organization & management	- run by the owner - no internal labor division - no formal management & accounting system (bookkeeping)	- run by the owner - no labor division (majority), - no formal management and accounting system (bookkeeping) (majority)	- many hire professional managers, -many have labor division, formal organizational structure & formal accounting system (bookkeeping)
Nature of employment	majority use unpaid family members	some hire wage laborers	-all hire wage laborers -some have formal recruitment system
Nature of production process	- degree of mechanization very low/ mostly manual - level of technology very low	some use up-to-date machines	many have high degree of mechanization/access to modern technology

Market orientation	majority sell to local market and for low-income consumers	-many sell to national market and export -many serve also middle to high-income group	-all sell to national market and many also export - all serve middle and high-income consumers
Social & economic profiles of owners	- low or uneducated - from poor households - main motivation: survival	- some have good education, and from non-poor households - many have business/profit motivation	- majority have good education - many are from wealthy families - main motivation: profit
Sources of inputs	- majority use local raw materials and use own money	- some import raw materials -some have access to bank and other formal credit institutions	- many use imported raw materials - majority have access to formal credit sources
External networks	- majority have no access to government programs and no business linkages with LEs	- many have good relations with government and have business linkages (such as subcontracting) with LEs (including MNCs/FDI)	- majority have good access to government programs - many have business linkages with LEs (including MNCs/FDI)
Entrepreneurship level of the owner	Very low	low to middle	High
Women entrepreneurs	ratio of female to male as entrepreneurs is the highest	ratio of female to male as entrepreneurs is high	ratio of female to male as entrepreneurs is low

Source: Tambunan 2009a.

3. Women Entrepreneurs in Developing Countries: Main Determinants

From key literature on women entrepreneurs in developing countries, at least five main characteristics of women entrepreneurship can be observed. First, the intensity of women being entrepreneurs or owning own businesses is still low, though the rate varies by country due to differences in local factors such as employment and education opportunities, institution, culture, or even religious. Many studies like those done by Das [2000], Raju [2000], Seymour [2001], Ganesan [2003], Goheer [2003], and Sinhal [2005] show that less than 10% of the entrepreneurs in South Asia, comprising Bangladesh, Bhutan, India, Maldives, Nepal, Pakistan and Sri Lanka, are women. Second, MSMEs are more important than LEs for women entrepreneurs, as women face more constraints to enter LEs, such as lack of education and shortage of capital. Third, within MSMEs, the female-male entrepreneur ratio is generally higher in MIEs than in larger sized and modern enterprises. This is due to the fact that women in developing countries are more likely than men to be involved in informal activities which consist dominantly of MIEs, either

as self-employed or employers or paid / unpaid workers. For instance, ILO (2010) states that it is especially in low-income/poor countries where job creation in the formal sector is a rare phenomenon, particularly for women, there is a strong tendency for women to engage in informal activities. Whereas, Chen [2000, 2001] finds that the main important characteristic of African women is their active engagement in the informal economy, either self-employed or unpaid workers in family enterprises. Seibel and Almeyda [2002] studied the main economic activities of rural women in Uganda, which shows that MIEs constitute the major source of rural employment in the country, and participation rates in self-employment are not so different for women (47%) and men (53%); but MIEs predominate among women (77%; males: 23%).

Fourth, many women conduct own businesses as a means to survive; they are pushed to do that because all other options for them to get better jobs outside home are either absent or unsatisfactory. Based on its survey in 41 countries (including developing countries in Asia and Latin America), the Global Entrepreneurship Monitor in its 2007 report [GEM, 2007] labels this type of women entrepreneurs as necessity entrepreneurs. Whereas, women conduct own businesses because there are market opportunities that they can earn more money from the activities are labeled as opportunity entrepreneurs. As generally expected, the report shows that in low income/poor countries, the ratio of necessity to opportunity entrepreneurship is significantly higher than in the high income countries. From South Asian countries, Das [2000], Seymour [2001], and Sinha [2003], among yet many others, suggest that there are three categories of women entrepreneurs: "chance", "forced" and "created" entrepreneurs. These different categories are based on how their businesses got started, or their main reasons or motivations to conduct own business instead working elsewhere. Chance entrepreneurs are those who start a business without any clear goals or plans. Their businesses probably evolved from hobbies to economic enterprises over time. Forced entrepreneurs are those who were compelled by circumstances (e.g., death of a spouse, the family facing financial difficulties) to start a business, their primary motivation, hence, tend to be financial. Created entrepreneurs are those who are "located, motivated, encouraged and developed" through, for instance, entrepreneurship development programs. According to Das [2000], the most common reasons given were either financial reason or to keep busy. He found that only about one fifth of women were drawn to entrepreneurship by "pull" factors, for instance, the need for a challenge, the urge to try something on their own, to be independent, and to show others that they are capable of doing well in business. It is often stated in the literature that the degree

of women entrepreneurship development is closely related to the degree of gender equity, which in developing countries is generally lower than that in developed countries. Although, within the developing countries, the degree varies by country, depending on many factors, including level of economic development, reflected by the level of income per capita, and social, cultural and political factors. Gender equity has many dimensions and it is not easy to measure, due to the lack of accurate, gender discriminated social indicators in many countries, especially in the developing world [Tambunan 2009].

Fifth, age, work status, education, income, social ties, culture, tradition, family background, marriage status, family obligations, discrimination against women in many aspects of life (which is often the result of gender beliefs inherent in a culture or society), disproportionate bargaining power against men, and public/community perceptions are all significant social, economic and institutional factors in a woman's decision to start a business [e.g. Fafchamps and Quisumbing 2005, Justo and deTienne 2008 and Naudé 2010].

4. Women Entrepreneurs in Indonesia

4.1. Some Evidence

No one can know precisely how many women entrepreneurs in Indonesia, even not in big/modern enterprises. The Global Gender Index from the World Economic Forum (WEF) in Geneva may give some idea about the development of women entrepreneurs in Indonesia. The Index is designed to measure gender-based gaps in access to resources and opportunities in individual countries rather than the actual levels of the available resources and opportunities in those countries. So, the Index is independent from countries' levels of development. In other words, the Index is constructed to rank countries on their gender gaps, not on their development levels. The Index examines the gap between men and women in four fundamental categories: economic participation and opportunity, educational attainment, health and survival and political empowerment.

Countries with higher score (closer to one) mean that women condition in those countries is better than in those with lower score (lower rank).¹In its report, *The Global Gender Gap 2013*, the Indonesia's rank is 95 out of 136 countries surveyed (Table 3).

1. For more information about the methodology, see further WEF [2013] or its previous annual reports.

Table 3. The Global Gender Gap 2013, WEF Version

	OVERALL		ECONOMIC PARTICIPATION		EDUCATIONAL ATTAINMENT		HEALTH AND SURVIVAL		POLITICAL EMPOWERMENT	
	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Gender Gap Index 2013 (out of 136 countries)	95	0.661	103	0.588	101	0.957	107	0.966	75	0.133
Gender Gap Index 2012 (out of 135 countries)	97	0.659	104	0.565	92	0.973	107	0.966	73	0.132
Gender Gap Index 2011 (out of 135 countries)	90	0.659	101	0.564	93	0.967	106	0.966	61	0.140
Gender Gap Index 2010 (out of 134 countries)	87	0.661	100	0.575	95	0.964	105	0.966	58	0.141
Gender Gap Index 2009 (out of 134 countries)	92	0.658	100	0.572	95	0.966	87	0.972	70	0.122
Gender Gap Index 2008 (out of 130 countries)	93	0.647	90	0.571	97	0.945	82	0.972	80	0.101
Gender Gap Index 2007 (out of 128 countries)	81	0.655	82	0.599	93	0.949	81	0.972	70	0.101
Gender Gap Index 2006 (out of 115 countries)	68	0.654	67	0.598	81	0.949	88	0.969	63	0.101

Source: WEF 2013.

The second index is the Gender Equity Index (GEI) developed by Social Watch². The main aim of this index is to contribute to the understanding of gender-based inequities, and to monitor its situation and evolution in the different countries and regions of the world, according to a selection of indicators relevant to gender inequity in three dimensions, namely education, economic participation and empowerment. The index's range of values is from 0 to 100, with the lower values indicating greater inequity and higher values greater equity. From, *the Social Watch Report 2012*, Table 4 shows the ranks of ASEAN countries and some selected member countries of the European Union (EU), as a comparison. As can be seen, within ASEAN, Indonesia is among member countries with relatively great gender inequity while the Philippines reveals as the greatest gender equity.

2. Social Watch, a network that today has members in over 60 countries around the world, was created in 1995 as a "meeting place for nongovernmental organizations concerned with social development and gender discrimination". This network was created to respond to the need to promote the political will required for making the United Nations promises come true. Social Watch, which is continually growing both qualitatively and quantitatively, has published 15 yearly reports on progress and setbacks in the struggle against poverty and for gender equality. These reports have been used as tools for advocacy on a local, regional, and international level [Social Watch 2012].

Table 4. The Ranks of ASEAN Countries and Selected EU Countries for the Gender Equity Index (GEI) and Its Dimensions from Social Watch, 2012

Country	GEI	Education	Economic Activity	Women Empowerment
ASEAN				
Brunei Darussalam	72	99	78	39
Cambodia	55	71	73	21
Indonesia	62	93	57	36
Lao, PDR	56	75	69	23
Malaysia	56	98	40	31
Philippines	76	100	67	61
Singapore	69	94	71	40
Thailand	71	97	77	39
Viet Nam	70	95	75	41
Selected EU				
Belgium	79	98	79	61
Denmark	84	100	87	66
Finland	88	100	87	76
France	77	100	79	51
Germany	80	100	78	62
Greece	72	99	68	49
Iceland	87	100	82	80
Ireland	74	100	74	48
Italy	70	99	66	45
Luxembourg	68	100	75	30
Netherlands	79	100	82	56
Norway	89	100	90	78
Poland	76	100	75	52

Source: Social Watch [2012].

Another relevant index is the Gender Inequality Index (GII) developed by UNDP. The index is constructed based on three dimensions: labour market, empowerment, and reproductive health. The value of the first dimension is based on the percentage of women participation in the labour force. The value of the second dimension is calculated from two indicators, namely educational attainment (secondary level and above) and parliamentary representation. The value of the third dimension is based on two indicators, namely adolescent fertility and maternal mortality.³In presenting the Index, countries covered are divided into three groups: very high, high, medium Netherlands is ranked first with the value 0.174 and from ASEAN only Singapore is included in the very high human development group which is the 10th place, and the lowest rank within ASEAN is Indonesia (100) (Table 5).

3. See UNDP [2010] or Human Development Report from previous years for further information on the methodology.

Table 5. The Ranks of ASEAN Countries for the Gender Inequality Index (GII) and the Values of the Index from UNDP, 2013

Country	Rank in		Value
	ASEAN	World	
Cambodia	6	96	0.473
Indonesia	8	106	0.494
Lao, PDR	7	100	0.483
Malaysia	2	42	0.256
Philippines	5	77	0.418
Singapore	1	13	0.101
Thailand	4	66	0.360
Viet Nam	3	48	0.299

Source: UNDP 2013.

Also not so many serious studies have been made until now in Indonesia on women entrepreneurship in general and intensity of women involvement as entrepreneurs and their key characteristics in MSMEs in particular. Among the available studies is from Maemunah [1996] who did a research on women entrepreneurs in home-based industry in Batanghari District in Sumatera island. The aim of the research was to identify the key characteristics of women leadership in the home-based industry and to understand strategic constraints in the development of women business. The method used for the research was interviews and depth studies. Most of her interviewed women entrepreneurs are wives and mothers with age between 21-40 years old, and only about 8.33 per cent of them had finished college. One important finding of the study is that from a business development perspective, most of the respondents cannot be considered as successful entrepreneurs. But in fact they are still in business mainly because the need of family additional income. In other words, for many of them, the main motivation behind their engagement in the industry as entrepreneurs is mainly dominated by the force of life-need. The second important finding is that the main constraint faced by the respondents to develop their business is the lack of capital. Most of the respondents used their own capital or family capital for financing their business. They are unable to get loan from banks because they do not have collateral and as they said, the interest rate is also too high for them. However, despite of this capital constraint, as another important finding of the study, number of women running own businesses in Batanghari District has increased, which has improved the motivation of local women in managing and organizing their own businesses as family income generating businesses.

Sarwestri et al. [2001] studied women entrepreneurs and women workers in the home based industry making mattress in Mekar Mukti village, in Bandung in the West Java province. Mattress industry is also among so-called

‘women industries’, which means that the intensity of women involvement in this industry, either as owners/entrepreneurs or paid-workers is high. They found that most of their respondents have been involved in this industry when they were single, simply because they did not have money to continue their education and the rest because they wanted to have their own income. They kept working in this industry until they are married, especially when their spouse’s income is not enough to support the family. Only about 23,3 percent of the respondents have bank account/or savings in bank, and about 80 percent of the respondents do this work because there are no other income generating works that they can do, mainly because of their low education, mostly elementary school. Many of the respondents who run their own businesses learned the skill of making mattress from learning by doing when they were paid workers before in other people’s firms.

Purwandari [2002] did a research on handmade bags craft industry in Kulon Progo District in the Province of Yogyakarta. Her main objective in doing that research was not to investigate women entrepreneurs, but to understand the roles of handmade bag industry on women’s working opportunity and household income, and what social factors that influence its role. Nevertheless, the study does give some important information about women entrepreneurs, as it shows that handmade bag industry is among the most popular industries for women entrepreneurs in Indonesia for many reasons, which include that manufacturing handmade bag is relatively simply work that can be done by uneducated women and married women with children who cannot leave their houses. The study shows that about 60 per cent of women entrepreneurs and workers in her sample enterprises have only elementary school (finished and unfinished); and those who have finished high school are only 7.5 per cent. Although it depends on production volume, type of product (with respect to quality), and market orientation, this type of industry also does not need many capital. It is also a female labour intensive industry, and, from Indonesian cultural values, traditions and Islamic religious point of views, it is then easier for married women to do this job than in other more male labour intensive industries like as furniture, footwear, building materials and many others.

From his own study with a sample of 45 women running their own micro or small-sized businesses together with and without their husbands in the city of Blitar (the province of East Java), Widagdo [2003] gives an important, though not really unexpected, picture showing that the position of women in running their own businesses together with or without their husbands are still mainly dominated by their husbands in many business decision making processes. This, based on Indonesian cultural value, creates a “given image” of women as

housewives and men as the head of the family. The fact that women also work to contribute to the family income does not considered as “bread earning” activity. In many cases, when women and men have equal or almost equal income, conflicts normally arises and so is the value adjustments, although the conflicts usually not having very serious impact on their marriage and family life.

More interestingly is from Arifin [2004] who did a research to understand obstacles faced by women in MIEs and SEs, which includes general problems derived not only from their business’s marginality and informality, but also from gender stereotyping. The author proposes the systematic way of understanding women entrepreneurs’ vulnerability for effective empowerment and organizing activity. His important findings include the followings: (1) general problems usually faced by women entrepreneurs are risks in economic activity outside law which include (a) discrimination, which includes removal of their stalls, (b). exploitation such as illegal charge by *preman* or even by authoritative agents such as the police or security officers, and (c) vulnerability to price rise, especially prices of raw materials; (2) exploited and discriminated which are also often based on gender, mainly because women are generally seen as weak economic players, operating outside the law and their status as adequate resource can actually be women in the gender relation structure; (3); however, most of the women have only limited resources to be used to prevent the negative impacts of these risks; and (4) sources of vulnerability of women entrepreneurs in MIEs and SEs are: (a) gender relation pattern in the family and society economic activities such as collective norms that regulate roles, status, interaction and work division, and image of women and men; and (b) intervention of external agents into their economic activities, community’s and family’s life.

Dewayanti and Chotim [2004] attempted to investigate women marginalization and exploitation in MIEs and SEs in rural Java. The objectives of the study were to highlight two things, namely structural problems in relation to business and gender, and empowerment efforts conducted by various non-government organizations to overcome women marginalization problem and exploitation. This research used a qualitative method with more economic nuance analysis compared to gender analyzes. The concept used to analyze household economic problem and business are marginalization and women’s double burden. The case in this study covers rural MIEs and SEs in two industries, namely the coconut processing industry in Banyumas in the Central Java province and the tile industry in Klaten, also in the same province. These are among low technology-based industries dominated by MIEs and SEs and with high intensity of women engagement not only as workers but also as business owners. Based on their findings, they argue that women mar-

ginalization and exploitation are causal factors of underdevelopment of micro / small business which have implication of adding women's load. This marginalization process generates spreading poverty because most women reside in rural micro/small business. They find that marginalization issue is more urgent for women than for men because the work division pattern in a household placed women for employing bigger load or burden for domestic duties. The women's work selections and effort cannot be separated from family needs' fulfillment patterns. Economically, work division can be explained by poverty phenomenon, that poor families can get women to give their resource to work for the family needs' fulfillment. For the efficiency, women productive works in the business, of course, more positioned in domestic area in order to be able to finish their domestic duty. Facing this difficult condition, women play important role for their additional work, like opening stall, looking after cattle and garden, to develop natural saving like productive crop and jewelry, and developing alternative finance industry like "artisan" and micro finance institution which can give fast credit. They also find that most of the women accompanied by non government organizations feel themselves confident after they can prove to their society and family that they can contribute to the family's economy. When political and gender issue are introduced, only local cadres who are capable to balance non government organization activity with politics. Whereas, most other woman are not able to follow this activity because they still have to struggle with their family's economic needs.

In overall, although men are still dominant as entrepreneurs in Indonesia, female entrepreneurs, especially in MIEs and SEs have been increasing since the 1980s when the country achieved rapid economic growth. According to a number of studies in the 1990s,⁴ the reason for the increasing number of women-owned MSMEs are partly due to the increase of women's educational level, and to the economic or financial pressures the women faced in their households. In other words, in Indonesia there are 'pull' as well as 'push' factors playing roles in determining the involvement of women as entrepreneurs. 'Pull' factors are those which attract women to open their own businesses, while 'push' factors are conditions that push women to work or to open their own businesses.

There are two main sources of official data on the participation of women as entrepreneurs in Indonesia. The first one is National Labour Force data which provides information on employment status of working population, namely those who are doing own businesses with and without hired/paid workers (Table 6). The latter category is considered as self-employment units. The second source is enterprise data from the National Surveys 2003 on MIEs

4. For instance, Manning 1998 and Oey 1998.

and SEs (Table 7), and 2006 on MSMEs (Table 8). As can be seen in Table 8, there are more women entrepreneurs in MIEs and SEs than in MEs, and Table 7 shows one interesting fact: less than half of total MIEs and SEs are run by women. If it can be assumed that women entrepreneurs are also very few in LEs, then the evidence may suggest that becoming an entrepreneur in Indonesia is still dominantly a man culture, especially in modern companies⁵.

Table 6. National Labour Survey: Employment Status by Gender in Indonesia, 1990–2006 (%)

	1990	1995	1996	1997	1998	1999	2002	2006
Male								
Paid worker	31.9	39.1	38.4	39.4	36.1	36.2	29.4	35.2
Doing own business with paid worker	1.1	2.1	1.8	2.2	2.3	3.4	4.1	4.0
Doing own business without paid worker	53.6	50.1	52.1	50.3	52.7	51.9	59.4	53.2
Family worker	13.5	8.7	7.7	8.0	8.8	8.5	7.0	7.7
Female								
Paid worker	22.8	29.2	27.4	29.0	27.7	28.1	37.3	31.5
Doing own business with paid worker	0.3	0.7	0.8	0.8	0.8	2.0	1.1	1.1
Doing own business without paid worker	30.2	36.8	38.5	34.5	34.9	35.8	25.4	33.2
Family worker	46.6	33.3	33.4	35.7	36.6	34.2	36.2	34.1
Male + Female								
Paid worker	28.4	35.6	34.2	35.5	32.9	33.1	32.3	33.9
Doing own business with paid worker	0.8	1.6	1.4	1.7	1.7	2.9	3.0	3.0
Doing own business without paid worker	44.5	45.4	46.9	44.3	45.9	45.7	47.2	46.2
Family worker	26.3	17.4	17.5	18.5	19.5	18.3	17.6	16.9

Source: BPS (www.bps.go.id)

5. Unfortunately, since no data are available on the proportion of women-led MEs and LEs in Indonesia, there is no indication on whether the percentage of women owners relative to men decreases or increases as firm size increases. Also, no data exist on the number of women starting enterprises each year, or on their growth rates into the next firm-size category. But, it is probably safe to say that a very small proportion of women in MIEs grow into SEs, and very few women-led SEs grow into MEs and LEs.

Table 7. Owners of MSEs by Gender and Non-agricultural Sector, 2003 (unit)

Sector	Total units	Owners	
		Male	Female
Mining, electricity (non-Statd Own/PLN) & construction	253 146 (100.00)*	237 050 (93.64) [2.21]**	16 096 (6.36) [0.32]
Industry manufacturing	2 641 909 (100.00)	1 636 185 (61.93) [15.25]	1 005 724 (38.07) [19.91]
Trade, hotel, & restaurant	9 228 487 (100.00)	5 649 138 (61.21) [52.64]	3 579 349 (38.79) [70.86]
Transportation & communication	2 170 291 (100.00)	2 140 022 (98.60) [19.94]	30 269 (1.40) [0.60]
Financial institutions, real estate, renting, and services	1 490 226 (100.00)	1 070 001 (71.80) [9.97]	420 225 (28.20) [8.32]
Total	15 784 059 (100.00)	10 732 396 (68.00) [100.00]	5 051 663 (32.00) [100.00]

Notes: * = distribution percentage by row (sector).

** = distribution percentage by column (entrepreneur)

Source: BPS (SUSI 2003).

Table 8. Owners by Gender of MSMEs in Manufacturing Industry in Indonesia, 2006 (%)

Gender	Size		
	MEs and SEs	MEs	MSMEs
Male	77.33	83.75	71.01
Female	22.67	16.25	28.99
Total	100.00	100.00	100.00

Source: BPS (www.bps.go.id).

5. Looking for Main Reasons

Generally, the relatively low representation of women as entrepreneurs in Indonesia can be said to be attributed to four main factors. First, low level of education and lack of training opportunities that make Indonesian women severely disadvantaged in both the economy and society may play an important role. Some sources can be used here to highlight the issue, including the Gender Equity Index (GEI) developed by Social Watch which has been shown before. The other source is from official data on national education structure by gender as presented in Tables 9 and 10, which show that female entrepreneurs have very low levels of education. The first table shows that less than 1%

of female entrepreneurs have university diplomas, as compared to their male counterparts at 6.5%. The second table shows that at the national level, only 1.4 percent of total women entrepreneurs in Indonesia are university graduated.

Table 9. Education of Entrepreneur in MIEs in Non-agricultural Sector by Gender, 2003 (%)

Level of education	Female	Male
Not finished primary school	27.88	14.27
Finished primary school	40.82	39.49
Finished high school first degree (SMP)	18.62	25.87
Finished high school second degree (SMA)	11.77	18.37
Higher education	0.91	6.5

Source: BPS [SUSI 2003].

Table 10. University Graduated Women Entrepreneurs in MSMEs in Manufacturing Industry by Region in Indonesia, 2004

Region	University Graduated Women Entrepreneurs		Total women entrepreneurs
	Number (women)	% of total women entrepreneurs	
More developed western part			
-Sumatera	10.402	1.4	740.724
-Java & Bali	58.240	1.4	4.030.236
Less developed eastern part			
-Nusa Tenggara	909	0.3	276.300
-Kalimantan	4.196	1.6	266.756
-Sulawesi	2.365	1.0	233.686
-Maluku & Papua	88	0.2	42.936
National	76.200	1.4	5.590.638

Source: BPS (www.bps.go.id).

In addition, a report on gender mainstreaming in the education system in Indonesia [Jalal 2004; quoted from Suharyo 2005] shows that, the illiteracy rate for women is still higher than for men, and the gap between men and women in rural areas is much higher than that in urban areas. Many rural women speak only their native language and never read newspapers and so they are very restricted to communicate with the outside world. Particularly among women living in rural areas, there are still many social, cultural and religious taboos that prevent those women who can and should be accessing higher education from doing so. Many parents living in rural areas still have the traditional thinking that (higher) education belongs to men only. Where there are large numbers of children in a family, the preference is often given to boys because they will be relied upon to support their parents in their old age.

This situation of rural women in Indonesia is consistent with evidence from many other developing/poor countries, which indicate that the majority of women accessing higher education still appear to be those who are privileged, who have the support of their husbands or families and living in urban areas. Especially since after marriage women leave to join their husbands; families and, hence, are not regarded as being useful to their own families in the long run, or it is commonly believed that a university degree will not help to find a bridegroom. In some part of the developing world, parents might even not send their girls to school at all if schooling goes against local culture and tradition. In some Asian countries these social expectations can further lead to women being financially dependent and unable to travel beyond the immediate neighborhood to participate in studies unless accompanied by a male member of the family, or it can be mean that they are often required to work in unskilled labour because they are willing to work for lower wages than men. In fact, in many areas in developing world, educated women are often seen as a threat to the traditional male authority, so higher education can actually inhibit their chances of finding a marriage partner⁶.

However, although this traditional thinking still exists in rural society, it depends on the economic condition of the family as well as education level of the parents or husbands. The better the economic condition of the family or the better the education of the parents/husbands, the less influence of the traditional thinking in their attitudes towards women to have better education.

Second, heavy household chores. Especially in rural areas, women have more children, and they are more demanded to do their traditional role as being responsible for housework and child care, and therefore they have fewer hours of free time than men, both during the weekend and on weekdays. Lee (1995) found that main reasons given by rural, low-income women for not participating in education were that they did not want to leave their children or that they did not start a course because they thought their multiple commitments would mean they would not able to attend all sessions.

Third, there may be legal, traditions, customs, cultural or religious constraints on the extent to which women can open their own businesses. Especially in rural areas where the majority of population are muslim and rather isolated from big cities like Jakarta, Islamic-based norms have stronger influence on women daily life.. This makes female behavior or attitude in rural areas less open than male (or than urban women) to “doing modern business” culture. In such society, women must fully comply with their primary duty as their husband’s partner and housewife, they are not allowed

6. See for example, Taplin [2000] and CRIDAL [2000], Niemann and Romero [2000] and Kanwar and Taplin [2001].

to start their own businesses or to do jobs that involve contact with or managing men, or simply they are not allowed to leave the home alone. Even if women do have their own business, in many cases, they defer to husbands or other family members in key business decisions, and many turn over greater power to these other family members as the business grows. All these constraints lead to an exclusion of women from entrepreneurial activities. While, in rural areas relatively close to urban areas with good transportation and communication links, changes in local society attitudes about traditional role of women being responsible for housework and child care and men for income in the last 30 years are observable.

Quoting Jütting and Morrison [2005] highlight how these social institutions affect the economic role of women, i.e. their chances to have access to the labour market and to better paid and to get more qualified jobs such as professional workers, technicians, administrators and managers or to run freely their own businesses. These social institutions can exert their influence in two ways. They can constrain women's activities directly, e.g. by not allowing them to run their own business, or to work outside home, or to do jobs that involve contact with or managing men, or simply they are not allowed to leave the home alone. Besides these direct effects, social institutions can also impact on the economic role of women indirectly by limiting their access to resources and human capital formation.

All these constraints lead to an exclusion of women from entrepreneurial activities that are often considered by many women as the first step for them towards independence, self-esteem and liberty of choices. Even if women do have their own business, in many cases, they defer to husbands or other family members in key business decisions, and many turn over greater power to these other family members as the business grows. In Indonesian rural society, especially in rural areas where Islamic norms are very strong and they are rather isolated from big cities, such constraints on women daily life are observable. In such society, women must fully comply with their primary duty as their husband's partner and housewife. This makes female behavior or attitude in rural areas less open than male (or than urban women) to "doing modern business" culture. However, religion *per se* does not systematically define such discrimination. All dominant religions show flexibility in interpreting the role of women in society [Jütting and Morrison 2005].

Jütting and Morrison analyse empirically the relationships between social institutions and the economic role of women in more than 60 countries. They measure the depth of discrimination caused by social institutions with economic and non-economic indicators. These are aggregate indicators reflect-

ing longstanding norms, customs and traditions that usually have prevailed for more than a century. The economic indicators for a country refer to the family code in place that affects the ability of women to undertake economic activities. The non-economic indicators are composed of variables that have no direct link to the economic role of women. In their study they use three economic indicators, i.e. right to inherit, freedom of movement and dressing, and right to ownership and access to property, and four non-economic indicators, i.e. genital mutilation, marriage before the age of 20, polygamy, and authority over children. Their study resulted in some interesting findings. First, the higher the value is for economic and non-economic indicators the lower the probability that women will play an active role in the economy. Second, their econometric analysis puts into question the widely believed view that a rise in income will generally facilitate women's access to the labour market. Third, polygamy, excision, arranged marriages and parental authority (used as proxies for the institutional framework) have significant negative impacts on literacy and enrolment (which measure women inequality in access to education) and life expectancy (which measures women access to health care).

Fourth, lack of access to formal credit or formal financial institutions. This is indeed is a key concern of women business owners in Indonesia. This is found to be more problematic for women in rural areas or outside of major metropolitan areas such as Jakarta and Surabaya. This constraint is related to ownership rights which deprives women of property ownership and, consequently, of the ability to offer the type of collateral normally required for access to bank loans. In Indonesia, men are still perceived as the head of the family, and thus, in general, men are still perceived as the owner or inheritor of family assets such as land, company and house.

Probably because of the above reasons, especially cultural or religious constraints, in Indonesia, particularly in rural areas, economic necessity or wanting to improve family income is a more predominant factor for entrepreneurship among women. Economic pressures have made that women are being permitted to take up paid employment outside the home or to run income earning activities beyond their traditional role of being responsible for housework and child care⁷. Even in many developing/poor countries with strong Islamic religious such as Bangladesh, economic pressures have meant that women are being permitted to take up paid employment or to do own businesses outside the home [Women's International Network News, 1990]. While, more developed economies such as the United States, or even in South Korea, for instance, non-economic motives such as a desire for more fulfillment, or

7. See for example, Syahrir [1986] and Rusdillah [1987].

to test a winning idea, or as the first step towards independence, self-esteem and liberty of choices, are more important for women entering into business ownership [APEC 1999]⁸.

6. Conclusion and a Research Agenda

Recently, interest in women entrepreneurship development among policy makers, academics and practitioners in Indonesia has increased significantly. This interest comes from the recognition that the creation of women entrepreneurship, especially in rural areas, will contribute to the creation of many new rural enterprises that will increase local capabilities to generate higher growth rate of rural economy, and more importantly, it will help significantly the government's efforts to alleviate poverty. Also, as Indonesia has a strong commitment with respect to the achievement of the MDGs by 2015, of which women empowerment is among the goals, women capacity building, including their capability to become productive and innovative entrepreneurs, in Indonesia has become an important element in Indonesian government's overall social and economic development plans and policies.

Although official data and other sources of information are limited, this study may indicate that the representation of women as entrepreneurs in Indonesia is still relatively low., for at least four main factors: low level of education and lack of training opportunities; heavy household chores; legal, traditions, customs, cultural or religious constraints on the extent to which women can open their own businesses; and lack of access to necessity facilities to support a business operation such as capital.

However, many significant issues related to women entrepreneurship in Indonesia are still not yet resolved by this study. Some of the issues are related to the following questions. First, what institutions facilitate or hinder women decisions to enter into entrepreneurship? Second, do female entrepreneurs face more constraints (e.g. lack of capital, difficulties in marketing) than male entrepreneurs in running their businesses? Third, are the majority of women entrepreneurs in Indonesia necessity entrepreneurs or opportunity entrepreneurs? Finally, as Indonesia consists of more than hundred different ethnic groups with their own local languages, cultures, traditions, and adopted norms, does the intensity of women entrepreneurship vary among these different ethnic groups?

8. However some recent studies have found that even in developed countries more women have conducted own business merely for economic reasons. For example, Brewster and Padavic [2000] found that in the United States (US), as more men are thrown into unemployment, there is increasing need for women to have an increasing role in earning the family's income, and this has brought about changes in society attitudes about the traditional role of women being responsible for housework and child care and men for income.

References

- APEC (1999)**, *Women Entrepreneurs in SMEs in the APEC Region*, APEC Project (SME 02/98), Singapore.
- Arifin H. (2004)**, *Cara memahami kerentanan perempuan pengusaha kecil* (a way to understand the vulnerability of women-entrepreneurs), "Journal Analysis Social", 9 (2), pp. 157–170.
- Brewster K., Padavic I. (2000)**, *Change in Gender Ideology, 1977–1996: The Contributions of Intracohort Change and Population Turnover*, "Journal of Marriage and the Family", 62.
- CRIDAL (2000)**, *Access to Distance Education by Asian Women*, CRIDAL Project Report.
- Dewayanti R., Chotim E.E. (2004)**, *Marginalisasi dan Eksploitasi Perempuan Usaha Mikro di Perdesaan Jawa* (women marginalization and exploitation in micro business in rural Jawa), Bandung: Yayasan Akatiga.
- Fafchamps M., Quisumbing A. (2005)**, Assets at marriage in rural Ethiopia, "Journal of Development Economics", 66, pp. 225–269.
- GEM (2007)**, *2007 Report on Women and Entrepreneurship*, Global Entrepreneurship Monitor, The Center for Women's Leadership at Babson College.
- Justo R., DeTienne D.R. (2008)**, *Gender, "Family Situation and the Exit Event: Reassessing the Opportunity-Cost of Business Ownership"*, IE Business School Working Paper WPO8–26.Madrid.
- Jütting J., Morrison Ch. (2005)**, *Changing Social Institutions to Improve the Status of Women in Developing Countries*, Policy Brief No.27, OECD Development Center, Paris.
- Kanwar Asha S., Taplin M. (eds) (2001)**, *Brave New Women of Asia: How Distance Education Changed Their Lives*, The Commonwealth Learning, Vancouver, British Columbia.
- Lee J. (1995)**, *Women's Issues: Upward Mobility through Adult Education*, Proceedings of Annual Adult Education Research Conference, Edmonton, Canada, May 19–21.
- Maemunah M. (1996)**, *Studi tentang kepemimpinan wanita dalam industri rumah tangga di Kabupaten Batanghari* (study on women leadership in home-based industry at Batanghari District), mimeo, March, Jambi: Faculty of Education Universitas Jambi.
- Manning C. (1998)**, *Indonesian Labour in Transition: An East Asian Success Story*, Cambridge University Press.
- Minniti M., Wim N. (2010)**, *What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries?*, "European Journal of Development Research", 22: 277–293
- Naudé W.A. (2010)**, *Entrepreneurship, developing countries and development economics: New approaches and insights*, "Small Business Economics Journal", 34(1): 1–12.
- Niemann Y., Romero A. (2000)**, *Effects of Cultural Orientation on the Perception of Conflict Between Relationship and Education Goals for Mexican American College Students*, "Hispanic Journal of Behavioral Sciences", 22: 46–53.

Oey M. (1998), *The Impact of the Financial Crisis on Indonesian Women: Some Survival Strategy*, "The Indonesian Quarterly", 26(2), pp.81-90

Purwandari I. (2002), *Peranan Industri terhadap kesempatan kerja wanita dan pendapatan rumah tangga (The role of industry on women's working opportunity and household income)*, mimeo, January, Yogyakarta: Faculty of Agriculture STIPER.

Rusdillah E. (1987), *Penelitian Wanita di Sektor Informal di Lima Kota (Research on women in informal sector in five cities)*, paper presented at the National Training Workshop for User and Provider of Data and Indicators on Women Productive Economic Activities, October, 5-9, Jakarta.

Sarwestri A., Sekarningsih R., Darwis R.S. (2001), *Laporan Penelitian: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pendapatan Perempuan Pekerja pada Industri Rumah Tangga Pembuatan Kasur di Desa Mekar Mukti, Kecamatan Cililin, Kabupaten Bandung* (Research Report: Factors which influence income of female workers in home-based industries producing mattress in Mekar Mukti Village, Cililin subdistrict, Bandung District), research report, February, Pusat Penelitian Peranan Wanita-Universitas Padjajaran, Bandung.

Social Watch (2012), *Social Watch Report 2012*, Instituto Del Tercer Mundo, Montevideo, Uruguay.

Suharyo W.I. (2005), *Gender and Poverty*, SMERU (Gender and Poverty), No.14, April-June.

Syahrir K. (1986), *Lapangan Kerja Bagi Wanita di Sektor Informal (Employment Opportunity for Women in Informal Sector)*, paper presented at the One Day Symposium on Employment Opportunity for Women, December 12, Jakarta.

Tambunan Tulus T.H. (2009a), *SME in Asian Developing Countries*, London: Palgrave Macmillan Publisher.

Tambunan Tulus T.H. (2009b), *Development of SMEs in ASEAN Countries*, Readworthy Publications, Ltd, New Delhi

Taplin M. (2000), *Asian Women's Experiences of Distance Education: A Five-Country Study*, paper presented at the 14th Annual Conference of the Asian Association of Open Universities, October, 25-27, Manila.

UNDP (2013), *Human Development Report 2013*, Vienna and New York: UN.

WEF (2013), *The Global Gender Gap 2013*, Geneva: World Economic Forum.

Widagdo B. (2003), *Pola relasi gender dalam keluarga: Studi pada pekerja perempuan sektor industri rumah tangga di Kota Blitar (Family's gender relation patterns: Study on women working in the home-based industry in the city of Blitar)*, discussion paper, February, The study centre for women and society, Universitas Muhammadiyah, Malang.

Małgorzata Sosińska-Wit

Politechnika Lubelska

Karolina Gałązka

Politechnika Lubelska

Miejsce firm rodzinnych w sektorze MSP województwa lubelskiego

Place of the family businesses in the SME sector of the area of Lublin

Abstract: Lublin Province is one of the poorest regions of the European Union. Its characteristic feature and at the same time causing a negative assessment of the low competitiveness of the regional economy, low levels of entrepreneurial and high levels of unemployment. Underdeveloped sector of small and medium-sized enterprises, a factor that also affect the low attractiveness of the region. A crucial element in the development of small and medium-sized enterprises are family businesses, the number, size and dynamics affect the economic development of the region. The article presents the economic situation of the family businesses operating in the Lublin province. Some empirical data derived from a survey of 254 companies, 79 of whom were family businesses.

Key-words: region, small and medium-sized enterprises.

Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią ważny element rozwoju lokalnej przedsiębiorczości, która w powszechnym odbiorze kojarzona jest przede wszystkim z pomysłem na mały, często rodzinny biznes. Dowodzi się bowiem, iż właśnie w firmach zarządzanych głównie przez samego właściciela w najpełniejszy sposób odzwierciedlona jest idea przedsiębiorczości, podejmowania ryzyka, kreatywności i umiejętności dostrzegania okazji.

Firmy rodzinne łączą podstawową komórkę społeczną (rodzinę) z podstawowym elementem gospodarki, czyli biznesem, wiążąc ze sobą dwa tak różne podmioty. Daje im to z jednej strony wiele szans i perspektyw rozwoju, a z drugiej wiąże się z określonymi problemami, z którymi podmioty te muszą się zmierzyć. Z jednej strony rodzina staje się ostoją i fundamentem dla rozwoju biznesu, zaś odwołanie do wartości rodzinnych może być źródłem przewagi konkurencyjnej, a z drugiej strony może ona być traktowana jako bariera funkcjonowania i źródło konfliktów.

Rodzina i przyjmowane przez nią wartości mają ogromny wpływ na prowadzenie biznesu, poprzez dostarczanie kapitału ludzkiego i finansowego. Ponadto bliskie relacje pomiędzy członkami rodziny kształtują specyficzne dla biznesu rodzinnego stosunki pracy oraz długoterminową perspektywę działalności firmy.

Problematyka firm rodzinnych w Polsce pojawiła się dopiero w latach 80-tych ubiegłego wieku, dlatego też firmy rodzinne postrzegane są w badaniach i analizach tak samo jak inne firmy sektora MSP. W literaturze nie ma w związku z tym zbyt wielu badań odnoszących się tylko do tej grupy podmiotów.

Celem artykułu jest przedstawienie miejsca firm rodzinnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw województwa lubelskiego, a także ich roli w kreowaniu lokalnej przedsiębiorczości. Podmiotem badań są firmy rodzinne zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego, zaś przedmiotem ocena stopnia ich działalności oraz wpływ na rozwój lokalnej przedsiębiorczości. W pracy postawiono hipotezę, że przedsiębiorstwa rodzinne są stabilniejszą i dłużej funkcjonującą na rynku grupą podmiotów, w porównaniu do przedsiębiorstw nierodzinnych, a zakładanie rodzinnych biznesów przyczynia się do rozwoju i wzmocnienia sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W pracy wykorzystano dane statystyczne zawarte w raportach i analizach Głównego Urzędu Statystycznego oraz badania ankietowe przeprowadzone na grupie 254 mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego.

Pojęcie firm rodzinnych

Firmy rodzinne, na przestrzeni ostatnich lat stały się przedmiotem wnikliwych badań, których popularność stale rośnie. Jak słusznie zauważa K. Zięba, powiększyła się liczba publikacji książkowych, a także periodyków naukowych, w których to coraz częściej określenie *family business* wchodzi w zakres preferowanej tematyki publikacji [Zięba 2010, s.160].

W literaturze dotyczącej firm rodzinnych, obecnie istnieje bardzo wiele dylematów terminologicznych dotyczących próby zdefiniowania tego poję-

cia. Terminologia firm rodzinnych kształtowała się dość spontanicznie, co w rezultacie doprowadziło do braku spójnego i logicznego definiowania. Dokładne określenie, jaką firmę należy uznać za firmę rodzinną, staje się zatem problematyczne. Najprostsze ujęcie odwołuje się do kwestii efektywnego zarządzania firmą lub własności kapitału. Wielu badaczy uważa, że nie sposób ignorować trzeciego wymiaru definicji firmy rodzinnej, jakim jest skala zaangażowania członków rodziny w działalność przedsiębiorstwa. Ten wymiar obejmuje także kwestię potencjalnej sukcesji, czyli międzypokoleniowego transferu kapitału, przekazania kompetencji w zakresie zarządzania i związanych z tym zmian w poziomie zaangażowania poszczególnych pokoleń w bieżące funkcjonowanie firmy [Shanker, Astrachan 1996, ss.107–124].

Powszechność podmiotów, jakimi są firmy rodzinne, jednocześnie stanowi potwierdzenie dużej roli i znaczenia we współczesnej gospodarce rynkowej. Rodzinne biznesy stają się obecne we wszystkich sektorach gospodarki i generują znaczną część PKB [Bell 2002, ss. 621–623]. Jedną z cech charakterystycznych analizowanych podmiotów jest niewątpliwie duża różnorodność, typowa dla firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Na uwagę zasługuje fakt, że firmy rodzinne to także niejednokrotnie większe podmioty gospodarcze [Dominiak 2005, ss. 15–37]. Konsekwencją wskazanej różnorodności są problemy definicyjne. Do dziś nie istnieje jedna uniwersalna definicja przedsiębiorstwa rodzinnego i nie wydaje się, by stworzenie takiej definicji było w ogóle możliwe. W dostępnej literaturze przedmiotu, niejednokrotnie podejmowano próbę odpowiedzi na pytanie: Czym są firmy rodzinne i co stanowi ich istotę? Jak wynika z przedstawionych informacji w tabeli 1, zakres pojęcia firm rodzinnych jest dosyć szeroki. Różnorodność definicji pozwala na rozpatrywanie przedsiębiorstw na bazie rodzinnego biznesu poprzez trzy różne kryteria: własności, własności i zarządzania oraz sukcesji, czyli międzygeneracyjnego transferu władzy i własności w rodzinie.

Tabela 1. Wybrane definicje firm rodzinnych

Autor / źródło	Treść definicji
M. Wallman	Firmy rodzinne definiowane są jako podmioty, będące własnością jednej osoby lub członków jednej rodziny, mający znaczący udział w aktywności gospodarczej zarówno krajów wysoko rozwiniętych, jak i rozwijających się [Wallman 2008, s. 229].
W. Hander	Rodzinna struktura własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia rodziny w funkcjonowanie firmy to cechy rodzinnego biznesu [Handler 2002, ss. 257–276].
R. G. Donnelley	Z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, jeśli co najmniej dwie generacje jednej rodziny miały znaczący wpływ na cele i politykę firmy [Donnelley 2002, s. 4].

Kodeks Cywilny	Przedsiębiorstwo rodzinne jako podmiot, gdzie współwłaścicielami są małżonkowie, ale określenie to dotyczy przede wszystkim uregulowań podatkowych i ZUS.
P. Sztompka	Firma rodzinna to taka, która jest własnością pewnej rodziny. Częściej można spotkać w literaturze pojęcie rodzinnego gospodarstwa domowego, zgodnie z którym jest to zamknięty system, a jego członkowie są zależni od siebie i zintegrowani [Sztompka 2002, s. 78].
B. Nogalski, T. Bia- łas, M. Czapiewski	Firmy rodzinne to podmioty odznaczające się następującymi cechami: tego typu biznes stanowi bazę i centrum życia rodzinnego, determinuje losy członków rodziny, stanowi przedmiot kultu jego następców, wyrażający się w przywiązaniu do tradycji i czerpania wzorców w przeszłości, stanowi dzieło życia założyciela [Nogalski, Białas, Czapiewski 1993, s. 68].
A. Surdej, K. Wach	Firma uznawana jest za przedsiębiorstwo rodzinne, jeśli jej założyciel i/lub następcy wśród jej udziałowców zajmują główne stanowiska w zarządzie firmy lub radzie nadzorczej [Surdej, Wach 2010, ss. 15-16].
K. Safin	Każde przedsiębiorstwo rodzinne scala ze sobą dwa elementy: rodzinę i przedsiębiorstwo. Jednocześnie powoduje jednak specyficzne zagrożenia i konflikty.

Źródło: opracowanie własne.

Kryteria własności nie opisują jednak dokładnie istoty rodzinnych biznesów. Ustalany arbitralnie poziom posiadania nie może być jedynym znaczącym elementem definicji. Jedną z najprostszych z pewnością jest ta, która przyjmuje po prostu, iż firmy rodzinne to te, których założyciele i ich potomstwo bądź krewni stanowią kapitał ludzki spółki i jednocześnie sprawują funkcje kierownicze, menedżerskie bądź pozostają w zarządzie firmy.

W badaniu zrealizowanym w roku 2009 dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości przyjęto szeroką definicję przedsiębiorstw rodzinnych, która stanowi połączenie kryterium zarządu i własności. Również na potrzeby przeprowadzonych badań posłużono się następującym określeniem firm rodzinnych: „każdy podmiot gospodarczy z sektora mikro, małych lub średnich przedsiębiorstw, o dowolnej formie prawnej, zarejestrowany i działający w Polsce, w którym [Raport... 2010]:

1. co najmniej dwóch członków rodziny wspólnie pracuje w tym przedsiębiorstwie,
2. co najmniej jeden członek rodziny ma istotny wpływ na zarządzanie,
3. członkowie rodziny posiadają znaczące lub większościowe udziały w przedsiębiorstwie”.

Podsumowując dotychczasowe rozważania dotyczące funkcjonowania firm rodzinnych, nie ulega wątpliwości, że istotne znaczenie ma silna więź pomiędzy biznesem a rodziną założycielską. Cechy te były niejednokrotnie powtarzane we wskazanych definicjach rodzinnych przedsiębiorstw. Bowiem w rodzinnej przedsiębiorczości bardzo trudno jest rozdzielić procesy zachodzące w rodzinie od procesów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Przedsiębiorstwa rodzinne nie są podmiotami wyodrębnionymi

według kryteriów prawnych, chociaż niewątpliwie stanowią one bardzo znaczącą grupę firm, zwłaszcza w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Przyjęcie powyższej definicji pozwoliło na przeprowadzenie badań i zaprezentowanie miejsca firm rodzinnych w sektorze MSP województwa lubelskiego. Natomiast ostateczne wnioski pozwoliły na potwierdzenie postawionej hipotezy badawczej.

Charakterystyka firm rodzinnych w Polsce

Przedsiębiorstwa, zatrudniające do 249 pracowników, tworzące sektor MSP, stanowiąc 99,8% ogółu przedsiębiorstw, są uznawane za ważny atrybut konkurencyjnej i silnej gospodarki. Liczba firm aktywnych z sektora MSP osiągnęła poziom 1,78 miliona, z czego aż 96% stanowią firmy mikro, które zatrudniają maksymalnie 9 pracowników.

Ponadto MSP zatrudniające 60,5% pracujących w sektorze przedsiębiorstw, mają około 60% udziału w przychodach sektora przedsiębiorstw, ale dysponują już tylko nieco ponad 40% wartości aktywów. W 2011 r. wkład sektora w tworzenie PKB wyniósł 47,3%. W przypadku średnich i małych firm trudno wskazać wyraźne tendencje zmian, ich udział w tworzeniu PKB w latach 2009–2011 waha się dla przedsiębiorstw średnich na poziomie od 10,1% do 10,4%, a w przypadku małych – od 7,7% do 7,9%. W grupie mikrofirm w latach 2009–2011 zaobserwowano trend spadkowy (z 30,4% w roku 2009 do 29,4% w roku 2011) [Raport... 2013, s. 17].

Powołując się na badania prowadzone w 2009 r. pod kierunkiem A. Kowalewskiej, można przyjąć, że rodzinna przedsiębiorczość w Polsce stanowi 36% sektora MSP. Im mniejsze przedsiębiorstwa, tym więcej jest wśród nich firm rodzinnych. 38% mikroprzedsiębiorstw, 28% małych firm i 14% średnich to biznesy rodzinne. Ponadto jeżeli wliczymy do puli firm rodzinnych jednoosobowe działalności gospodarcze, ogólny procent firm rodzinnych wzrośnie do 78%. Wytwarzają one jednocześnie 10,4% ogółu polskiego PKB (ponad 121 mld zł) w tym: mikrofirmy rodzinne wytwarzają 7% PKB, małe firmy rodzinne 1,9% PKB, a średnie firmy rodzinne 1,4% PKB, zatrudniając przeszło 1 300 tys. pracowników, co daje około 21% ogółu zatrudnionych przez MSP. Wśród firm rodzinnych aż 90% stanowią mikroprzedsiębiorstwa, 9% to przedsiębiorstwa małe, pozostałe należą do firm średnich [Kowalewska 2009, s. 23].

Liczbę rodzinnych firm mikro oszacowano na około 197 tysięcy podmiotów, małych ponad 19 tysięcy oraz średnich około 2 tysięcy. Wyniki badań pokazały, że mikrofirmy rodzinne zatrudniały średnio 4,3 pracowników, małe firmy – 16,6, a średnie 73,4. Liczbę osób zatrudnianych przez firmy rodzinne określi-

no na około 850 tysięcy dla mikro, prawie 330 tysięcy dla małych i 160 tysięcy dla średnich przedsiębiorstw rodzinnych. Można więc oszacować, że firmy rodzinne zatrudniają 21% ogółu zatrudnionych przez MSP [Kowalewska 2009, s. 66].

W przypadku badań Ł. Sułkowskiego szacunki dotyczące roku 2003 mówią o 40% udziale tych firm w tworzeniu PKB i 50% udziale w kreacji miejsc pracy w polskiej gospodarce. Jednocześnie autor szacuje, że firmy rodzinne stanowią połowę wszystkich firm działających w Polsce [Sułkowski 2010, ss. 1-2].

Wewnętrzna struktura firm rodzinnych ze względu na wielkość zatrudnienia nie różni się od struktury pozostałych przedsiębiorstw.

Najbardziej popularną formą prawną przedsiębiorstw rodzinnych jest działalność gospodarcza osób fizycznych. W tej formie funkcjonuje 81% przedsiębiorstw rodzinnych. Jeżeli przedsiębiorstwa rodzinne działają w oparciu o inną formę prawną (niż działalność gospodarcza osoby fizycznej), to najczęściej są to spółki cywilne (6%) i jawne (5%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (4%) [Kowalewska 2009, s. 68].

W ogólnej strukturze przedsiębiorstw wyodrębnionych na podstawie sekcji PKD najmniejsze różnice pod względem udziału firm rodzinnych i nierodzinnych dotyczyły sekcji H (hotele i restauracje), sekcji I (transport, gospodarka magazynowa, łączność) – po 50%. Także w przypadku sekcji G (handel hurtowy i detaliczny) można było odnotować względnie zrównoważony (zwłaszcza w odniesieniu do pozostałych sekcji PKD) udział firm rodzinnych (41%) i nierodzinnych (59%). W wymienionych sekcjach PKD udział firm rodzinnych jest większy niż przeciętny.

Firmy rodzinne były bardzo rzadko obecne w grupie podmiotów działających w sekcji M (edukacja – 6%), ale jest to zrozumiałe biorąc pod uwagę specyfikę tej sekcji (dominujący udział sektora publicznego). Również rzadko firmy rodzinne występowały w sekcji E (wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, wodę – 13%), sekcji F (budownictwo – 18%), C (górnictwo – 21%), O (działalność usługowa, indywidualna, komunalna i pozostała – 23%) [Kowalewska 2009, ss. 69-70].

Udział firm rodzinnych w strukturze MSP poszczególnych województw był również zróżnicowany. W województwie opolskim i kujawsko-pomorskim był on bardzo wysoki i wynosił odpowiednio 64% i 55%. Firmy rodzinne stanowiły połowę lub niemal połowę sektora MSP w: dolnośląskim, świętokrzyskim, wielkopolskim i małopolskim. Jednocześnie przedsiębiorstwa rodzinne miały niewielkie udziały w ogólnej strukturze MSP takich województw jak: lubuskie (18%), zachodniopomorskie (21%), podkarpackie i lubelskie (po 23%) [Kowalewska 2009, s. 73].

Średni wiek firmy rodzinnej i nierodzinnej jest zbliżony i wynosi około 14 lat. Niemniej jednak, w grupie firm rodzinnych częściej można było spotkać

firmy, których obecność na rynku trwa dłużej niż 10 lat, co potwierdzałoby prawidłowość zaobserwowaną w innych krajach. Z drugiej strony, wśród firm rodzinnych odnotowano także nieco więcej tych działających na rynku krótko, tj. od 3 do 5 lat [Kowalewska 2009, s. 76].

Charakterystyka próby badawczej

W celu przeanalizowania działalności firm rodzinnych oraz ich roli w kreowaniu lokalnej przedsiębiorczości, przeprowadzone zostały badania ankietowe. Badaniami objęto 254 jednostki gospodarcze zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego – z tego 79 przedsiębiorstw (co stanowiło 31% całej próby badawczej) to jednostki funkcjonujące na bazie rodzinnego biznesu. Pośród przebadanych firm rodzinnych zdecydowana większość podmiotów to mikro i małe przedsiębiorstwa – prawie 95%. W dalekiej pozycji znalazły się zarówno średnie jak i duże jednostki gospodarcze – nieco ponad 2,5% każde (tabela 2).

Tabela 2. Liczba osób zatrudnionych w firmie rodzinnej

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba firm	Udział (%)
1.	1 – 49	75	94,94
2.	50 – 249	2	2,53
3.	250 – powyżej	2	2,53

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

W celu weryfikacji przyjętej hipotezy badawczej dokonano klasyfikacji firm rodzinnych pod względem branż, w których działają. Przebadane podmioty gospodarcze reprezentowały w sumie 9 branż, przy czym w czterech branżach liczba reprezentantów była w granicach od 1 do 4: media – 3, Telekom – 4, opieka zdrowotna 3, energetyka – 1 (w sumie 11 respondentów co stanowiło nieco ponad 13% wszystkich udzielonych odpowiedzi).

Tabela 3. Branża, którą reprezentuje firma rodzinna

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział (%)
1.	Media	3	3,61
2.	Telecom	4	4,82
3.	Materiały	13	15,66
4.	IT	7	8,43
5.	Przemysłowa	21	25,30
6.	Opieka zdrowotna	3	3,61
7.	Energetyka	1	1,20
8.	Podstawowe artykuły konsumpcyjne	11	13,25
9.	Artykuły konsumpcyjne nie będące artykułami pierwszej potrzeby	20	24,10
Razem:		83 ¹	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że największą popularnością wśród rodzinnych biznesów cieszy się branża przemysłowa (ponad 25%), a w dalszej kolejności artykuły konsumpcyjne, niebędące artykułami pierwszej potrzeby społeczności. W badanej grupie podmiotów występuje duże zróżnicowanie branży, którą reprezentują firmy rodzinne, o czym świadczy współczynnik zmienności na poziomie 0,813.

Tabela 4. Okres funkcjonowania firmy rodzinnej na rynku

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba firm	Udział (%)
1.	krócej niż rok	0	0,00
2.	od 1 do 5 lat	14	17,72
3.	od 5 do 10 lat	16	20,25
4.	10 lat	14	17,72
5.	10–20 lat	16	20,25
6.	powyżej 20 lat	19	24,05
Razem:		79	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

1. W przeprowadzonym badaniu uczestniczyło 79 firm rodzinnych, jednak suma wszystkich udzielonych odpowiedzi wyniosła 83, ponieważ 4 spośród przebadanych podmiotów działa na przestrzeni więcej niż jednej branży.

Na pytanie zadane respondentom o okres funkcjonowania na rynku – najczęściej wskazywaną odpowiedzią (ponad 24%) był czas powyżej 20 lat (tabela 4). Jednak okres pomiędzy 10 a 20 lat również nie był bez znaczenia dla funkcjonowania rodzinnych biznesów. W badanej grupie podmiotów wystąpiło małe zróżnicowanie okresu funkcjonowania w warunkach gospodarki rynkowej, o czym świadczy współczynnik zmienności na poziomie 0,509.

Ocena sytuacji ekonomicznej firm rodzinnych w województwie lubelskim na przykładzie badań ankietowych

W badaniach przeprowadzonych w okresie listopad 2013 – styczeń 2014 na 79 losowo wybranych przedsiębiorstwach rodzinnych, funkcjonujących na terenie województwa lubelskiego, wykorzystano dwie podstawowe metody: ankietową i statystyczną.

W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że prawie 38% ankietowanych uważa, że ich wyniki finansowe w porównaniu z rokiem poprzednim poprawiły się, co niewątpliwie wpływa na wzmocnienie sektora MŚP województwa lubelskiego. Natomiast nieco ponad 15% wskazało na spadek (por. tabela 5). Pozytywnym zjawiskiem wydaje się fakt, że prawie 47% respondentów wykazało, że ich wyniki pozostały na tym samym poziomie.

Tabela 5. Ocena wyników firm rodzinnych w porównaniu z rokiem poprzednim

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba firm	Udział (%)
1.	Wzrost o 15% lub więcej	6	7,59
2.	Wzrost o 10% -15%	7	8,86
3.	Wzrost o 5%-10%	17	21,52
4.	Mniej więcej na tym samym poziomie	37	46,84
5.	Spadek o 5%-10%	5	6,33
6.	Spadek o 10% -15%	2	2,53
7.	Spadek o 15% lub więcej	5	6,33
Razem:		79	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Na pytanie zadane respondentom: „Czy Pani/Pana firma odczuła skutki spowolnienia gospodarczego po roku 2008?” – aż 44% ankietowanych wskazało, że tak, a 35% miało trudność z jednoznaczną odpowiedzią (tabela 6).

Tabela 6. Czy odczuwano skutki spowolnienia gospodarczego po roku 2008?

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba firm	Udział (%)
1.	Tak	35	44,30
2.	Nie	16	20,25
3.	trudno powiedzieć	28	35,44
Razem:		79	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Mimo dużego wpływu spowolnienia gospodarczego na działalność firm rodzinnych, pozytywnym zjawiskiem wydaje się fakt, że jednostki te miały i nadal mają plany rozwojowe (tabela 7). Na pytanie zadane respondentom o kierunki rozwoju tych planów ponad 33% jednostek wskazało na wprowadzenie nowych produktów, co jednocześnie przedłoży się na wzrost istniejącego udziału w rynku, przy jednoczesnym wzmocnieniu sektora MŚP województwa lubelskiego. Oprócz wprowadzenia nowych produktów, jednostki na bazie rodzinnego biznesu mają w planach także rozwój potencjału zarówno gospodarczego, jak i ludzkiego (nieco ponad 14%). W badanej grupie podmiotów wystąpiło duże zróżnicowanie planów rozwojowych, o czym świadczy współczynnik zmienności na poziomie 0,773.

Tabela 7. Jakie są kierunki planów rozwojowych w państwa firmie?

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział (%)
1.	Inwestycja kapitałowa	11	8,59
2.	Rozwój potencjału	18	14,06
3.	Wzrost istniejącego udziału w rynku	41	32,03
4.	Nowe branże	9	7,03
5.	Nowe kraje	6	4,69
6.	Nowe produkty (usługi)	43	33,59
Razem:		128 ²	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Nie ulega wątpliwości fakt, że skala planów rozwojowych uzależniona jest od źródeł finansowania. Jako główne źródło finansowania firm rodzinnych najczęściej wskazywaną odpowiedzią był kredyt bankowy – prawie 36%,

2. W przeprowadzonym badaniu uczestniczyło 79 firm rodzinnych, jednak suma wszystkich udzielonych odpowiedzi wyniosła 128, ponieważ jednostki mają dosyć rozbudowane i dalekosiężne plany rozwojowe.

a następnie zyski zatrzymane – prawie 32% (tabela 8). Dopiero na trzeciej pozycji pojawiła się możliwość pomocy ze strony rodziny. Zatem mimo rodzinnych powiązań właściciele badanych podmiotów preferują zadłużenie w banku niż w kręgu znajomych, rodziny.

Tabela 8. Preferowane źródła finansowania firm rodzinnych

Lp.	Wyszczególnienie	Liczba wskazań	Udział (%)
1.	Kredyt bankowy	47	35,61
2.	Emisje wewnętrzne	5	3,79
3.	Emisje zewnętrzne	6	4,55
4.	Rodzina	32	24,24
5.	Zyski zatrzymane	42	31,82
Razem:		132 ³	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w okresie listopad 2013–styczeń 2014.

Zakończenie

Przedsiębiorczość, której podstawowym przejawem jest działalność sektora małych i średnich przedsiębiorstw, stanowi podstawę gospodarki lokalnej. Dlatego też wiele inicjatyw i działań skierowanych jest na wspieranie jej rozwoju. Istotną rolę w obszarze przedsiębiorczości odgrywają firmy rodzinne, szczególnie w sektorze MSP, w związku z tym ich rozwój i funkcjonowanie powinny stać się obiektem zainteresowania władzy lokalnej, jak i rządu.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że charakterystyka przedsiębiorstw rodzinnych, funkcjonujących w województwie lubelskim, nie odbiega od średniej krajowej. W analizowanej grupie podmiotów rodzinnych prawie 97,5% stanowiły mikro, małe i średnie podmioty, w 25% działające w branży przemysłowej.

Ważną cechą istnienia tych podmiotów na rynku jest stabilność ich funkcjonowania, co potwierdza postawioną we wstępie tezę. Ponad 45% analizowanych podmiotów funkcjonuje na rynku ponad 10 lat. Rotacja pracowników w firmach rodzinnych jest też stosunkowo niska, zdecydowanie częściej dotyczy ona jednak osób spoza samej rodziny.

W ostatnich latach obserwuje się poprawę warunków prowadzenia działalności gospodarczej przez firmy rodzinne. Pomimo, iż pozytywnie postrze-

3. W przeprowadzonym badaniu uczestniczyło 79 firm rodzinnych, jednak suma wszystkich udzielonych odpowiedzi wyniosła 132, ponieważ wskazywano więcej niż jedno źródło finansowania.

gają one swoją sytuację i rysujące się przed nimi perspektywy, 85% podmiotów wskazało utrzymanie lub poprawę swoich wyników w ostatnim roku, to nadal istnieje szereg barier i ograniczeń, z którymi muszą się zmierzyć, a 35% firm podaje, iż odczuło skutki spowolnienia gospodarczego.

Takim ograniczeniem może być możliwość pozyskania źródeł finansowania. Firmy rodzinne województwa lubelskiego preferują kapitały własne jako sposób pozyskania kapitału, co świadczy o ich braku skłonności do ryzyka. Jest to czynnik ograniczający ekspansję tych podmiotów, może jednak ograniczać negatywne skutki kryzysu i pozwolić firmom przetrwać na rynku.

Trudno jednoznacznie stwierdzić, czy firmy rodzinne są gorsze czy lepsze od firm z rozproszoną strukturą własności, ale firmy rodzinne, mimo pewnych ograniczeń związanych ze strategią rozwoju, tworzą podwaliny trwałych i silnych przedsiębiorstw. Wartości istotne dla rodziny sprawiają, że pracownicy i właściciele są bardziej zaangażowani w działalność firmy, jak również czują się odpowiedzialni za jej sukcesy i porażki.

Bibliografia

Dominiak (2005), *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

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

Kowalewska A. (red.), (2009), *Badanie firm rodzinnych – raport końcowy PARP*, PARP, Warszawa.

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

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

Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2011–2012, PARP, Warszawa.

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

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

Sułkowski Ł., *Przedsiębiorczość w firmach rodzinnych w Polsce – wnioski z badań*, <http://mikro.univ.szczecin.pl/bp/pdf/16/19.pdf>.

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

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

Wallman M. (2008), *Family matters – the complexities of relationships in the small family firm* [in:] J.E. Wasilczuk, K. Zięba (eds), *SMEs in modern economics. Selected issues*, Gdańsk, University of Technology, Gdańsk.

Kamil Decyk

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Małgorzata Juchniewicz

Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Poziom i cele działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw

Microenterprises level and objectives of innovation activity

Abstract: The article presents results of own research carried out among 382 microenterprises located in warmińsko-mazurskie voivodeship. The aim of the study was identify targets and assess level of innovative activity of microenterprises. New process were the largest percentage of innovations (39,8%). Microenterprises mostly implement innovations, which were new from the point of view of the company (49,4%). In addition, microentrepreneurs in their innovation activity inspired by the consumers opinions (4,94), as well as the ideas from research and development units (4,81). The most important objectives leading to innovative activity was improve the products/services quality (39,8%) and increase in market shares (38,0%). The results indicate that the development trends of innovative activities towards approaches based on the demand side of innovation (user driven innovation), as well as the still the adaptive nature implemented innovation (secondary innovation).

Key-words: family business, microenterprise, innovation activities, sources of innovation activities, innovation activity targets.

Wprowadzenie

Niezwykle często w literaturze wskazuje się, jak istotne znaczenie mają dla rozwoju gospodarki mikroprzedsiębiorstwa. Uznaje się za nie firmy, w których zatrudnienie nie przekracza 9 osób, obroty roczne natomiast są na poziomie do 2 mln euro lub roczna suma bilansowa nie przekracza tej kwoty

[Dziennik Urzędowy...2008, s. 3]. O roli tych podmiotów i ich znaczeniu świadczyć ponadto mogą dane prezentujące sytuację krajową sektora mikroprzedsiębiorstw. Po pierwsze znaczący jest ich udział w ogólnej liczbie podmiotów gospodarczych. Jak wynika z danych Banku Danych Lokalnych (BDL), statystyk prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny (GUS), mikroprzedsiębiorstwa zarejestrowane w rejestrze REGON w Polsce w 2012 r. reprezentowane były przez 3 794 489 podmioty, co stanowiło ich udział wśród wszystkich jednostek gospodarczych na poziomie 95,5%. Aktywnych było natomiast 1 782 968 mikroprzedsiębiorstw. Po drugie, podmioty zarejestrowane w rejestrze REGON, zatrudniające do 9 pracowników są miejscem zatrudnienia największej liczby osób 3 060 776, co stanowi ich udział na poziomie 37,4% [Arkusze informacyjne... 2012, s. 1]. Zgodnie z raportem przygotowanym przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) w latach 2008–2009 najmniej podmioty wytwarzały największą wartość polskiego PKB – zarówno wśród podmiotów gospodarczych ogółem (ok. 30%), jak i wśród podmiotów sektora MSP (ok. 60%) [Raport o stanie sektora... 2010, s. 28].

Większych trudności dostarcza interpretacja przedsiębiorstwa rodzinnego oraz analiza ich sytuacji na rynku krajowym. Wynika to z braku jednoznacznego charakteru przedsiębiorstw rodzinnych, który wiąże się z wielowymiarowością oraz szerokim spektrum zainteresowań nimi przez różne dziedziny nauki, m. in.: zarządzanie, antropologię, ekonomię, finanse, socjologię, historię, prawo, rachunkowość, psychologię czy nawet fizykę i biologię. Próby ujednolicenia tego terminu dokonują się na podstawie różnego rodzaju założeń [Thornton 2004, s. 10; von Schuttenbach za: Safin 2000, ss. 47–48; Kowalewska i in. 2009, s. 29], a mianowicie, firmy rodzinne:

- to głównie małe i średnie przedsiębiorstwa,
- formułowane są na podstawie samooceny przedsiębiorcy,
- określane są przez pryzmat formy organizacyjno-prawnej,
- warunkowane stosunkiem liczby osób pracujących na własny rachunek oraz pomagającym im członkom rodzin.

Z uwagi na powyższe rozważania, istotna z punktu widzenia każdej firmy rodzinnej jest odpowiednia kombinacja dwóch elementów, jakimi są przedsiębiorstwo i rodzina. Prawidłowa symbioza między nimi odpowiada za właściwe wyznaczanie celów, realizację i tym samym dążenie do sukcesu. Przy zaburzonych relacjach między tymi dwiema jednostkami, współistnienie ich może być także źródłem konfliktów między członkami rodziny dzielącymi ze sobą pracę oraz własność. Ma to miejsce zwłaszcza w przypadku trudności w odseparowaniu życia rodzinnego od zawodowego [Safin 2007, s. 100].

Reaktywacja przedsiębiorczości rodzinnej w Polsce nastąpiła po transformacji systemowej w 1989 r. i od tego czasu powstało wiele podmiotów

rodzinnych. Analogicznie jak w kwestii mikroprzedsiębiorstw, tak w odniesieniu do firm rodzinnych mają one znaczny udział w gospodarce Polski. Objawia się to wymiernymi danymi, które zawiera raport A. Kowalewskiej [2009 za: Żukowska, Pindelski 2012, s. 134]. Jak wskazuje autorka raportu, przedsiębiorczość rodzinna w Polsce stanowi aż 36% sektora MSP (w tym mikroprzedsiębiorstwa). Dostrzega się także zależność, że wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa jego rodzinny charakter staje się mniej popularny. Przykładowo spośród mikrofirm 38% prowadzi działalność rodzinną, małe to odsetek 28% i średnie to zaledwie 14%. Ponadto przy założeniu, że jednoosobowa działalność gospodarcza jest również biznesem rodzinnym, mikroprzedsiębiorstwa rodzinne stanowią 78%. Równie istotny jest także ich udział w wytwarzaniu PKB na poziomie 10,4% rocznie. Ponadto są miejscem pracy dla 21% pracowników z sektora MSP, co stanowi ponad 1 300 tys. zatrudnionych w Polsce. Przedstawione rozważania wskazują, że firmy rodzinne często utożsamiane są z mikroprzedsiębiorstwami. Ponadto świadczyć może o tym specyfika ich działania. Z racji niewielkiej liczby zatrudnionych zarówno w mikro, jak i firmach rodzinnych, występuje duża odpowiedzialność za wykonywaną pracę. Jak wynika z badań realizowanych przez PARP [2009, s. 40] firmy rodzinne, jak i nierodzinne, oceniły wpływ innowacyjności na konkurencyjność na takim samym poziomie (3,9 w skali 5-cio stopniowej). Paradoxem jest, że niezwykle istotna cecha, związana z innowacyjnością mikroprzedsiębiorstw rodzinnych, to ich elastyczność dostosowywania się do permanentnie zmieniających się warunków rynkowych przy jednoczesnej ich niewielkiej skłonności do ryzyka związanego z inwestowaniem w innowacje [Andrzejewski 2011, s. 28]. Brak innowacji skutkuje tym, że zmniejszają się możliwości na przetrwanie takich mikrofirm [Bojewska 2004, s. 61]. Znaczący dla przetrwania mikroprzedsiębiorstwa rodzinnego na rynku jest także specyficzny cykl życia, związany z cyklem rozwoju rodziny [Więcek-Janka 2008, s. 298].

Innowacje są kluczowym czynnikiem uzyskania i utrzymania trwałej przewagi konkurencyjnej, niezależnie od rozmiarów przedsiębiorstwa. W przypadku firm rodzinnych i mikroprzedsiębiorstw, decydują one w głównej mierze o możliwościach rozwoju i przetrwaniu na rynku. Z tego względu celem opracowania jest identyfikacja celów oraz ocena poziomu prowadzenia aktywności innowacyjnej przez najmniejsze podmioty gospodarcze. Badania przeprowadzono w latach 2012–2013 wśród mikroprzedsiębiorstw prosperujących na terenie województwa warmińsko-mazurskiego. Z uwagi na okres rozpoczęcia badań, tj. 2011 r., analizowano innowacyjność podmiotów w trzech ostatnich latach działania, czyli 2009–2011. Wybór trzyletniego przedziału czasowego ma uzasadnienie w definicji przedsiębiorstwa innowacyjnego. Uważa się za nie bowiem każdy podmiot gospodarczy, który w bada-

nym okresie trzech lat wprowadził przynajmniej jedną innowację techniczną (technologiczną), tj. nowy lub ulepszony produkt bądź proces, będący nowością z punktu widzenia przynajmniej danego przedsiębiorstwa [Stawasz 2005, s. 133]. W ten sam sposób przedsiębiorstwo innowacyjne rozumiane jest w tym opracowaniu. Doboru próby do badań dokonano w sposób nielosowy spośród specjalnie wyselekcjonowanych mikroprzedsiębiorstw. Na potrzeby realizacji badań dokonano kompilacji branż kluczowych dla rozwoju regionu i wybrano najczęściej wyróżniane: przemysł spożywczy, branżę drzewno-meblarską, produkcję wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych, produkcję maszyn i urządzeń, branżę budowlaną, handel i naprawę pojazdów samochodowych oraz sektor turystyczny. Badania przeprowadzono metodą sondażu diagnostycznego przy zastosowaniu narzędzia badawczego w formie autorskiego kwestionariusza ankiety, który rozesłano – bądź w niektórych przypadkach przeprowadzono wywiady telefoniczne – wśród 509 mikroprzedsiębiorstw. Otrzymano zwrot 426 poprawnie (83,7%), lecz niekompletnie wypełnionych kwestionariuszy. Brakujące dane poddano weryfikacji oraz uzupełniono, kontaktując się z respondentami telefonicznie lub osobiście. W ten sposób otrzymano zwrot poprawnie i kompletnie wypełnionych kwestionariuszy od wcześniej określonej reprezentatywnej grupy 382 mikroprzedsiębiorstw. Grupa badawcza nie została podzielona na firmy rodzinne oraz nierodzinne, jednak jak wynika z literatury przedmiotu i wcześniejszych rozważań, większość mikroprzedsiębiorstw w gospodarce polskiej (91,5%) to firmy rodzinne [Adamska 2009, ss. 200–201]. Co więcej, do puli tych przedsiębiorstw można zaliczyć indywidualną działalność gospodarczą. Przyjmując takie kryterium, można stwierdzić, że w badaniach własnych wzięło udział 309 firm rodzinnych, co stanowiło 78,5% wszystkich przebadanych podmiotów.

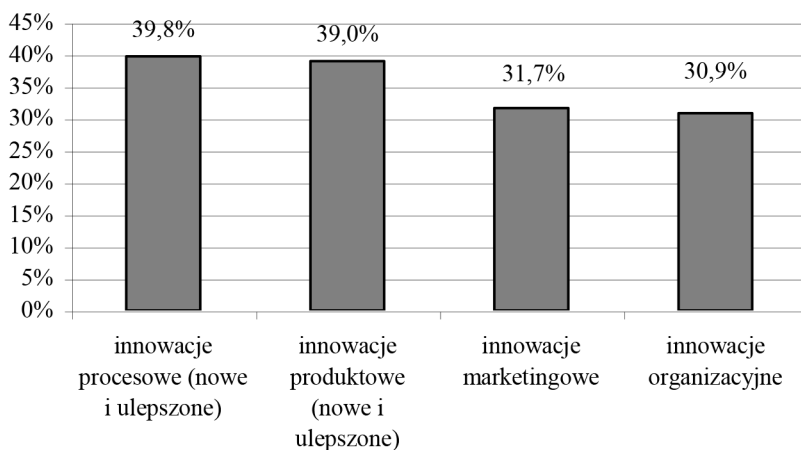
Poziom działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw

W permanentnie zmieniającym się otoczeniu oraz globalnej gospodarce nie jest możliwe funkcjonowanie firmy bez działań innowacyjnych. Z uwagi na dynamikę przyswajania nowych idei technologicznych, postęp dokonuje się nieustannie. Warunki takie wymagają więc od przedsiębiorców ciągłego udoskonalania. Co więcej, w gospodarce globalnej, nastawionej na przewagę konkurencyjną, determinowanej zasobami niematerialnymi, zdolnościami do wprowadzania innowacji oraz powszechnej dostępności informacji, bardziej ryzykowne jest zaniechanie działań innowacyjnych niż poniesienie porażki przy próbie ich implementacji. Tylko przedsiębiorstwa charakteryzujące się innowacyjnością mają możliwości zaspokoić wymagania odbiorców, wy-

korzystać warunki globalnego otoczenia i rozwijać się [Bachnik 2006, ss. 13–14]. Określenie poziomu i celów działalności innowacyjnej są jednym z początkowych etapów aktywności innowacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwo. Każda planowana zmiana to efekt założeń i zamierzeń przedsiębiorcy, które mogą być zdeterminowane sytuacją wewnętrzną w firmie, a także zewnętrznymi warunkami prowadzenia działalności. Poziom innowacyjności najczęściej określa się liczbą i rodzajem wdrożonych innowacji, a także skalą ich nowości. Miary te zastosowane zostały w opracowaniu.

Spośród grupy badanej, firmy innowacyjne stanowiły niecałą połowę (47,4%), pozostała część to ich nieinnowacyjne odpowiedniki. Efektami działalności innowacyjnej przedsiębiorstw są wdrożone innowacje w postaci nowych lub ulepszonych produktów bądź usług. Często wymagają one jednocześnie unowocześnienia procesów wytwórczych, co wiąże się z innowacjami procesowymi. Powiązane mogą być z nimi również innowacje organizacyjne w zakresie np. zmiany godzin pracy czy też przesunięć wewnętrznych między stanowiskami. Ostatnią formą efektów w postaci innowacji są nowości związane z działalnością marketingową, w tym np. zdobycie nowych rynków, zastosowanie nowej formy promocji czy też otwarcie nowych kanałów dystrybucji. Wśród mikroprzedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje w latach 2009–2011, dominowały te, które zainteresowane były nowościami w zakresie procesów (39,8% – wykres 1).

Wykres 1. Rodzaj innowacji wprowadzany przez mikroprzedsiębiorstwa

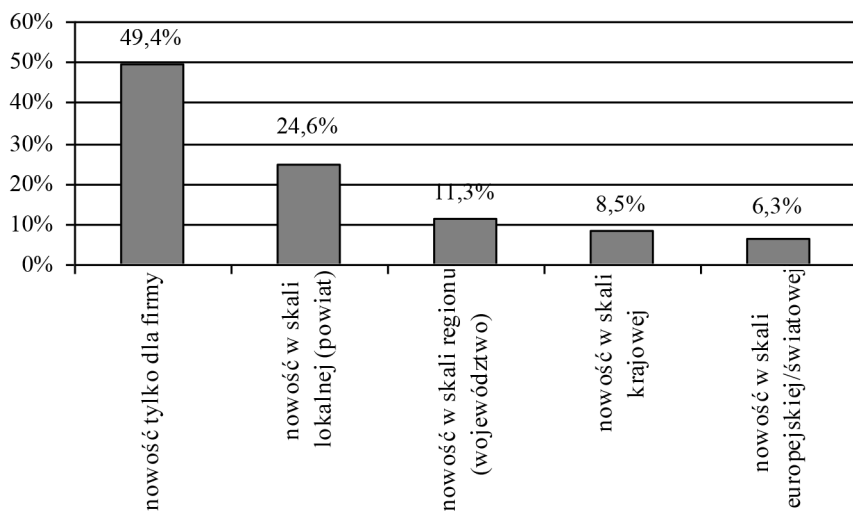


Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Niewiele mniejsza aktywność badanych podmiotów miała miejsce w przypadku innowacji produktowych. Około 1/3 mikrofirm wprowadziła na rynek nowości marketingowe oraz organizacyjne. Porównując przedstawione wyniki badań z uzyskanymi przez innych autorów [Juchniewicz, Grzybowska 2010, s. 94], zauważa się większe zróżnicowanie w strukturze innowacji. Wspomniane autorki wskazały w badaniach, że największą aktywność mikropodmioty wykazywały w przypadku innowacji produktowych (55,7%) oraz organizacyjnych (53,1%). Znaczna różnica między badaniami wystąpiła w odniesieniu do nowości organizacyjnych. W badaniach własnych były one najrzadziej wdrażanymi nowościami. Sytuacja taka może wynikać z międzybranżowych różnic badanych populacji.

Przedstawione wyniki poziomu innowacyjności mikroprzedsiębiorstw dają jednak niepełny obraz ich aktywności innowacyjnej. Konieczne jest w tym miejscu uwzględnienie aspektu tzw. zasięgu danych innowacji. W badaniach rozróżnia się sześć obszarów, na którym dane rozwiązanie może zostać uznane za nowe. Są to innowacje będące nowością w skali: samej firmy, lokalnej, regionalnej, krajowej, europejskiej i światowej. Stopień nowości danej innowacji może również dostarczać informacji na temat rynku, jaki jest w stanie objąć dane nowatorskie rozwiązanie. Badane mikroprzedsiębiorstwa najczęściej wdrażały innowacje, które były nowe w skali samej firmy (49,4% – wykres 2).

Wykres 2. Stopień nowości wdrażanych innowacji w mikroprzedsiębiorstwach (% wskazań)



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na podstawie danych zauważyć można występującą zależność: im większy geograficznie rynek, tym mniejszy udział innowacji. Spośród przebadanych firm, innowacje okazywały się nowością najrzadziej w skali światowej czy też europejskiej. Zaprezentowane wyniki wskazują, że występuje wyrównany poziom między innowacjami, które są usprawnieniami tylko w zakresie firmy, a nowościami, które zostały wdrożone na większych rynkach. W skali kraju za nowe uznano 8,5% innowacji tworzonych przez mikroprzedsiębiorstwa warmińsko-mazurskie. Z drugiej jednak strony tylko 6,3% z nich tworzyło nowe rozwiązania na skalę europejską czy też światową. Wyniki badań własnych są zbliżone z analogicznymi prowadzonymi na skalę krajową na 1500 najmniejszych podmiotach [Juchniewicz, Grzybowska 2010, s. 97]. Zgodnie z nimi, największy udział stanowiły firmy wdrażające nowości, będące innowacją dla samego przedsiębiorstwa (w przypadku każdego rodzaju innowacji zdecydowanie ponad 50%). Najmniejszy udział stanowiły natomiast, podobnie jak wynika z badań własnych, nowości w skali europejskiej / światowej. Tak kształtująca się struktura skali nowości innowacji, wdrażanych przez firmy mikro, świadczy o adaptacji istniejących pomysłów. Polscy mikroprzedsiębiorcy w zakresie działalności innowacyjnej często prowadzą czynności odtwórcze, skutkujące innowacjami wtórnymi. Z powodu obawy przed ryzykiem i porażką nowych przedsięwzięć, koncentrują się oni na sprawdzonych rozwiązaniach krajowych czy też zagranicznych.

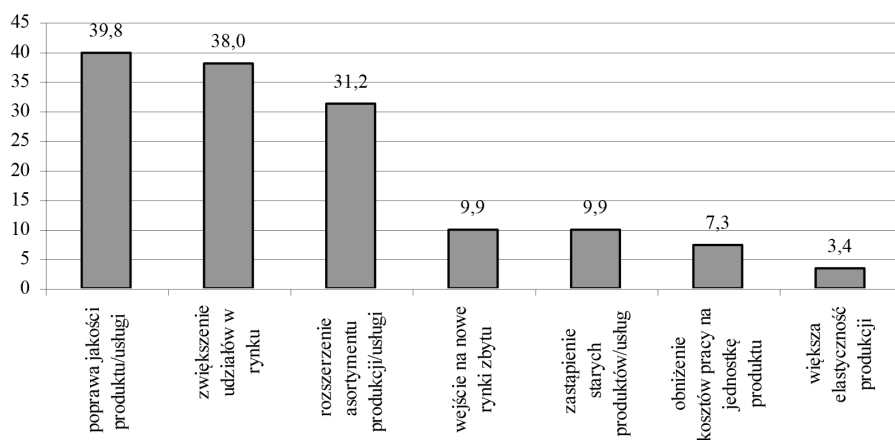
Cele działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw

Wdrażanie innowacji może być podyktowane różnego rodzaju względami natury ekonomicznej, społecznej, ekologicznej itp. Do celów wdrażania rozwiązań innowacyjnych Haffer [2004, s. 60] zaliczył aż 27 pozycji, wśród których znalazły się „ekonomiczne” motywy, m.in.: zwiększenie udziału w rynku, zwiększenie asortymentu produktów, redukcja kosztów, ekspansja na nowe rynki. Oprócz nich autor dostrzega również cele społeczne, tj.: poprawa warunków pracy, czy ekologiczne, jak ochrona środowiska. Każdy z celów jest źródłem potencjalnego popytu na innowacyjne pomysły powstające w firmie, ale i w jej otoczeniu (na zewnątrz). Z tego względu dla działalności innowacyjnej duże znaczenie mają pomysłodawcy rozwiązań innowacyjnych, których można podzielić na egzo- i endogenicznych. Wśród zewnętrznych (egzogonicznych) źródeł inspirowania działalności innowacyjnej wpływ mają opinie klientów, a ponadto jednostki badawczo-rozwojowe czy konkurenci. Wewnętrzne pomysły mogą być pochodnymi np. myśli czy intencji pracowników, a także samych właścicieli. Wprowadzanie innowacji nie może być zatem celem samym w sobie, a powinno być powiązane ze strategią oraz celami

określonymi przez przedsiębiorstwo. W świetle tych wymogów, w badaniach określono także najczęstsze powody podejmowania działań innowacyjnych w mikroprzedsiębiorstwach. Cele inicjowania działalności innowacyjnej pozyskano z cyklicznych raportów z badań, dotyczących działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, które prowadzone są przez Główny Urząd Statystyczny [GUS – Działalność innowacyjna...2010, s. 33]. W badaniach własnych występuje wyraźne rozgraniczenie między trzema głównymi powodami prowadzenia działań innowacyjnych a pozostałymi motywami. Do najważniejszych przyczyn wprowadzania innowacji zaliczono: poprawę jakości produktów i usług (39,8%), zwiększenie udziałów w rynku (38%) oraz rozszerzenie asortymentu produkcji (31,2% – wykres 3). Przyczyny podejmowania aktywności innowacyjnej pokrywają się z efektami, na które wskazywali respondenci w badaniach A. Świadka i J. Gorączkowskiej [2013, s. 88]. Najczęstszym efektem wdrażanych rozwiązań była bowiem poprawa jakości (59,6%). Drugim w kolejności efektem było rozszerzenie asortymentu (45,3%), na co również zwrócono szczególną uwagę w badaniach własnych (31,2%).

Podobna tendencja w kształtowaniu się motywów podejmowania działań innowacyjnych występuje także w badaniach Juchniewicz i Grzybowskiej [2010, s. 100]. Za dwa najważniejsze powody prowadzenia aktywności innowacyjnej uznano w nich poprawę jakości produktów (2,70 w trójstopniowej skali, gdzie 3 – wysokie znaczenie) oraz zwiększenie udziałów w rynku (2,70).

Wykres 3. Motywy podejmowania działalności innowacyjnej przez mikroprzedsiębiorstwa (% wskazań)

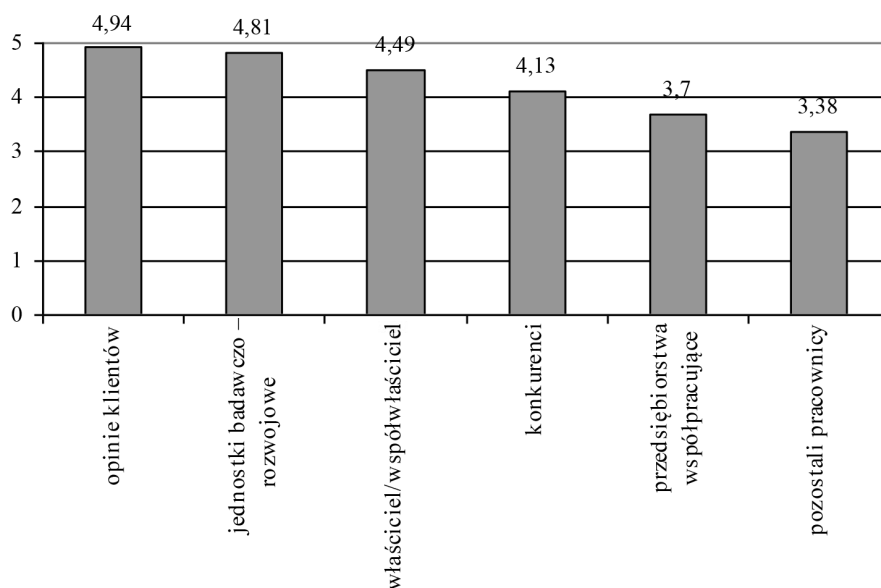


Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Na trzecim miejscu, nieznacznie niżej oceniono i sklasyfikowano rozszerzenie asortymentu produkcji (2,30). Nieco odmiennie prezentował się rozkład wskazań celów innowacji w przypadku badań M. Haffera [2004, s. 58]. We wspomnianym opracowaniu, oprócz zwiększenia udziałów w rynku (77% odpowiedzi) najczęściej wskazywanymi przez respondentów celami były jeszcze: obniżenie kosztów pracy (68,0%) oraz wejście na nowe rynki zbytu (63,0%). Taka charakterystyka udzielonych odpowiedzi może wynikać z faktu, że w badaniach brały udział również większe przedsiębiorstwa, które prowadząc działalność produkcyjną (usługową) na większą skalę, swoją uwagę skupiają często na wielkości produkcji, stąd wysoki procent wskazań na cel obniżenia kosztów pracy w przeliczeniu na jednostkę produktu.

W obecnej gospodarce oraz w perspektywie intensywnego rozwoju technologii informatycznej, przedsiębiorcy mają swobodny dostęp do coraz to większej liczby informacji. Znaczenia nabiera zatem właściwe wyselekcjonowanie spośród nich tych niezbędnych z punktu widzenia prowadzenia działalności innowacyjnej. W tym celu w badaniach własnych określono na pięciostopniowej skali punktowej znaczenie poszczególnych źródeł pomysłów, które w znacznym stopniu opierają się o zasoby informacyjne (wykres 4).

Wykres 4. Znaczenie źródeł pomysłów dla podjęcia działalności innowacyjnej w mikroprzedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Jak wynika z danych zamieszczonych na wykresie 4, w badaniach własnych za najważniejsze źródło pomysłów innowacyjnych respondenci uznali opinię klientów (4, 94). Badania A. Świadka i J. Gorączkowskiej [2013, s. 86] są zbieżne z wynikami badań własnych. W przywołanych badaniach prowadzonych wśród przedsiębiorstw przemysłowych, w 56,5% respondenci wskazali na opinie klientów jako na najistotniejsze źródło informacji dla innowacji. Na drugim miejscu znalazły się źródła traktowane ogólnie jako wewnętrzne w firmie (39,6%). Oprócz nich w badaniach wspomnianych autorów widoczna jest tendencja czerpania inspiracji z zewnątrz. Dużymi udziałami odznaczały się takie źródła, jak: konkurenci (33,8%, w badaniach własnych sklasyfikowani na czwartym miejscu z oceną 4,13), dostawcy (35,8%) czy konferencje i targi (31,9%). Podobnie, w porównaniu z wynikami badań własnych, prezentują się oceny uzyskane przez M. Juchniewicz i B. Grzybowską [2010, s. 118]. W tym przypadku to właściciel i jego idee zostały uznane za kluczowe źródło informacji dla innowacji (2,80 w trójstopniowej skali, gdzie 3 – wysokie znaczenie). W badaniach własnych równie wysoko oceniono to źródło pomysłów i sklasyfikowano je na trzecim miejscu z oceną 4,49. Występuje natomiast znacząca rozbieżność w przypadku źródła, jakim są jednostki badawczo-rozwojowe. W badaniach własnych zajęły drugie miejsce, natomiast w przypadku badań z 2010 r. okazały się one najmniej istotne (1,6). Być może należałoby uściślić w kolejnych analizach, czy są to jednostki zewnętrzne czy wewnętrzne, a możliwe, że termin ten wymagałby wyjaśnienia teoretycznego, które zamieszczone zostałoby w narzędziu badawczym.

W obliczu zwracania coraz większej uwagi na podejście *user driven innovation* (UDI), wydaje się, że wyniki z badań własnych mogą satysfakcjonować i potwierdzać ten kierunek rozwoju procesów innowacyjnych. W przypadku nowego postrzegania innowacji i procesu z nimi związanego, udział konsumenta w tworzeniu nowości oraz prowadzenia działalności z nią sprzężonej jest podniesiony do najwyższej rangi i świadczy o popytowym charakterze tworzenia innowacji. UDI umożliwia formułowanie nowych koncepcji i rozwój pomysłów przez klientów za pośrednictwem współpracy przedsiębiorstwa z nimi i zaangażowanie odbiorców w procesy innowacyjne w celu uzyskania wiedzy o ich problemach oraz preferencjach [Sivińska 2010, online; Bisgaard, Høgenhaven 2012, s. 146].

Zakończenie

Wśród przedsiębiorstw sektora MSP, w tym także firm zatrudniających do dziewięciu pracowników, biznes rodzinny jest dominującą formą prowadzenia działalności gospodarczej. W opisanych badaniach większość mikropod-

miotów stanowiły firmy jednoosobowe, które w rozważaniach teoretycznych zalicza się do firm rodzinnych. Z uwagi na powyższą charakterystykę oraz powszechną globalizację i związany z nią postęp techniczny, interesująca okazuje się problematyka działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw. Przeprowadzone badania wskazują, że udział przedsiębiorstw innowacyjnych w badanej populacji stanowił prawie połowę. Odnotowano także wyrównany udział poszczególnych rodzajów innowacji wśród wdrażanych nowości wśród warmińsko-mazurskich mikroprzedsiębiorstw. Największy udział miały wdrożenia procesowe oraz produktowe. Dominujące wśród mikropodmiotów są praktyki związane z adaptacjami oraz innowacjami wtórnymi (prawie połowę z wszystkich nowości stanowiły innowacje będące nowościami w skali samej firmy). Wynika to z licznych obaw w kontekście problematyki zarządzania zmianą oraz z braku chęci podejmowania ryzyka przez mikroprzedsiębiorców. Zauważalna jest także zależność: im większy geograficznie rynek, tym mniej w nim innowacyjnych rozwiązań. Najważniejszymi motywami wdrażania innowacji w mikroprzedsiębiorstwach były: chęć intensyfikacji jakości produktów / usług oraz zwiększenie udziałów w rynku. Badani mikroprzedsiębiorcy w swojej działalności innowacyjnej kierują się względami ekonomicznymi, jak i jakościowymi. Co więcej, na podstawie badań zauważono, że najistotniejszym źródłem pomysłów innowacyjnych są klienci firm. Jest to pozytywne zjawisko w obliczu wzrastającego znaczenia podejście popytowego do innowacji – *user driven innovation*. W praktyce gospodarczej istnieje potrzeba inspirowania polskiej sfery biznesu tym podejściem, aby absorbowała wiedzę oraz idee z zewnętrznych źródeł, a tym samym tworzyła nowe produkty i usługi w oparciu o potrzeby rynku. Ponadto działania te nie powinny skupiać się wyłącznie na sektorze przedsiębiorstw, a obejmować także instytucje otoczenia biznesu czy środowisko badawczo-rozwojowe.

Bibliografia

- Adamska M. (2009)**, *Wpływ przedsiębiorczości rodzinnej na gospodarkę kraju [w:] G. Wrzeszcz-Kamińska (red.), Spójność społeczna i ekonomiczna Unii Europejskiej*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Andrzejewski M. (2011)**, *Ryzyko w zarządzaniu firmą rodzinną [w:] Ł. Sułkowski (red.), Firmy rodzinne – determinanty funkcjonowania i rozwoju. Współczesne aspekty zarządzania*, Wyd. Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź.
- Bachnik K. (2006)**, *Innowacyjność jako jeden z kluczowych elementów polityki Unii Europejskiej [w:] M. Strużycki (red.) Innowacyjność w teorii i praktyce*, SGH, Warszawa.
- Bisgaard T, Høgenhaven C. (2012)**, *Tworzenie nowych koncepcji produktów i usług za pomocą popytowego podejścia do tworzenia innowacji [w:] E. Wise, C. Høgenhaven (red.), Popytowe podejście do tworzenia innowacji – doświadczenia krajów skandynawskich*, PARP, Warszawa.
- Bojewska B. (2004)**, *Przedsiębiorczość firm rodzinnych i jej mierniki*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, nr 14, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Dziennik Urzędowy UEL* Nr 214 z dnia 9.08.2008.
- Eurostat (2012)**, *Arkusze informacyjne SBA 2012*, European Commission.
- GUS (2010)**, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*, GUS, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa.
- Haffer M. (red.) (2004)** *Innowacyjność i potrzeby proinnowacyjne przedsiębiorstw regionu kujawsko-pomorskiego*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Juchniewicz M., Grzybowska B. (2010)**, *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa.
- Kowalewska A, Szut J., Sułkowski Ł. i in. (2009)**, *Definicja pojęcia firmy rodzinnej [w:] A. Kowalewska (red.), Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Wyd. Naukowe Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa.
- OECD (2008)**, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Eurostat, Warszawa.
- PARP (2009)**, *Badanie firm rodzinnych w Polsce*, PARP, Warszawa.
- PARP (2010)**, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*, PARP, Warszawa.
- Safin K. (2007)**, *Przedsiębiorstwo rodzinne – istota i zachowania strategiczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław
- Stawasz E. (2005)**, *Innowacyjność przedsiębiorstw [w:] K.B. Matusiak (red.), Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP, Warszawa.
- Świadek A., Gorączkowska J. (2013)**, *Źródła, ograniczenia i efekty działalności innowacyjnej w regionie lubuskim w latach 2009–2011 – modelowanie probitowe*, „Oeconomia Copernicana”, nr 1, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.
- Thornton G. (2004)**, *Biznes rodzinny*, Helion, Gliwice.

Von Schuttenbach L. (2000), *Sektor MSP w republice Federalnej Niemiec*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.

Więcek-Janka E. (2008), *Internacjonalizacja jako element cyklu życia przedsiębiorstw rodzinnych* [w:] **Z. Dworzecki, M. Romanowska (red.)**, *Strategie przedsiębiorstw w otoczeniu globalnym*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa.

Żukowska J., Pindelski M. (2012), *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii firm rodzinnych*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 4, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie, Kraków.

Bibliografia elektroniczna

Siwińska J. (2010), *User – Driven Innovation – nowe podejście do innowacji. Skuteczne otoczenie innowacyjnego biznesu* [online], www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=95135B251A7F4023B4A016FB81F8776E, dostęp: 16 lutego 2014.

Małgorzata Okręglicka

Częstochowa University of Technology

Adoption and use of ICT as a factor of development of small and medium-sized enterprises in Poland

Abstract: The use of information and communication technologies has growing impact on the day-to-day functioning of an enterprise and prospects of its development. New information and communication technologies facilitate market expansion of enterprises, contribute to the increase in competitiveness of markets and improvement in the effectiveness of management. The use of ICT leads not only to growth of an individual enterprise, but also to the emergence of new industries and professions. However, the importance of computerisation of an enterprise, as a significant growth factor, is often underrated by entrepreneurs from the SME sector in Poland. Entrepreneurs do not notice advantages of the implementation of ICT, therefore investments in this area are minimal. Such approach motivates constant analysis of this issue and creation of institutional tools supporting the use of information and communication technologies by small and medium-sized enterprises. Thus, the aim of the paper is to present and assess selected aspects connected with the use of information and communication technologies (ICT) by SMEs as a growth factor and element of building a competitive advantage

Key-words: information and communication technology, ICT, small and medium-sized enterprises.

Introduction

Crisis is usually a period that impels entrepreneurs to introduce changes in the forms of management. Despite a largely negative impact, an economic crisis often leads to improvement of effectiveness in many areas of an enterprise's functioning, if it takes up the challenge of introducing changes that will allow it to survive on the market.

Economic recession on the world's markets in recent years indicates the necessity of changing the strategy of action to enhance long-term competitiveness vis-à-vis rivals - both domestic and foreign companies. Polish enterprises, including small and medium-sized ones, which want to compete on the global market, should better exploit and more effectively develop the human capital they already have, use modern technological solutions, and show greater innovativeness and combativeness. Difficult economic conditions require an efficient and effective tactic of operational management as well as strategic planning that will allow an enterprise to introduce necessary changes to ensure a more effective use of available material, human, informational and other resources.

An increasingly important factor is a dynamic development and widespread use of new information and communication technologies. The use of ICT and technology has affected every aspect of business, transforming not only the way that business is conducted but also creating new business sectors and jobs [Negrușă Adina, GicăOana 2010, p. 425].

The need to adopt new technology can also occur due to competitive reasons. The competitive pressure for adopting a ICT refers to the level of ICT capability of its competitors [Burinskiene et al. 2013, p. 170]. Researches show that despite the lack of internal needs concerning new technology adoption, many enterprises actively adopt new information and communication technologies to respond to the various forms of competitive pressures. The firms are evaluating between the risk of losing competitive advantage and opportunities in case they are late with new technology adoption [Lee et al. 2010, pp. 220-228].

There is a large consensus among scholars and policymakers that the adequate use of information and communication technology strengthens the position of companies in the global economy [Milis 2008, pp. 253-258]. Small and medium-sized enterprises should in particular keep this in mind. Having by nature a limited competitive position on the current market where large corporations dominate small and medium-sized enterprises should use all available opportunities of development, including the use of ICT.

The aim of this paper is to present and assess selected aspects connected with the use of information and communication technologies (ICT) by small and medium-sized enterprises as a growth factor and element of building a competitive advantage. The analysis is based on a review of literature of the subject and original data collected from a questionnaire conducted in 2013 on a group of 203 small and medium-sized enterprises from Lesser Poland (Małopolskie) and Silesian voivodeships.

The importance of information and communication technologies in the functioning of small and medium-sized enterprises

The use of information and communication technologies, or a broadly understood computerization of small and medium-sized enterprises, has growing impact on the possibilities of improving an enterprise management and creating a competitive advantage. Information and communication technology can be defined as all technical solutions available on the market, including computer equipment, software and architecture of communication networks [Brzozowski 2010, p. 17]. ICT may play a vital role in building an enterprise's value, especially when it supports key business processes of entities responsible for the implementation of an enterprise's strategy [Jelonek 2011, p. 32].

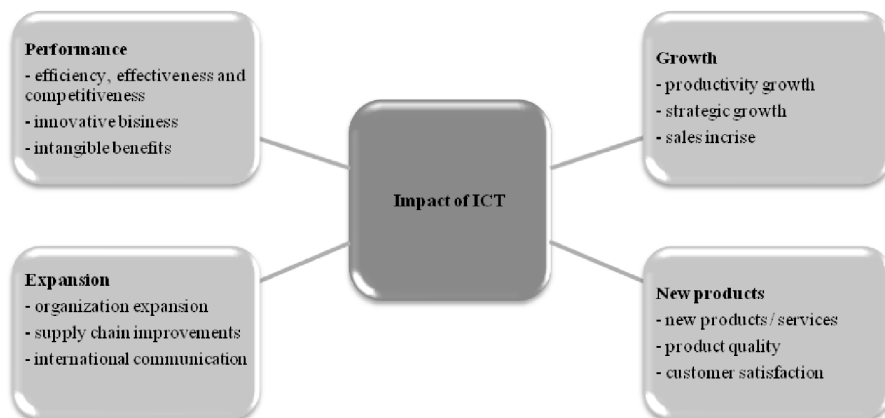
Information and communication technologies generate significant changes in the way enterprises conduct their business activity. They should not be treated as simple tools for normal use, but as processes that undergo gradual development [Szewczyk 2007, p. 15]. This is a result of a constantly changing environment, especially the development of the internet. The application of the computer in economic activity enabled the use of wider resources of information and intensified economic processes through speeding business procedures, however the breakthrough did not occur until computers had been combined into a network. The resulting development of communication caused an abrupt increase in changes in economic processes [Żołnierski 2008, p. 132]. An entrepreneur using ICT has access to a global market covering the whole world, rather than a small area around his/her place of business.

ICT has an impact on an organisation's functioning in many of its areas (see fig. 1). New information and communication technologies make market expansion easier for enterprises, they contribute to improvement in markets' competitiveness level and improvement in management effectiveness. IT has diametrically changed the way enterprises are managed, offering the possibility of an organized storing of a huge resource of information on the enterprise and any aspect of its business in databases as well as the possibility of automatically processing of this information for the purposes of management [Cellary 2006, p. 13]. The use of ICT also allows decision-makers to achieve an advantage thanks to fast reaction to stimuli from the market.

One can thus say that information and communication technology introduces important changes to economic activity. In new economic conditions, enterprises cannot limit themselves to modifying the procedures and methods used. Technological changes in the environment of enterprises

force changes in the methods of running a company, and imply new behaviour aimed at increased efficiency and improvement of the quality of business processes [Żołnierski 2008, p. 131].

Figure 1. Impact of ICT on organization



Source: Consoli 2012, p. 94.

Companies' motivations to introduce information and communication technologies can be divided into two groups: necessity of improving operational efficiency and, what's more important, willingness to build a strong competitive position by means of these technologies [Barszczewski et al. 2004, p. 79].

Enterprises' competitiveness, understood as rivalry, competing to secure one's place on the market, is the most important mechanism leading to economic development of a country. Although large corporations dominate on the global market, small and medium-sized enterprises still remain players in the market game. Their importance in competitive processes is particularly visible on global markets and in the areas of market or product niches. Small and medium-sized enterprises may use information and communication technologies, including the Internet, in many areas of their operation. ICT may lead to, among other things:

- improvement of strategic and operational management of a company,
- exploration of the market and obtaining knowledge about customers,
- establishment of contacts with new customers and improvement of co-operation with existing buyers,
- gaining knowledge about the technical and business development of the sector,
- establishment of contacts with distribution networks,

- improvement of communication with banks and financial institutions,
- improvement of contacts with the public administration,
- faster implementation and improvement of employees' skills, increase in their creativity, etc. [Sosnowska 2008, p. 16].

The use of modern information and communication technologies in business is certainly a strength of an enterprise operating in the conditions of growing competition. However, it is necessary to analyse not only the benefits but also limitations to the scale on which these technologies are used. One of the main barriers to the use of information systems in the SME sector in Poland is the fact that entrepreneurs do not treat computer programs as essential tools in conducting business. Moreover, most enterprises of this type do not have sufficient funds to purchase management assisting software or acquire necessary knowledge or skills to use computer systems [Kapera 2012, p. 125]. Such a situation provokes reflection on the need to provide institutional support for the processes of computerization in the smallest enterprises, thereby giving them a chance to improve their competitive position on the market.

Principal inhibitors of ICT-enabled expansion can be classed as financial (ability to invest in ICT), infrastructural (bandwidth and power) and organisational (lack of skilled staff, lack of coherent strategy, inability to evolve to new ICT-enabled processes) [Matthews 2007, p. 819].

Use of ICT as a determinant of the development of small and medium-sized enterprises in the light of own research

Investment in modern information and communication technologies is now one of important factors of enterprises' competitiveness. Enterprises, whether they are large, small or medium-sized, may benefit much from computerization, this however requires constant investment in modern computer equipment and software. Data from the Central Statistical Office shows growing use of ICT by enterprises. Below is some overall data to confirm that trend (as of 2013):

- 95% of enterprises in Poland use computers in economic activity,
- 93,6% of enterprises have access to the Internet,
- 43,8% of employees used the computer at least once a week in 2012,
- 66% of enterprises have their own websites,
- 90% of enterprises used e-administration services, etc. [Społeczeństwo...].

Unfortunately, the percentage of ICT use in economic activity decreases with the decrease in the size of companies.

Analysis of a questionnaire survey conducted by the author in the second quarter of 2013 among 203 enterprises (131 micro-enterprises, 48 small enterprises and 24 medium-sized enterprises) shows that entrepreneurs from the SME sector highly value modernity and advancement level of computer equipment and software in their companies, as 49.8% assess this level as above the average (see tab. 1). It seems that this assessment is too optimistic and shows that the respondents underestimate the necessity of constant investment in computerization.

Table 1. Modernity and level of technological advancement of possessed computer equipment and software in the opinion of entrepreneurs from the SME sector (%)

Modernity and level of technological advancement of the computer equipment and software				
very high	quite high	average	quite low	very low
14.8	35.0	40.4	6.9	3.0

Source: own work.

Decision makers from the SME sector assessed their IT infrastructure as good also in comparison to with competition. 46.3% of respondents declared higher degree of computerization in their enterprises than the industry average, whereas only 10.9% assessed it as below the average (see tab. 2). Thus, significant part of companies from the SME sector could potentially improve their competitive position using benefits of competitiveness level. However, further data contradicts the opinions presented, which suggests lack of entrepreneurs' awareness of modern requirements as far as computer equipment and software is concerned.

Table 2. Assessment of an enterprise's level of computerization in comparison with its competitors from the industry (%)

Enterprise's level of computerization in comparison with its competition				
very high	quite high	average	quite low	very low
12.3	34.0	42.9	7.9	3.0

Source: own work.

Comparing entrepreneurs' opinions presented above, it seems surprising that almost one third of the respondents replace equipment every 3–6 years, and 13.8% do so not more often than every 7 years (see tab. 3). Technical progress in the area of computer equipment is so fast that several-year-old equipment can certainly be regarded as too obsolete to be an element based

on which competitive advantage can be gained. The depreciation period of less than 20 months for this type of fixed assets suggests that it should be replaced more often. The paradox above shows that in reality entrepreneurs from the SME sector do not see the need to make significant investments in information and communication technologies.

Table 3. Frequency of computer equipment replacement in SMEs

Frequency of computer equipment replacement in SMEs			
every 2 years or more often	every 3-4 years	every 5-6 years	every 7 years or less frequently
18.7	36.5	31.5	13.8

Source: own work

The analysis of the scale of investments of SMEs on improvement of their computerization level confirms the assumption of low level, as 63.8% of the enterprises examined spent less than 5 thousand Polish zlotys a year, and in the case of software, this percentage was 92.1% (see tab. 4). Undoubtedly, low investment at least partially results from the economic downturn in recent years, which is responsible for enterprises' difficult economic situation. However, investment at such a low level does not allow enterprises to use information and communication technologies that would ensure them any advantage over the competition.

Table 4. Average annual investment in the purchase of computer equipment and software in the years 2008–2012

Investment	Computer equipment	Software
up to 500 PLN	11.3%	22.2%
501-1 000 PLN	4.9%	18.7%
1 001-2 000 PLN	20.2%	25.6%
2 001-3 000 PLN	17.7%	19.2%
3 001-5 000 PLN	19.7%	6.4%
5 001-10 000 PLN	15.3%	7.9%
10 001-20 000 PLN	5.9%	
More than 20 000 PLN	4.9%	

Source: own work.

Identifying factors that could induce entrepreneurs from the SME sector to invest in computerization of their business, the most important one seems to be enterprise development in a broad sense (see tab. 5). Entrepreneurs are

ready to spend money if growth of their company so requires. Thus, computerization is treated more as an effect of growth than its determinant.

Among the factors listed, entrepreneurs often indicated increase in the company's profitability. This may be interpreted not only as waiting for improvement in the company's financial situation, but also as searching for a source of financing for this type of investment.

Table 5. Factors motivating investment in computer equipment or/and software (%)*

Factors		% of responses
better economic situation		15.5
decrease in the prices of these products		23.6
access to cheap financing of the purchase: credit, leasing, etc.		10.8
development of the respondent's company		49.8
extension of the scope of business activity		32.5
increase in profitability of the respondent's company		26.6
purchase of computer equipment by the competition		3.0
inability to achieve high quality of manufacture of goods or provision of services		5.4
better access to customers as a result of such purchase	9.9	
other	5.4	
none of the above motivates us to make investments	5.4	

* The surveyed could indicate maximally 2 most relevant responses

Source: own work.

Traditionally, the main source of financing investments in the SME sector are own funds [Tarnawa et al. 2012, p. 113]. On the one hand, entrepreneurs show lack of willingness to run up a debt, but on the other hand, they suffer from capital shortages and have limited access to external financing. Underfinancing is often indicated as one of the main barriers to the development of SMEs. We should remember that development capabilities lead to an increase in competitiveness of these enterprises as well as improvement of their position on the market [Skowronek-Mielczarek 2002, p. 56].

Financing investments in an enterprise's computerization is close to the average in financing the other assets of a company (see tab. 6). Willingness to use own funds dominates, and if an entrepreneur has to resort to outside capital, it will most often have the form of bank credit. Moreover, SMEs would preferably receive EU subsidies, which often comprise investment in modern technologies.

Table 6. Planning a source of financing the purchase of computer equipment and software in SMEs (dominant source)

Sources of financing	% of responses
Own funds	67.0
Credit	6.9
Loan	2.5
Leasing	2.0
EU subsidy	9.4
Other	1.0
No investment plans	11.3

Source: own work.

According to economic rationality, investment should bring certain measurable effects. Specifying what they expect from the implementation of information and communication technologies, entrepreneurs from the SME sector in first place indicated the traditional effect, i.e. improvement of data gathering and processing (see tab. 7). Significant part of the surveyed think that computerisation of the company will improve the level of customer service, whereas increase in the company's competitiveness is in third place.

It's interesting that three quarters of entrepreneurs see computerization as a chance for improving employees' comfort of work, and only 18.2% count on reducing staff. It seems that at the moment the level of computerization in Polish SMEs isn't high enough to make replacement of human labour with advanced computer systems possible.

Table 7. Expected effects of possessing modern computer equipment and software or/and IT systems

Specification	definitely yes	rather yes	rather no	definitely no
improvement in data gathering and processing	34.0	50.7	11.8	3.4
higher level of customer service	29.6	40.4	25.1	5.4
increase in your company's competitiveness	29.1	35.5	30.5	5.4
improvement of employees' comfort of work	25.1	46.3	22.2	6.9
improvement of management quality	19.2	52.2	22.7	5.9
facilitation of communication within the company	19.2	41.4	33.5	5.9
increased profits	19.2	41.4	34.0	5.4

improvement of the control over the company's functioning	17.7	48.3	26.1	8.4
shortening the delivery time of products/services to customers	16.7	42.4	27.1	13.8
decreased overall operating costs	4.9	36.0	49.3	10.3
reduction of the workforce	1.5	16.7	59.1	22.7

Source: own work.

What's more, entrepreneurs from the SME sector (91.1%) confirmed in the survey that enterprises' innovativeness, as a driving force for modern economies of highly developed countries, is today closely connected with their computerization. Thus, entrepreneurs understand the development mechanisms of modern organisations and economic areas, but unfortunately it does not result in the implementation of these mechanisms in SMEs.

Conclusion

Nowadays technology is changing, as is the process by which companies purchase and use it to achieve business objectives. Although these changes affect organizations of all sizes, they are especially pronounced in the small and medium business market [Lanz 2013, p. 6].

Because of an intensive development of ICT, information and knowledge that is acquired thanks to it become a strategic product. Ability to obtain information and transfer it via the Web is a factor increasing a company's competitiveness on the market. To keep up with the fast developing information and communication technology, enterprises must invest in modern computer equipment and software, and often also in highly sophisticated information systems.

Although large enterprises fully understand the necessity of spending money on improving the level of available ICT, the approach of SMEs to this issue is still too cautious. The reasons include:

- relatively low awareness of the existence of more advanced solutions and needs to use them,
- conviction that more advanced information systems are solutions designed only for large companies and require huge computing power and possession of whole server farms, and apart from that they are very expensive,
- problems with financing investments in information and communication technologies and doubts about whether such investment will bring profits [Kulisiewicz et al. 2013, p. 36].

In order to improve competitiveness and innovativeness of small and medium-sized enterprises, it is necessary to ensure them institutional support in the process of implementation and effective use of information and communication technologies.

Bibliography

- Barszczewski L., Gogolewski A. (2004)**, *Strategia biznesowa a strategia informatyzacji*, [w:] Z. Szyjewski, J. S. Nowak, J.K. Grabara (editor), *Strategie informatyzacji i zarządzania wiedzą*, Wyd. Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Brzozowski M. (2010)**, *Organizacja wirtualna*, PWE, Warszawa.
- Burinskiene. A., Pipiriene V. (2013)**, *Adoption of information systems by trade and manufacturing enterprises*, "European Integration Studies", Issue 7.
- Cellary W. (2006)**, *Sieciowe organizacje wirtualne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] P. Adamczewski, J. Stefanowski (editor), *Nowoczesne systemy informatyczne dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Consoli D. (2012)**, *Literature analysis on determinant factors and the impact of ICT in SMEs*, World Conference on Business, Economics and Management (BEM-2012), Procedia-Social and Behavioral Sciences 62.
- Jelonek D. (2011)**, *Wybrane podejścia w tworzeniu strategii informacyjnej przedsiębiorstwa*, [w:] R. Borowiecki, J. Czekaj (editor), *Zasoby informacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń.
- Kapera K. (2012)**, *The Barriers to the Development of Information System in Poland's SME Sector*, [in:] P. Lula, B. Miłkuła, A. Jaki (editor), *Knowledge Economy Society, Transfer of knowledge in the Contemporary Economy*, Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków.
- Kulsiwicz T., Średniawa M. (2013)**, *Kierunki rozwoju technologii informacyjnych oraz ich zastosowań w sektorze MSP*, publikacja w ramach programu „Trendy rozwojowe i zmiany gospodarcze w regionie” [online], http://cyfrowagospodarka.pl/wp-content/uploads/2012/07/03_RozwojIT.pdf, access: 28 October 2013.
- Lanz J. (2013)**, *Helping Small and Midsized Businesses Succeed in a Technology-Driven World*, CPA Journal. November.
- Lee J., Qualls W.J. (2010)**, *A dynamic process of buyer-seller technology adoption*, "Journal of Business & Industrial Marketing", 25(3).
- Matthews P. (2007)**, *ICT assimilation and SME expansion*, "Journal of International Development", Vol. 19, Issue 6.
- Milis K. (2008)**, *Critical Analysis of Policy Measures for the Advancement of the Level of Computerization of SMEs*, "Information Technology for Development", Vol. 14, No. 3.
- Negrușă Adina L., GicăOana A. (2010)**, *ICT adoption – a necessity for Romanian SMEs*, Annals of the University of Oradea, "Economic Science Series", Vol. 19, Issue 2.
- Skowronek-Mielczarek A. (2002)**, *Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Monografie i Opracowania 499, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Sosnowska A. (2008)**, *Czynniki kształtujące konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po roku 2004* [w:] A. Sosnowska, S. Łobesko (editor), *Drogi do sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.
- Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2013 r.* [online], www.stat.gov.pl, access: 27 October 2013.

Szewczyk A. (2007), *Spółeczeństwo informacyjne – nowa jakość życia społecznego* [w:] **A. Szewczyk (editor)**, *Spółeczeństwo informacyjne – problemy rozwoju*, Difin, Warszawa.

Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (editor) (2012), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2010–2011*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Żołnierski A. (2008), *Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) a podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw* [w:] **A. Sosnowska, S. Łobesko (editor)**, *Drogi do sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa.

Renata Lisowska

Uniwersytet Łódzki

Rola przemysłów kreatywnych w rozwoju działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw – doświadczenia brytyjskie

The role of creative industries in the development of innovative activity of small and medium-sized enterprises – the British experience

Abstract: Creative industries are treated as a branch of economy which is based on ingenuity and originality of activities undertaken on the basis of intellectual resources. The importance of creative industries is twofold: firstly, they comprise a group of particularly innovative enterprises, including SMEs, which produce a range of new products and services, and secondly, they are important suppliers of new ideas and new approaches to other enterprises.

The aim of this paper is to evaluate the role of creative industries in the development of innovative activity of small and medium-sized enterprises based on the British experience.

Key-words: SME, creative industries, innovative activity, innovation in creative industries.

Wstęp

Przemysły kreatywne charakteryzują się dużą dynamiką rozwoju i interdyscyplinarnością działalności. Przypisuje się im wysoki udział w przyczynianiu się do rozwoju innowacyjności w przedsiębiorstwach. Przemysły te są często ulokowane w sektorze MSP, na skrzyżowaniu sztuki, kultury, biznesu i technologii i są mocno związane z obszarem działalności gospodarczej, której bazą jest indywidualna kreatywność, umiejętności i talent, a w konse-

kwencji tworzenie własności intelektualnej [UNCTAD 2008]. Są również dostawcami „twórczego wkładu początkowego” w regionalnym systemie innowacji, dzięki czemu wpływają na zwiększenie potencjału innowacyjnego innych małych i średnich przedsiębiorstw [Miles, Green 2008].

Celem niniejszego opracowania jest ocena roli przemysłów kreatywnych w rozwoju działalności innowacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie doświadczeń brytyjskich. Pierwsza część artykułu to studia literaturowe poświęcone definicji i istocie przemysłów kreatywnych w krajach europejskich, druga część to analiza doświadczeń brytyjskich – dobrych praktyk w zakresie rozwoju przemysłów kreatywnych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Dobre praktyki zostały przygotowane w oparciu o zgromadzony materiał empiryczny podczas wizyty studyjnej w ramach programu Lifelong Learning Programme, nr projektu 2013-1-PL-1-KA101-42923, pt. *Innovative Responses to the Delivery of Creative Industries Education* w City of Glasgow College.

1. Przemysły kreatywne – kontekst definicyjny

W literaturze przedmiotu w różny sposób definiuje się przemysły kreatywne. Według Zespołu ds. Przemysłów Kreatywnych (Creative Industries Taskforce) w Wielkiej Brytanii przemysł kreatywny to działania biorące się z indywidualnej kreatywności i talentu, mające zarazem potencjał kreowania bogactwa oraz zatrudnienia poprzez wytwarzanie i wykorzystywanie praw własności intelektualnej, jak również mające potencjał do tworzenia bogactwa i kreacji pracy poprzez pokolenia i eksploracje [Analiza potencjalnych...2012].

W modelu niemieckim sektory kreatywne są rozumiane jako kreatywne przedsiębiorstwa, które są w szczególności zorientowane na rynek, zajmujące się kreacją, produkcją, dystrybucją i/lub rozprzestrzenianiem kreatywnych dóbr i usług poprzez media [Analiza potrzeb...2009]. Natomiast we Francji za przemysły kreatywne uznano zbiór działań łączących cechy konceptualizacji i twórczości z działalnością przemysłową i szeroką dystrybucją dóbr i usług najczęściej podlegającym prawom autorskim [Etamowicz 2009]. W podejściu holenderskim nie ma podziału między przemysłem kreatywnym, przemysłem kultury, sztuką i rozrywką a kreatywność uznawana jest za kluczowy czynnik produkcji. Z kolei według definicji ogólnoeuropejskiej zawartej w raporcie *The Economy of Culture in Europe* stworzonej przez Kern European Affairs (organizacji działającej na rzecz rozwoju sztuki, kultury i sportu w Brukseli) przemysł kreatywny można podzielić na dwa rodzaje działalności: przemysły kultury i przemysły kreatywne. Do przemysłów kultury zalicza się takie sektory, jak: film i video telewizja i radio, gry wideo, muzyka, książki i prasa, natomiast do sektorów kreatywnych design, reklama i architektura.

Przemysły kultury to rodzaje działań kulturalnych, których wynik jest czysto artystyczny, a także tradycyjne dziedziny sztuki. Natomiast przemysły kreatywne używają kultury jako wartości dodanej w wytwarzaniu produktów pozakulturalnych [The Economy..., 2006].

Według definicji Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju (UNCTAD) przemysły kreatywne definiuje się jako cykle tworzenia, produkcji i dystrybucji dóbr i usług wykorzystujących jako główne składniki kreatywności kapitał intelektualny [Etmanowicz, Trzebeński, Martela 2012; Kowalik 2013]. W myśl tej definicji produkt kreatywny, który stanowi rezultat pracy jednostki kreatywnej (twórcy), może być zarówno wytworem materialnym, jak i niematerialnym. Cechami produktu kreatywnego, które wyraźnie wyróżniają produkty kreatywne spośród innych produktów konsumpcyjnych dostępnych na rynku, jest: oryginalność, indywidualność oraz twórczość.

Przemysł kreatywny definiuje się również jako tę dziedzinę gospodarki, która oparta jest na pomysłowości i oryginalności działań przy wykorzystaniu zasobów intelektualnych [Mackiewicz, Michorowska, Śliwka 2009]. Natomiast, jak podaje Eurostat za przemysł kreatywny uważa się [ESSNet-Culture... 2012]:

- przedsiębiorstwa branży kultury produkujące i rozpowszechniające towary i usługi, które w momencie ich opracowywania postrzegane są jako mające specyficzne atrybuty, zastosowanie lub cel i niosą ze sobą ekspresję kulturalną, niezależną od ich wartości handlowej;
- przemysły kreatywne i przemysły kultury są zaangażowane w kreację i dostarczające produktów i usług rynkowych, które wynikają z kulturowego i kreatywnego wkładu, decydującego o ich wartości. Obszar sektora kreatywnego składa się zatem z następujących domen kultury: dziedzictwo narodowe, biblioteki, archiwa, książki i prasa, sztuki wizualne, sztuki performatywne, multimedia i sztuki audiowizualne, architektura, reklama, rękodzieło artystyczne.

Przemysły kreatywne zostały również przez Światową Organizację Własności Intelektualnej (WIPO) według której do przemysłów tych zalicza się te, dla których prawo własności intelektualnej jest kluczową kwestią (*prawo własności intelektualnej to katalizator, który przekształca działalność kreatywną w przemysł kreatywny*) i których działalność uwzględnia twórczość, wytwarzanie, prezentację, nadawanie, wystawianie, dystrybucję oraz sprzedaż dóbr chronionych prawami autorskimi [Mapowanie sektorów...2010]. W zależności od formy wykorzystania praw autorskich wyróżnia się tutaj trzy grupy przemysłów kreatywnych, które współtworzą sektor gospodarki kreatywnej [Klasik 2010, Mapowanie sektorów...2010]:

- *podstawowe przemysły kreatywne chronione prawem autorskim* (np. reklama, film i wideo, muzyka, sztuki sceniczne, działalność wydawnicza, oprogramowanie, TV i radio, grafika i sztuki wizualne);

- *współzależne przemysły kreatywne chronione prawem autorskim* (np. nośniki danych, elektronika użytkowa, instrumenty muzyczne, papier, sprzęt fotograficzny);
- *przemysły kreatywne częściowo chronione prawem autorskim* (np. architektura, odzież, obuwie, design, moda, sprzęt AGD, zabawki).

W Polsce za przemysły kreatywne uważa się te, które są oparte na indywidualnej twórczości, zdolnościach i talencie, mające potencjał tworzenia nowych miejsc i kreowania określonego dochodu, ze względu na wytwarzaną wartość intelektualną. W PKD z 2007 wyróżniono branże kreatywne, do których zaliczono: architekturę i projektowanie wnętrz, działalność wydawniczą, dziedzictwo narodowe, biblioteki i archiwa, edukację artystyczną, modę i wzornictwo przemysłowe, produkcję filmową i telewizyjną, produkcję radiową i muzyczną, programowanie, reklamę i działalność pokrewną, rękodzieło artystyczne, sztuki performatywne oraz sztuki wizualne [Gałka i inni 2012, ss. 33–34].

Na podstawie przytoczonych przykładów definicji przemysłów kreatywnych można stwierdzić, że postrzeganie tych przemysłów w krajach europejskich jest zróżnicowane ze względu na:

1. skalę działania (wielkość produkcji), część firm sektora kreatywnego zajmuje się produkcją czy rozpowszechnianiem na skalę masową (filmy, gry video, audycje radiowe i telewizyjne, wydawnictwa), część zaś prowadzi działalność o charakterze artystycznym / rękodzielniczym, a produkty tej działalności są konsumowane w określonym czasie, przez określonego klienta i w określonym miejscu (np. wydarzenia artystyczne).
2. „wartość dodaną” (charakter produktu, wkład intelektualny), w tym przypadku według niektórych definicji np. handel antykami czy turystyka kulturalna nie mieszczą się w kategorii działań kreatywnych, gdyż nie są nową jakością chronioną prawami autorskimi (własnością intelektualną).
3. warunki ekonomiczne prowadzonej działalności to kwestia sporna w definiowaniu, gdyż część przedsiębiorstw działa otrzymując wsparcie z różnych źródeł, część zaś działa na zasadach rynkowych [Mackiewicz, Michorowska, Śliwka 2009, s. 6].

2. Potencjał przemysłów kreatywnych a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw

Przemysły kreatywne to działalność mająca źródło w indywidualnych umiejętnościach oraz talencie twórców, którzy kreują specyfikę tej działalności, posiadając bogatą wiedzę wykorzystywaną do wytwarzania dóbr i usług o wartości dodanej w postaci wysokiej jakości oraz unikatowej formy [Kowalik 2013].

Przemysły te pełnią rolę partnera dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w różnych branżach, wspierając m.in. rozwój nowych produktów (np. w zakresie wzornictwa) i usług, jak również działalność produkcyjną i szeroko rozumiany marketing, ze szczególnym uwzględnieniem promocji i reklamy. Współpraca ta może przybierać różne formy – od relatywnie prostych (udział w burzy mózgów), przez B+R i projektowanie produktów, aż do współpracy we wprowadzeniu na rynek, na przykład w odniesieniu do budowania koncepcji marketingowych.

W przemysłach kreatywnych pomiar działalności innowacyjnej nie zawsze jest możliwy, ze względu na częsty brak formalizacji procesów innowacyjnych i trudności w pomiarze komponentu innowacyjnego w usługach. Również wysoki udział mikro i małych przedsiębiorstw w przemysłach kreatywnych, silna dynamika struktury tych przemysłów oraz znaczenie niematerialnych dóbr i usług, znacząco utrudnia nawet przybliżoną ocenę pomiaru działań innowacyjnych i ich bezpośrednich efektów w tej gałęzi przemysłu [Hill 1999].

Atrakcyjną stroną prowadzenia działalności gospodarczej w przemysłach kreatywnych jest różnorodność produktów, co może stanowić duży potencjał wzrostowy rynku, który nie opiera się o standaryzację i obniżanie kosztów produkcji, tak jak to ma miejsce w tradycyjnych branżach przemysłu, a raczej o zwiększanie, a następnie zaspokajanie „wyszukanych” potrzeb konsumentów w stosunku do produktu finalnego [Mackiewicz, Michorowska, Śliwka 2009].

Według S. Kimpeler’a i P. Georgieff’a [2009] przemysły kreatywne w Austrii są ważnym źródłem oryginalnych pomysłów innowacyjnych, co odnosi się do wprowadzania na rynek różnej skali tzw. innowacji radykalnych, czyli produktów o wysokiej skali nowości i oryginalności, które nie były oferowane wcześniej na rynku przez inne firmy. W wielu przypadkach są to produkty niszowe czy też są to usługi specjalnie dostosowane do specyficznych potrzeb klienta. Zatem przemysły kreatywne stale rozwijają i testują innowacyjne pomysły, co w przyszłości może zaowocować zidentyfikowaniem produktu / usługi o dużym zapotrzebowaniu rynkowym i w konsekwencji osiągnięciem znaczącego sukcesu sprzedażowego.

R. Florida sformułował tezę o istotnym znaczeniu dla rozwoju miast / regionów, kreatywnych i dynamicznych jednostek. Podkreśla on, że kreatywność tworzy innowacje, dzięki wykorzystaniu wiedzy i informacji, jako podstawowych narzędzi w tym procesie. Zasadniczym elementem koncepcji jest podkreślenie znaczenia wysokiego udziału osób zatrudnionych w zawodach, których podstawową aktywnością jest „tworzenie”, tzw. klasa kreatywna, której rdzeń tworzą naukowcy i inżynierowie, architekci i projektanci, ludzie pracujący w szkolnictwie i rozrywce, artyści i muzycy, czyli ludzie, których funkcję ekonomiczną stanowi tworzenie nowych idei i pomy-

słów, nowych technologii i nowych treści kreatywnych. Są to ludzie działający w różnych dziedzinach gospodarki, w tym głównie w przemysłach kreatywnych, posiadający zdolności do kreowania nowych pomysłów, rozwiązań. Wokół tego rdzenia klasa kreatywna gromadzi szerszą grupę kreatywnych profesjonalistów w zakresie biznesu i finansów, prawa, ochrony zdrowia i dziedzin pokrewnych. W budowaniu tej struktury pomagają instytucje tzw. nowe systemy dla kreatywności technologicznej i przedsiębiorczości, nowe, bardziej efektywne modele dla produkcji towarów i usług oraz szerokie środowisko społeczno-kulturalno-geograficzne, przyjazne dla wszelkiego rodzaju kreatywności [Florida 2002, ss. 82–83].

Według J. Potts'a i S. Cunninghama [2008] wyróżnia się cztery modele relacji pomiędzy przemysłami kreatywnymi a gospodarką i przedsiębiorstwami różnej wielkości. Pierwszy z nich to *model opiekuńczy*, w którym traktuje się przemysły kreatywne jako ciężar dla gospodarki ze względu na to, że ich produktywność jest niż w innych branżach i rozwijają się kosztem innych branż. Działalność tych przemysłów powoduje odpływ środków z gospodarki. Jest to rynek dóbr społecznie pożytecznych, produkujący towary i usługi, mające poprawić dobrobyt. Kolejny z modeli to *konkurencyjny*, w którym, podobnie jak w pierwszym przypadku, uważa się, że sektory kreatywne są dostawcami dóbr społecznie pożytecznych. Zmiana wielkości tego sektora ma neutralny wpływ na gospodarkę, gdyż przemysły kreatywne nie wnoszą więcej do rozwoju technologii, zwiększania innowacyjności niż pozostałe przemysły. W efekcie nie wymagają specjalnego traktowania ze strony państwa. W *modelu wzrostowym* zakłada się pozytywny związek pomiędzy wzrostem gospodarczym w przemysłach kreatywnych a całą gospodarką, dlatego też przemysły te są motorem tego wzrostu. Przemysły kreatywne traktowane są tu jako źródło nowej wiedzy, która przenika do innych gałęzi przemysłu, gdzie jest modyfikowana i komercjalizowana. Przemysły kreatywne w myśl tej koncepcji powinny być wspierane, aby mogły wygenerować wzrost dla całej gospodarki. Z kolei w *modelu innowacyjnym* przyjmuje się inną definicję przemysłów kreatywnych, które funkcjonują w systemie ekonomicznym wyższego rzędu, realizując projekty i przedsięwzięcia o szczególnym znaczeniu. Przemysły kreatywne inicjują i koordynują przepływy wiedzy w gospodarce, a wartość ekonomiczną czerpią z procesów wzmacniania i ukierunkowywania innowacyjnych zmian gospodarczych. W modelu tym wyjątkowość przemysłów kreatywnych nie polega na ich określonym udziale w tworzonej wartości gospodarczej, a wkładzie w koordynację nowych idei i technologii oraz procesy zmiany [Głowacki 2014].

3. Rozwoju i wsparcie małych i średnich przedsiębiorstw w przemysłach kreatywnych – doświadczenia brytyjskie

Przemysły kreatywne w Wielkiej Brytanii w 2012 roku stanowiły 5,2% wartości dodanej brutto, wartość ta systematycznie wzrasta z roku na rok, począwszy od 2008 roku [Creative Industries... 2014, s. 16]. Największą wartość dodaną z tych przemysłów wytworzyły: IT, oprogramowanie i usługi informatyczne, reklama i marketing, film telewizja, wideo i fotografia oraz rynek wydawniczy (por. tab. 1).

Tabela 1. Przemysły kreatywne w gospodarce Wielkiej Brytanii w latach 2011–2012

Przemysły kreatywne	Wartość dodana brutto (w mln funtów)	
	2011	2012
Reklama i marketing	8 099	10 229
Architektura	3 223	3 491
Rękodzielnictwo	266	248
Projektowanie: produktów, grafiki i mody	2 504	2 491
Film, telewizja, wideo, radio i fotografia	9 979	9 752
IT, oprogramowanie i usługi informatyczne	27 939	30 904
Rynek wydawniczy	9 228	9 706
Muzyka, sztuki performatywne i wizualne	4 039	4 574
Wartość dodana brutto ogółem	65 277	71 395

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Creative Industries Economic Estimates – Statistical Release*, Department for Culture, Media and Sport, 2014, s. 16.

W przemysłach kreatywnych w Wielkiej Brytanii w 2012 było zatrudnionych ponad 1,5 mln osób, co stanowi 5,6% zatrudnianych ogółem w kraju [Creative Industries... 2014, s. 13]. Najwięcej osób jest zatrudnionych w IT, oprogramowaniu i usługach informatycznych, filmie telewizji, wideo i fotografii, muzyce, sztukach performatywnych i wizualnych oraz rynku wydawniczym (por. tab. 2).

Tabela 2. Zatrudnienie w przemysłach kreatywnych w Wielkiej Brytanii w latach 2011–2012

Przemysły kreatywne	Zatrudnienie (liczba osób)	
	2011	2012
Reklama i marketing	147 000	143 000
Architektura	93 000	89 000
Rękodzielnictwo	9 000	7 000
Projektowanie: produktów, grafiki i mody	100 000	116 000
Film, telewizja, wideo, radio i fotografia	209 000	238 000
IT, oprogramowanie i usługi informatyczne	482 000	558 000
Rynek wydawniczy	207 000	223 000
Muzyka, sztuki performatywne i wizualne	212 000	224 000
Zatrudnienie ogółem	1 459 000	1 598 000

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Creative Industries Economic Estimates – Statistical Release*, Department for Culture, Media and Sport, 2014, s. 13.

Eksport usług w przemysłach kreatywnych w 2011 wynosił 8,0% ogółu eksportu w Wielkiej Brytanii [Creative Industries... 2014, s. 21]. Ze względu na wielkość eksportu na uwagę zasługują takie przemysły, jak: IT, oprogramowanie i usługi informatyczne, film telewizyjny, wideo i fotografia oraz reklama i marketing (por. tab. 3).

Tabela 3. Eksport usług przemysłów kreatywnych w Wielkiej Brytanii w 2011

Przemysły kreatywne	Eksport (w mln funtów)
	2011
Reklama i marketing	2013
Architektura	362
Rękodzielnictwo	b.d.
Projektowanie: produktów, grafiki i mody	131
Film, telewizja, wideo, radio i fotografia	4 257
IT, oprogramowanie i usługi informatyczne	7 210
Rynek wydawniczy	1 245
Muzyka, sztuki performatywne i wizualne	275
Eksport usług ogółem	15 493

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Creative Industries Economic Estimates – Statistical Release, Department for Culture, Media and Sport, 2014, s. 21.

Biorąc pod uwagę przedstawione dane statystyczne, można stwierdzić, że sektory kreatywne są istotną i dynamiczną częścią gospodarki brytyjskiej, ze względu na coraz większy udział w: wartości dodanej brutto, tworzeniu nowych miejsc pracy oraz działalności eksportowej. Dodatkowo przemysły te mają duży wpływ na kreowanie innowacyjności w innych przemysłach, a co za tym idzie małych i średnich przedsiębiorstwach.

Jednym z przykładów uruchomienia i rozwoju mikro przedsiębiorstwa w przemysłach kreatywnych jest firma *Missfit Creation*¹ z branży odzieżowej. W branży tej w Wielkiej Brytanii, jak również w Europie, głównymi barierami rozwoju są niskie nakłady na działalność innowacyjną oraz obecność niskogatunkowej odzieży importowanej z krajów azjatyckich. Firma została założona w 2006 r. w Wielkiej Brytanii przez Debbie Murphy, której pasją była muzyka i moda. Właścicielka firmy przed uruchomieniem własnego biznesu była krawcową w wypożyczalni kostiumów i nie posiadała doświadczenia, jak również wiedzy z zakresu projektowania odzieży. Jest samoukiem w zakresie projektowania odzieży i mody, starała się stworzyć coś wyjątkowego. Inspiracją do uruchomienia własnej firmy była likwidacja wypożyczalni kostiumów i możliwość ich zakupu po preferencyjnych cenach, jak również dostrzeżenie

1. Dobrą praktykę opracowano na podstawie strony internetowej www.missfitcreations.com oraz informacji zdobytych podczas wizyty studyjnej w ramach programu Lifelong Learning Programme, nr projektu 2013-1-PL1-KA101-42923, pt. *Innovative Responses to the Delivery of Creative Industries Education* w City of Glasgow College.

niszy rynkowej tzn. projektowanie i szycie oryginalnych kostiumów i odzieży głównie dla artystów, animatorów kultury, aktorów i muzyków oraz klientów indywidualnych. W pierwszym okresie prowadzonej działalności właścicielka starała się pogodzić dwie działalności: projektowanie odzieży, jak również wypożyczalnię kostiumów. Stroje były szyte z resztek tkanin i materiałów ekologicznych pochodzących często z recyklingu lub tkanin i materiałów wysokiej jakości z całego świata. Do wykończenia kostiumów stosowane są różne techniki wykonania, takie jak: malowanie, zdobienie brokatem, kryształkami, cekinami, a także haftem.

W początkowym okresie działalności rozwój firmy był bardzo dynamiczny, popyt na projekty i wykonanie odzieży wzrastał, co spowodowało, że właścicielka firmy postanowiła zrezygnować z wypożyczalni kostiumów, sprzedając tę część swojej działalności. Na dalszy rozwój firmy wpłynęło wsparcie finansowe z Advantage Creative Found (ACF)², które pozwoliło na zakup nowych maszyn i urządzeń oraz przygotowanie profesjonalnej strony internetowej. Firma promuje się przez stronę internetową, która jest jej wizytówką i stosuje „marketing szeptany”. Ważne dla promocji jest również ciągłe dbanie o odpowiednie pozycjonowanie strony www w ogólnodostępnych wyszukiwarkach. Nietypowym działaniem marketingowym jest promocja produktów firmy przy okazji różnego rodzaju imprez, skupiających potencjalnych klientów w postaci artystów, aktorów i muzyków. Działanie to pozwala firmie znaleźć się bliżej potencjalnego klienta.

Poczynione inwestycje zaowocowały zwiększeniem sprzedaży, zarówno w kraju, jak również na rynkach zagranicznych. Aby rozszerzyć swoją działalność o kolejne rynki zbytu, firma podjęła działania mające na celu:

- monitorowanie rynku europejskiego pod kątem zmieniających się trendów i preferencji klientów oraz dostosowanie oferty do tych zmian;
- modyfikację i dbałość o jakość oferowanych produktów;
- rozwój własnej sieci dystrybucji w krajach UE;
- uczestnictwo w międzynarodowych imprezach promocyjnych, targach i wystawach.

Klientami firmy stali się znani artyści, aktorzy i tancerze z całej Europy oraz osoby indywidualne, poszukujące ubrań pozwalających „wyróżnić się w tłumie”. Innowacyjność w tego typu biznesie to oryginalne wzornictwo zorientowane na potrzeby klienta – pomysłodawcy innowacji. Każdy projekt przed rozpoczęciem procesu produkcji jest wizualizowany i przygotowywany w kil-

2. Advantage Creative Found (ACF) to fundusz venture capital dla małych i średnich przedsiębiorstw z przemysłów kreatywnych, wsparcie z funduszu otrzymują przedsiębiorstwa, które wykazały się dużym potencjałem wzrostu tzn. dynamiczne firmy potrzebujące kapitału na rozwój lub nowouruchomione firmy z dużym potencjałem wzrostu. ACF jest finansowany ze środków publicznych na rozwój przemysłów kreatywnych.

ku wariantach. Klient ma możliwość wyboru, jak również modyfikacji projektu, co pozwala na lepsze dostosowanie produktu finalnego do jego potrzeb.

Właścicielka firmy jest otwarta na rozszerzenie współpracy z przedsiębiorcami z innych przemysłów kreatywnych, co pozwoliłoby na wymianę wiedzy i doświadczeń związanych z funkcjonowaniem biznesu oraz wzbogacenie oferty o dodatkowe produkty np. oryginalną biżuterię, dodatki do oferowanych kostiumów.

Wielka Brytania, doceniając wagę przemysłów kreatywnych w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, wypracowała różne formy ich wsparcia m.in. takie, jak: tworzenie funduszy inwestycyjnych, szkolenia i warsztaty, dostosowanie systemu kształcenia do potrzeb przemysłów kreatywnych, organizowanie Fablab-ów, tworzenie platform informacyjnych, komunikacyjnych i edukacyjnych. Przykładem takiej inicjatywy jest *The Lighthouse* w Glasgow – Centrum Wzornictwa i Architektury. Budynek został zaprojektowany przez Charlesa Rennie Mackintosha – szkockiego architekta i malarza, jako centrum projektowania i ośrodek przemysłów kreatywnych. W centrum podejmowanych jest wiele inicjatyw na rzecz wsparcia i promocji przemysłów kreatywnych w Szkocji. Pełni bowiem funkcję galerii dla młodych artystów, gdzie organizowane są liczne imprezy i wystawy, na których młodzi ludzie mogą zaprezentować swoje prace, jak również funkcję biblioteki materiałów budowlanych i wzornictwa, w której można znaleźć opisy właściwości zgromadzonych materiałów. W centrum znajduje się również MAKLab, będące częścią globalnej sieci Fablab. MAKLab to rodzaj małego laboratorium, w którym głównie młodzi ludzie mają możliwość realizacji własnych projektów i pomysłów. To miejsce dla osób, które chcą realizować swoje marzenia, hobby, naukę lub pracę, a potrzebują narzędzi i przestrzeni oraz wiedzy technicznej. W laboratorium znajduje się wiele specjalistycznych maszyn i urządzeń oraz komputery z profesjonalnym oprogramowaniem. Dla realizacji własnych pomysłów nie trzeba być ekspertem, wystarczy innowacyjny pomysł, a zespół ekspertów MAKLab pomaga w doborze odpowiednich technologii dla realizacji pomysłu. Często takie działania kończą się stworzeniem prototypów, które mogą stać się zaczynem masowej produkcji. Ponadto MAKLab podłączone jest do sieci ok. 100 laboratoriów na całym świecie, w celu wymiany pomysłów i rozwiązań pomiędzy uczestnikami poszczególnych FabLab-ów.

Dużym wyzwaniem dla gospodarki Wielkiej Brytanii jest wykorzystanie potencjału przemysłów kreatywnych do zwiększenia liczby miejsc pracy. Dlatego też ważnym obszarem wsparcia dla przemysłów kreatywnych stała się nauka przedsiębiorczości w szkołach artystycznych. Dobrym przykładem jest takich działań Manchester Metropolitan University (MMK) Wydział Sztuki i Wzornictwa oraz City of Glasgow College – Art and Design, gdzie

podejmowane są działania mające na celu poprawę zatrudnienia absolwentów kierunków artystycznych. Studenci uczą się prowadzenia własnej firmy, metod wyceny produktów i usług, przygotowania biznesplanu, analizy rynku i pozyskania środków na własną działalność gospodarczą. Zajęcia prowadzone są przez osoby posiadające własne firmy z doświadczeniem zawodowym w przemysłach kreatywnych. Studenci zachęceni są do samorozwoju osobistych i profesjonalnych umiejętności w zakresie samozatrudnienia, pozwalającego na wykorzystanie osobistego potencjału. Podczas nauki realizowanych jest wiele projektów, które pozwalają na współpracę studentów kierunków artystycznych z biznesem oraz dają możliwość zaprezentowania własnych prac i pomysłów. Jednym z przykładów takich projektów jest Red Rosa, który miał na celu uświadomienie uczestnikom stażu konieczności nawiązywania wzajemnych relacji pomiędzy sferą edukacji a sferą biznesu, służącym komercjalizacji tworzonych w City Glasgow of College użytecznych rozwiązań (wzorów, prototypów). Bez takiej współpracy wiele z wytworzonych wzorów użytkowych nie ujrzałoby „światła dziennego”, pozostając na rynku niezauważonymi. Kolejnymi projektami są *Based Learning and Collaboration* oraz *Biennale* jako przykłady współpracy pomiędzy City Glasgow of College a przemysłem, których efektem jest komercjalizacja nowych wzorów i prototypów, wymiana informacji pomiędzy studentami z różnych krajów odnośnie możliwości uruchomienia i prowadzenia firmy w przemysłach kreatywnych, wizyty artystów, imprezy plenerowe, wystawy i udział w targach.

Zakończenie

Produkty / usługi małych i średnich przedsiębiorstw z branż kreatywnych są w dużej mierze „dobrami doświadczalnymi”, gdzie czynnik satysfakcji jest subiektywny, niematerialny i trudno mierzalny. Przyczynia się to do znaczącej niepewności odnośnie popytu na wytwarzane produkty i usługi. Dodatkowo rozproszenie popytu na komercyjne zastosowania kreatywnych idei powoduje, że małe i średnie przedsiębiorstwa kreatywne muszą poszukiwać rynków zbytu dla swoich produktów i usług poza granicami regionu czy nawet kraju. Z jednej strony powoduje to szybkie wchodzenie nowych MSP na rynek globalny, jednak z drugiej należy podkreślić, że nie jest łatwe dla przedsiębiorstw, co zwiększa ryzyko prowadzenia działalności gospodarczej. Mimo tych problemów, rozwój przemysłów kreatywnych w gospodarkach europejskich spowoduje wzrost i rozwój sektora MSP oraz samozatrudnienia.

Bibliografia

Analiza potencjalnych sektorów kreatywnych Mazowsza – wskazanie 5 najważniejszych sektorów/branż w aspekcie budowania inicjatyw klastrowych. Raport końcowy z badania, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego, Warszawa 2012.

Creative Industries Economic Estimates – Statistical Release, Department for Culture, Media and Sport, 2014.

ESSnet-CULTURE European Statistical System Network on Culture FINAL REPORT, Luxembourg 2012, <http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/documents/ess-net-report-oct2012.pdf>.

Etmanowicz A. (2009), *Przemysły kreatywne i kultury – definiować czy nie definiować, wspierać czy nie wspierać?*, <http://www.kreatywnisamozatrudnieni.pl/przewodnik.html?artid=25>.

Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class...and how it is transforming work, leisure, community & everyday life*, New York: Basic Books.

Gałka J., Grodny S., Olszewska D., Tompolska A. (2012), *Potencjał małopolskich przemysłów kreatywnych*, Małopolskie Obserwatorium Gospodarki Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego, Kraków.

Głowacki J. (2013), *Przemysły kreatywne i ich wpływ na gospodarkę*, Biblioteka Otwartej Nauki, <http://bon.edu.pl/katalog/lektura/przemysly-kreatywne-i-ich-wplyw-na-gospodarke/>.

Hill T.P. (1999), *Tangibles, Intangibles and Service: A Taxonomy for the Classification of Output*, „Canadian Journal of Economics”, 32 (2), 426–444.

Kimpeler, S., Georgieff P., *The roles of creative industries in regional innovation and knowledge transfer – The Case of Austria*, pp. 207–219, [in:] *Measuring creativity. Proceedings for the conference „Can creativity be measured”*, Brussels, 28 and 29 May.

Klasik A. (2010), *Sektor kultury i przemysły kreatywne nowym fundamentem rozwoju dużych miast i aglomeracji miejskich* [w:] A. Klasik, (red.) *Rola sektora kultury i przemysłów kreatywnych w rozwoju miast i aglomeracji*, UE, Katowice.

Kowalik J. (2013), *Potencjał branż kreatywnych województwa świętokrzyskiego i łódzkiego*, Wyższa Szkoła Administracji Publicznej w Kielcach, Kielce.

Mackiewicz M., Michorowska B., Śliwka A. (2009), *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych*, ECORYS, Warszawa.

Mapowanie sektorów kreatywnych, **British Council 2010**, s. 22, http://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/Polish_CCE_Mapping_PDF_FULL.pdf.

Miles I., Green L. (2008), *Research report July 2008: Hidden innovation in the creative industries*, London: NESTA. Retrieved June 2009: <http://www.nesta.org.uk/hidden-innovation-in-the-creative-industries/>.

Potts J., Cunningham S. (2008), *Four models of the creative industries*, „International Journal of Cultural Policy”, t. 14, Routledge, ss. 233–247.

The Economy of culture in Europe, The Economy of Culture in Europe, Raport KEA European Affairs dla Komisji Europejskiej, 2006 <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>.

UNCTAD (2008), Creative Economy Report 2008: *The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*, United Nations, Retrieved June 2009: http://ssc.undp.org/creative_economy.

www.missfitcreations.com.

Katarzyna Staniszevska

Spółeczna Akademia Nauk

Justyna Marjańska

Spółeczna Akademia Nauk

Planning and formulation of marketing strategy for small and medium-sized enterprises

Abstract: The purpose of this article is to present the specific nature of the planning and formulation of marketing strategy. The author's area of interest covers the subject of small and medium-sized enterprises. The nature and specificity of SMEs are an interesting field for reflection on marketing activities and the opportunities and also threats faced by small and medium-sized enterprises in the modern economy.

Key-words: small and medium-sized enterprises, planning and formulation of marketing strategy.

1. Introduction

Small and medium-sized enterprises are the backbone of the Polish economy. Their place and meaning were determined after economic reform. Initially, many traders were focusing on short-term actions by building a competitive advantage in response to the current market situation. As the years passed by and the enormous changes in the environment occurred, most theorists and practitioners of marketing recognized the need to plan and implement marketing strategies.

The basis for the functioning and success of the company is to identify customer's needs and to obtain and maintain solid relationships with interest groups. Developing original and effective marketing plans allows the building of long term relationships. This approach not only works

for large business, but also small and medium-sized enterprises. And based on their distinctive characteristics, they have tremendous potential to strengthen their bargaining power.

Small and medium-sized companies inherently have less economic potential, employ fewer employees and have smaller management horizon. However this does not mean that these groups of companies have less need for the use of professional marketing knowledge. On the contrary, they can use its size to build competitive advantage. The experience of developed countries shows that small and medium-sized companies may have an advantage over large companies on a number of factors, such as:

- Quick response to changing market demands,
- Non-bureaucratic management structures,
- The use of economic opportunity by entrepreneurial managers, able to gain a competitive advantage in the market and willing to take risks,
- Rational flow of information within the company, used for solving internal problems and adapting to external changes,
- Better use of professionals with a broader range of knowledge, who know not only new technologies, but also new markets,
- Openness for quick use of innovations, which can be easily verified by market needs,
- Easy entry into cooperative agreements through quick new jobs openings- often at home,
- Using their privileged position to obtain funding from sources specially launched to support the development of the local economy [Garbarski, Kłosiewicz, Nowacki, Olejniczuk-Merta, Słomińska, Strużycki 1999, pp. 12-14].

Creating a marketing strategy can be counted as preparation of a comprehensive plan that combines a variety of activities in a compact system. In such a model, actions form a coherent and harmonious set of instruments, which achieve a main objective. Developed strategy determines the allocation of corporate resources [Mruk 2008, p. 206].

2. The essence of marketing strategy

The marketing strategy is defined in many different ways in the literature. P. Kotler defines it as a choice of objectives, principles and rules of action, which indicate the direction for marketing activities of the company at a time. They set the size, combinations and allocation of resources depending on the market situation [Kotler 2011, p. 65]. In a similar way, the concept is also defined by R. Niestrój. He understands the marketing strategy as system of medium-and long-term policies and guidelines, which set the frame-

work for market operations [Marchesnay 1994, p. 185, from Ślisarczyk 2011, p. 65]. Consulting firm McKinsey defines strategy as the concept of long term vision for the company, defining the main objectives and methods of action [Peters, Waterman, p. 10, from Ślisarczyk 2011, p. 66]. According to E.R. Corey's marketing strategy is a confrontation of several essential, interrelated components, namely: market selection, product planning, distribution system, communication and advertising informing consumers about the product, personal sale and the pricing as a particularly important element of any marketing programs [Obłój 1996, p. 28, from Ślisarczyk 2011, p. 66]. The last definition clearly refers to the concept of the marketing mix (4P), revealing the marketing strategy as a system of relations between targeted market and strategies as instruments of promotion and distribution of products or services, often closely related in the definitions of marketing strategy.

Authors, to determine the location of the marketing strategy in the structure of the business strategy, emphasize the importance of the scope of the strategy which includes:

- Analysis and evaluation of market opportunities and threats,
- Identification, analysis and selection of the target market (market segments),
- Shaping the composition of instruments and marketing activities (marketing-mix) adapted to the chosen market (market segments) [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2000, p. 574].

According to the authors, the structure of the business strategy has three hierarchically structured components (shown in Table 1):

- Corporation's global strategy – consisting mostly of the choice of areas of economic activities in which the company wants to participate, and in which the corporation is not interested and acquiring resources and their allocation among the different types of activities,
- Strategies of the individual areas of activity (strategic business units) – consisting mainly of determining the scope of a particular area of business, choosing the type of desired competitive advantage and identifying the mode of action in a given industry or in a particular market segment,
- Functional strategies – consisting mainly of determining how a particular function (e.g. marketing) supposed to promote the desired competitive advantage (i.e., determining the rules for this function) and the integration and coordination of certain functions with other functions [Garbarski, Rutkowski, Wrzosek 2000, pp. 575–577].

Table 1. Characteristics of corporate strategy

Specyfika- tion	Corporation's global strategy	Strategies of strategic economic units (busi- ness)	Functional strategies
Range	- choosing the areas of economic activities for the enterprise - enterprise development strategy	- choosing products and the markets to which they should be sold - the growth strategy for the area of economic activity	- Identifying target market - Width and depth of assortment - Product branding policy - Withdrawing product line
Objectives and tasks	aggregated objectives of enterprise activity (e.g. growth and profitability)	- limited by company's objective - Aggregated around products / markets (e.g. increase in sales, profitability, cash flow)	- Limited by business and company's objective - Aggregated around the particular product / market (sales, market share, customers' satisfaction)
Resource allocation	- Allocation between different areas of activities (SEU) - Allocation between different functional divisions working various areas of economic activity (e.g. research and development)	- Allocation between products / markets within given SEU - Allocation between different functional divisions within given SEU	Allocation between marketing instruments for every product / market
Sources of competitive advantage	Mainly thanks to financial and human resources, better management and organization, synergistic effects	Mainly thanks to competing strategy, competence of people working for SEU relative to the competition	Mainly thanks to successful placing products on the market, superiority of one of marketing elements over competition
Main areas of decision-making	- Financial policy - Organization affairs - Diversification of activities - Technology	- design of the production system - assortment policy - market development - distribution policy	- pricing policy - promotion - stock up supplies

Source: Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, 2000, pp. 575–576.

Due to the number of employees, usually small scale business activities, often not formalized management, and greatly limited financial resources of SMEs marketing strategy management is considerably more difficult. Entrepreneurs are focused on tactical and operational planning, not building long-term strategy for the company. Both the short-term measure, which responds only to current changes in the environment, and also focusing on building long-term strategies with neglecting the operational actions, can lead to the collapse of the company. Current activities should be strongly correlated with the image of the company that the entrepreneur wants to create in the future.

3. Planning and formulation of marketing strategy

Every organization, regardless of its size, must plan their activities. Changes surrounding the organization are very dynamic which determine the market analysis and formulation of long-term action plans to eliminate risks which may jeopardize the functioning of the company or the objectives. "That is why modern planning in the company emphasizes the research of the environment, constant monitoring of key processes in order to correct the plan. The more unpredictable the environment, the harder it is to plan for the future, the more valuable is the knowledge about the processes occurring in the environment and the company, which strategic analysis provides us with" [Romanowska 2004, p. 45]. An example of a narrower approach to the strategic planning process is represented by G. Dess and A. Miller. The authors present the strategic planning process as a four steps process:

1. Identifying and understanding the reasons for the differences between the pre-established objectives and their subsequent implementation,
2. Identification of resources needed to liquidate the differences between the current implementation,
3. Allocation,
4. Monitoring the use of resources to achieve the goals [Penc-Pietrzak 1998, p. 28].

However, the process of strategic planning is such a broad concept that trying to recognize it in only a few points can lead to execution errors or to not taking into account all the elements which should be included (see Table 2). Therefore, the projects should contain a wide range of activities, including:

- Launching of new products and operations in new markets,
- Complement the lack of competence,
- Adjusting organizational structure to the organization strategy,
- Managing costs,
- Synchronization of the planning and budgeting process with the process of strategy implementation,
- Adapting to hardware, software and information technology requirements
- Strengthening the company's position on the outside,
- Appropriate management of departments associated with a merger, acquisition or disposal of assets,
- Making strategic alliances,
- Training and developing executives and regular employees to understand and be familiar with the company's strategy,
- The withdrawal of the company from niche markets and ceasing to produce low-income products,
- Building the adequate results [Freedman 2007, p. 178.]

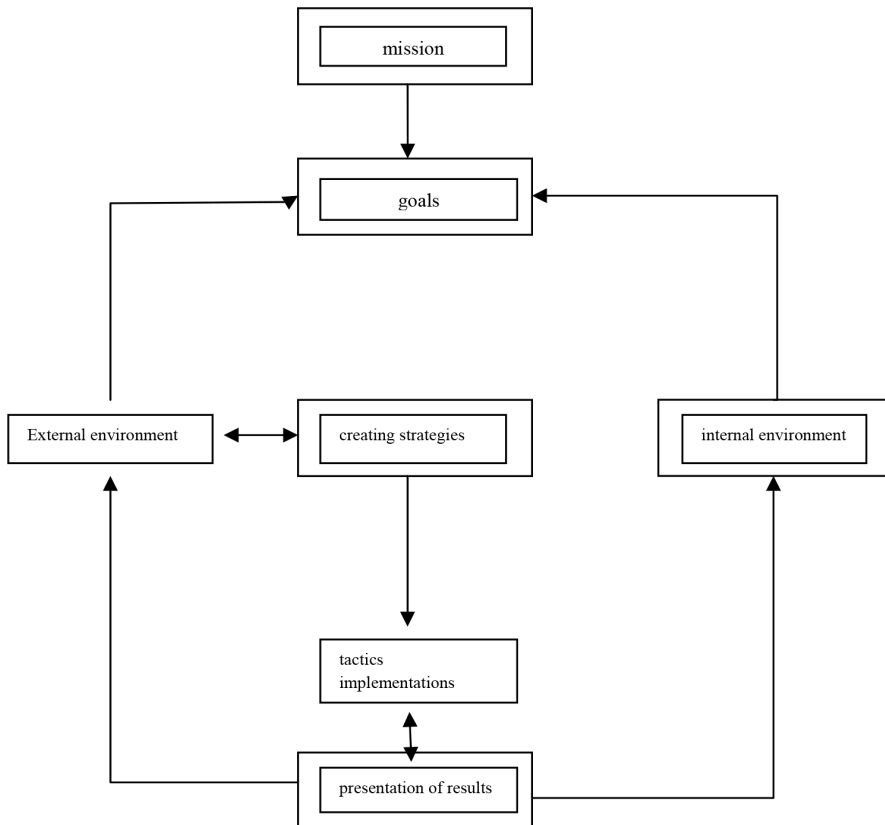
Table 2. Enterprise planning process

PLANNING		
Input	The planning process	Output
The information used by participants: hypothesis • analysis of competitors, • industrial analysis, • existing strategy. Management values preferences: • professional, • intuitive. Participants' values preferences: perception • creativity • analytical abilities Organizational culture: • decision-making methods, • preferences, • norms and values	The formal concept of the process: • who participates? • when? • What documents, reports? • What hypothesis? Management style: • Single planning, • Executives participation. Organizational situation: • conflicts, • Political aspects of the planning process.	Plan hierarchy: • comprehensive, corporate, • tactical plan, • projects. • Activities programming, plans: • yearly, • marketing, • research, • production, • personal, • financial. Budget: • yearly, • quarterly.

Source: W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, p. 329.

A company that thinks about the future must have a specific plan of action to know what it wants to be in the future, what goals and what the task is to carry out in order to succeed in the industry. The company's management plays a major role. Its task is to program the activities of the company in such a way that it will continue to grow overall at all levels.

Every company should have a proper strategy. The corporate strategy defines the way forward, which the company will follow in all business activities. It specifies company's market goals for years ahead and formulates action aimed at gaining competitive advantage in the market. Figure 1 shows a simplified diagram of the strategy process [Gruning, Kuhn 2004, p. 2].

Figure 1. The process of strategy

Source: Harvard Business School Press, Marketing Strategy. How It Fits with Business Strategy, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts 2006, p. 5.

The basic elements of strategy formulation:

- Company's mission – outlined by the company's management, is the determinant of the direction of the organization. It identifies the values for which the company was founded or which carries on its operations through and thus highlights what distinguishes the company from others [Penc 2003, p. 133].
- Vision of the company – which is the result not only the knowledge, practices, abilities and rational imagination, but also of ambition or a desire to demonstrate inventiveness. It should be properly verified, and not automatically converted into a strategy [Penc-Pietrzak 1998, p. 22].

-
- Objectives and tasks – everything that the company wants to achieve in the future, as well as what will give it the long-term functionality. The objectives of the company may apply to all kinds of issues, such as achieving a reasonable profit, improving the quality of products, or even environmentally-friendly production. Therefore, the company may designate objectives and tasks for all of the activities, as well as for its various strategic actions [Penc-Pietrzak 1998, p. 24].
 - Strategy of the action – constitutes the resulting mission, vision, goals and objectives. A pattern of operation and development of the company, the objectives of the plan and the implementation of these objectives [Penc-Pietrzak 1998, p. 25]. Consistent efforts to improve the company's competitiveness and strengthening its market position [Penc 2003, p. 143].

The process of planning and strategy formulation is a complex and difficult task designed for managers. In addition, the barriers faced by small and medium-sized companies do not help them in their activities. Short distance planning, often found in SMEs, is no longer sufficient to maintain and build a company's market position.

4. The approach to marketing planning SMEs

All entrepreneurs encounter similar problems during the process of strategy formulation, regardless of the size of the company. The differences are quantitative rather than qualitative. However, the dissimilarity in the range of actions, significantly affects the assessment of the company's economic processes. Good knowledge of all company functions is essential for anyone who wants to run even a small business. In contrast to the rather schematic approach of large companies, the strategies of small and medium-sized enterprises, in the order to be effective, must be particularly original. The source of this originality should be derived from their strengths. These can include:

- Consumer-oriented approach and good knowledge of the buyers' market segment,
- Ability to solve customer's problems,
- innovativeness – as a result of a good knowledge of the market and consumer's needs,
- flexibility and rapid response to changes in the environment,
- developed entrepreneurship, persistence and consistency in achieving goals [Ślisarczyk 2011, pp. 79–80].

Strategic activities of small and medium enterprises may have the same features as an economic strategy of large economic entity. Moreover, in small and medium-sized companies these features seem to be even more pronounced.

In this essay S. Śrusarczyk presents myths and mistakes made by SMEs in formulating marketing strategy. Partially or completely erroneous beliefs used during the process of planning and formulation of marketing strategy, curve the image of reality and as a consequence prevent MSE from effective and efficient management of the marketing strategy.

Myths, which cause a serious obstacle in the development and formulation of marketing strategy, are:

- Imitation myth - most companies do not think about marketing in a comprehensive manner. The most commonly used technique is to follow what the competitors are doing. It is a myth that a good way to explore the possibilities of the market is watching what the competition is doing,
- Novelty myth – it is a myth that in the future the company will achieve more profits from the sale of new products than existing brands,
- The “life cycle” myth – it is a myth that the best and only way to determine the marketing strategy is to start from the analysis of describing the position of the product in its “life cycle”,
- continuous improvement myth – it is a myth that effective marketing planning is based on the continuous improvement of the existing strategy,
- the quality myth – it is a myth that the company must offer products of the highest quality,
- purchase size myth – it is a myth that customers who buy the largest quantities of the product are the best target for most marketing programs,
- new customer myth – it is a myth that the company should invest more money into acquiring new customers than to extend the sale among current,
- similarities myth – it is the myth that the best prospects for success of a marketing campaign is created by customers who are similar to current customers [Ślusarczyk 2011, pp. 79–80].

The company can of course exist without particular strategy, however, besides of existence, nothing else is possible. Such a company will only function or belong to a group of companies, with little interest from investors and from customers, and hence will be able to achieve only average results or even results lower than optimal. Having a clearly formulated strategy, which is effectively communicated, well-planned and carefully implemented, significantly increases the chance of achieving above-average results by the company.

5. Summary

Planning and formulation of marketing strategy is certainly a challenge for any company. However, a proper marketing management allows for the development and building competitive advantage. Small and medium-sized en-

terprises face many obstacles, however using their strengths resulting from their specificity, can effectively and efficiently influence the planning and formulation of strategic marketing plans. Not using effective tools and methods for management of the company is equal to giving up on possibilities and opportunities for the development of small and medium business.

Bibliography

- Freedman M. (2007)**, *Osiąganie strategicznej perfekcji*, Biblioteka Gazety Wyborczej Biznes, volume 2, *Zarządzanie firmą*, PWN, Warszawa.
- Garbarski L., Kłosiewicz U., Nowacki R., Olejniczuk-Merta A., Słomińska B. (1999)**, *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000)**, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Gruning R., Kuhn R. (2004)**, *Process-based Strategic Planning Third Edition*, Springer, New York.
- Harvard Business School Press, Marketing Strategy. How It Fits with Business Strategy*, Harvard Business School Publishing, Boston, Massachusetts 2006.
- Kieżun W. (1997)**, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa.
- Mruk H. (2008)**, *Planowanie i wdrażanie strategii marketingowej [in:] H. Mruk (ed.), Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Penc J. (2003)**, *Strategiczny system zarządzanie. Holistyczne myślenie o przyszłości, formułowanie misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Penc-Pietrzak I. (1998)**, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Romanowska M. (2004)**, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Strużycki M. (1999)**, *Zarządzanie marketingowe małym i średnim przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
- Ślisarczyk S. (2011)**, *Aktywność marketingowa małych i średnich przedsiębiorstw*, Plotext, Warszawa.

Aleksandra Dewicka

Politechnika Poznańska

Dojrzałość innowacyjna pracodawców i pracowników w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw

**Innovative maturity of employers and employees in the sector of
small and medium-sized enterprises**

Abstract: Maturity is the appropriate level of innovative organizational culture conditions, the use of creativity and ability to create and absorb innovations. Maturity is a kind of compilation of material and immaterial entities.

The present report contains the results of the author's self-assessment surveys and organizational culture supports the absorption of tacit knowledge necessary for innovation. Empirical studies was conducted among workers and employers in small and medium-sized enterprises.

Key-words: innovation, innovative management strategies, innovative maturity.

Wprowadzenie

Innowacje społeczne i techniczne krok po kroku wprowadzają planowane zmiany w zasadach postępowania, umożliwiając rozwój technologiczny krajowej gospodarki, opartej na działalności małych i średnich przedsiębiorstw.

Dojrzałość innowacyjna to angażowanie się przedsiębiorców w tworzenie i wdrażanie kreatywnych rozwiązań poprzez umiejętne wykorzystanie strategii zarządzania innowacyjnego, w tym wiedzy oraz doświadczenia zasobów ludzkich, a także dostępnych środków finansowych, kapitałowych i informacyjnych.

W niniejszym opracowaniu zaprezentowano wyniki z autorskich badań i analizy kluczowych czynników strategii osobowościowych i organizacyjnych, kreujących dojrzałość innowacyjną podmiotów gospodarczych.

Definiowanie innowacyjności

Innowacja i innowacyjność

Pojęcie *innovatio*, oznaczające odnowienie, pojawiło się już około 400 r. naszej ery, ale za głównego prekursora teorii innowacji uznawany jest J.A. Schumpeter (1883–1950). Austriacki ekonomista, prowadząc badania nad rozwojem gospodarczym, zauważył przypadki stosowania istotnych zmian w procesie produkcji tkz. „nowych kombinacji”, które obejmują wprowadzanie nowych metod produkcji towarów, a także są gwarantem otwarcia nowych rynków zbytu, źródeł surowców oraz półfabrykatów zmieniających organizację przemysłu.

Innowacja jest multidyscyplinarnym zbiorem kreatywnych i destruktoryjnych działań, wynikających z relacji społecznych, stanowiących podstawę rozwoju technicznego instytucji związanych z przedsiębiorczością [Bal-Woźniak 2012, ss. 3–7].

Według pozycji literaturowych innowacyjność jest motywacyjną umiejętnością ustawicznego poszukiwania oraz praktycznego wykorzystywania nowych pomysłów, koncepcji i wynalazków. Innowacyjność to zdolność generowania i realizowania innowacji, która wymaga akceptacji podmiotów gospodarczych poprzez wspieranie twórczości i kreatywności kapitału ludzkiego [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, ss. 61–73].

Kształtowanie takich czynników, jak wiedza, świadomość i zaangażowanie innowacyjne oraz sprawność w ich zintegrowanym wykorzystywaniu świadczy o dojrzałości innowacyjnej podmiotów gospodarczych.

Strategie dojrzałego zarządzania innowacjami

Zarządzanie innowacyjne jest niezbędne do efektywnego i skutecznego pozyskiwania przewagi konkurencyjnej podmiotów gospodarczych na rynku międzynarodowym oraz lokalnym. Cechą charakterystyczną zarządzania strategicznego jest unikatowość podejść i rozwiązań systemów organizowania, planowania oraz motywowania procesów innowacji.

Przedsiębiorstwa stosują wiele specyficznych strategii, koordynacji i synchronizacji dojrzałych działań innowacyjnych, wśród których wyróżnić można:

- kulturę informacyjną, opartą na zasadach czterech I (4I), takich jak: *instantaneity* (realny czas), *interactivity* (wzajemność oddziaływania), *informality* (nieoficjalność) oraz *intangibility* (nieuchwytność);
- strategie wewnętrznej kreacji wiedzy, opierające się na wewnętrznych mechanizmach uczenia się poprzez doświadczenia i eksperymenty;
- strategie lokalnego rozszerzania wiedzy, w których wykorzystuje się formalne i nieformalne kontakty;

- strategię globalnego transferu wiedzy, które łączą zewnętrzne międzynarodowe doświadczenia z wiedzą własną poprzez instytucje badawczo-rozwojowe transferu technologii;
- a także strategię organizacyjne, polegające na zwiększaniu sprawności metod organizacji pracy, produkcji, relacji oraz struktur zarządzania poprzez redukcję kosztów administracyjnych i transakcyjnych [Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, ss. 93-105].
- Efektywna i aktywna realizacja strategii zarządzania innowacyjnego uwarunkowana jest nie tylko działaniami kadry zarządzającej, pracowników, technologią czy współpracą z placówkami naukowymi, ale także zasobami kapitałowymi i finansowymi.

Źródła finansowania działalności innowacyjnej sektora małych i średnich przedsiębiorstw

Do sektora małych i średnich przedsiębiorstw zalicza się podmioty gospodarcze prowadzące funkcje gospodarcze, wśród których większość stanowią osoby prowadzące działalność na własny rachunek, rodzinne firmy rzemieślnicze, spółki oraz konsorcja.

Całkowite roczne obroty tych firm nie przekraczają 2 do 50 mln euro, dlatego też absorpcja innowacji wymaga korzystania z wielu form i źródeł finansowania, które można podzielić na kryteria:

- prawa własności kapitału, takie jak kapitał własny i obcy;
- wewnętrznych i zewnętrznych źródeł pochodzenia kapitału;
- czasu dyspozycji określonym kapitałem krótkoterminowym, długoterminowym, pierwotnym, rozwoju lub wynikającym z bieżącej działalności.

Finansowanie procesów innowacyjnych często przewyższają dochody i kapitały podmiotów gospodarczych, dlatego też często poszukuje się źródeł zewnętrznych, wśród których można wyróżnić formy finansowe i niefinansowe.

Do formy finansowej można zaliczyć kredyty preferencyjne, kredyty podatkowe, gwarancje kredytowe, amortyzacje, a także coraz częściej środki z programów i funduszy unijnych.

Wśród źródeł niefinansowych kształtowania innowacji można wyróżnić formy szkoleniowe i doradcze, realizowane przez administrację państwową oraz samorządową, a także inkubatory i parki przedsiębiorczości, wychodzące naprzeciw oczekiwaniom przedsiębiorców.

Synchronizacja przychodów i wydatków na działalność innowacyjną wymaga od właścicieli i kadry zarządzającej stosowania i posiadania wielu umiejętności, zdolności i wytrwałości [Bochniarz, Gugała, 2005, ss. 119-150].

Dojrzałość innowacyjna pracowników i pracodawców małych i średnich przedsiębiorstw

Zapisane w dokumentacji firmowej strategie zarządzania innowacyjnego, a także ponoszone nakłady finansowe nie są kluczowym wyznacznikiem dojrzałości innowacyjnej podmiotów gospodarczych, ponieważ ich szczególnym dobrem jest wykwalifikowana oraz doświadczona kadra zarządzająca i pracownicza, która została poproszona o dokonanie samooceny swoich cech osobowościowych oraz określenie stopnia funkcjonowania kanałów i stymulatorów dojrzałej kultury proinnowacyjnej.

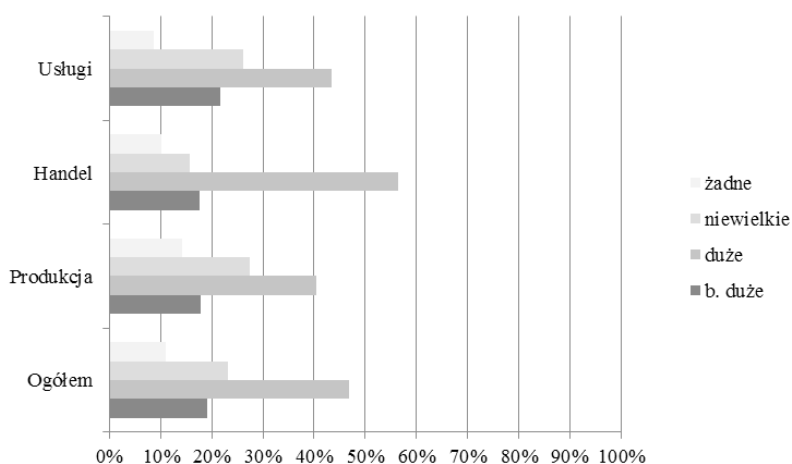
W badaniu empirycznym kluczowych czynników kreujących dojrzałość innowacyjną udział wzięły 215 małe i średnie przedsiębiorstwa, wśród których znalazły się 84 podmioty produkcyjne, 108 handlowe oraz 23 usługowe, zlokalizowane na terenie Polski.

Znaczenie innowacji w badanych przedsiębiorstwach

Dojrzałość innowacyjną kreuje gotowość podmiotów gospodarczych do wdrażania kreatywnych zmian, dlatego też pierwszym z zadań badania ankietowego było określenie znaczenia i obszarów zainteresowania innowacjami w badanych firmach.

Przedsiębiorcy za pomocą 4-stopniowej skali odpowiedzi określili poziom znaczenia działań innowacyjnych, zaprezentowanych na wykresie nr 1.

Wykres 1. Znaczenie innowacji w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

46,81% ankietowanych przedsiębiorców znaczenie tworzenia i rozwoju procesów innowacyjnych w obszarach swojej działalności określiło jako duże, podkreślając tym samym, że są one jednym z czynników decydujących o utrzymaniu pozycji na rynku gospodarczym.

Największe zainteresowanie innowacjami w stopniu bardzo dużym wykazały firmy usługowe – 21,73%, a najmniejsze podmioty produkcyjne – 17,86%. Do braku zainteresowania znaczeniem innowacji przyznało się 25 z badanych przedsiębiorstw.

W drugiej części badania ankietowego właściciele małych i średnich przedsiębiorstw zaznaczyli obszary zainteresowania tworzeniem oraz wdrażaniem innowacyjnych metod i koncepcji. Ocena dokonana została za pomocą trzech odpowiedzi: *tak*, *nie* i *nie mam zdania* i zaprezentowana na wykresie nr 2.

Wykres 2. Zainteresowanie obszarami innowacji w badanych przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Największym zainteresowaniem badanych firm cieszyły się innowacje produktowe 67,8% oraz procesowe 66,3%, a najmniejszym innowacje z obszaru marketingu. Podmioty gospodarcze szczególną uwagę przykładają do nowych ulepszonych produktów i procesów ich wytwarzania oraz systemów operacyjnych.

Kreowanie procesów tworzenia kultury proinnowacyjnej w organizacjach wymaga od pracowników i pracodawców posiadania odpowiednich cech osobowościowych, które tworzą dojrzałość innowacyjną.

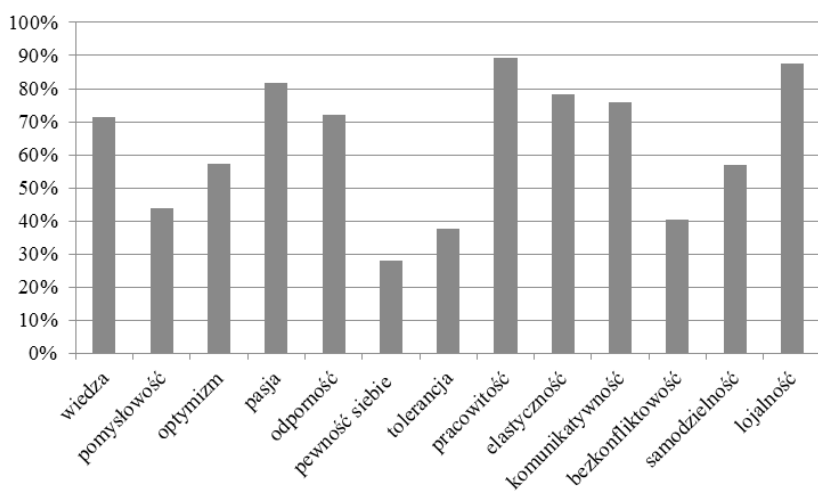
Dojrzałość innowacyjna pracowników

Według ustawodawcy pracownik to pełnoletnia osoba fizyczna zatrudniona na podstawie umowy o pracę lub osoba młodociana spełniająca określone warunki, która ukończyła 16 lat [Kotarba, 2006, s. 18].

Innowacyjny przedsiębiorca tworzy wysoko wykwalifikowaną kadrę, która poprzez ciągłe procesy szkolenia i edukacji bezpośrednio wpływa na kulturę organizacyjną i rozwój strategiczny, dzieląc się swoją wiedzą. Do najbardziej pożądanych cech pracowniczych należą lojalność, pracowitość, odporność na stres, wysoka inteligencja, a także umiejętność organizowania pracy i oceniania własnej osoby.

Wiara we własne możliwości jest kluczowym aspektem budowania dojrzałe innowacyjnej kadry pracowniczej, dlatego też badaniu ankietowemu poddanych zostało 375 pracowników, którzy dokonali samooceny własnych umiejętności personalnych. Wyniki z badania prezentuje wykres nr 3.

Wykres 3. Samoocena dojrzałości innowacyjnej pracowników

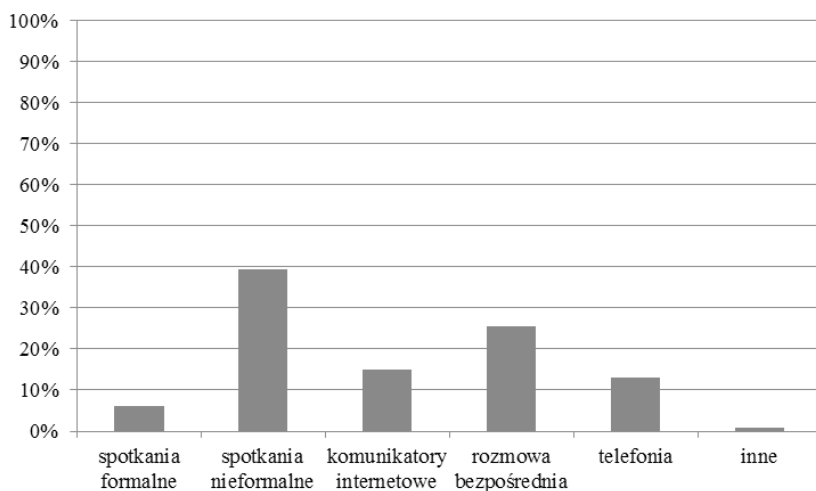


Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Wśród swoich najlepszych cech pracownicy wskazali pracowitość – 89,3%, lojalność – 87,47%, a także poświadczali, że z pasją i dbałością wykonują swoje zadania robocze. Tylko 28% pracowników odczuwa pewność siebie, a 37,6% że ich działania i zachowania są tolerowane. Podczas tworzenia *know how* przedsiębiorstwa ważne jest szukanie niekonwencjonalnych rozwiązań, które mogą burzyć dotychczasowy ład, a w badaniu zaledwie 40,27% pracowników uznało, że posiada bezkonfliktową osobowość.

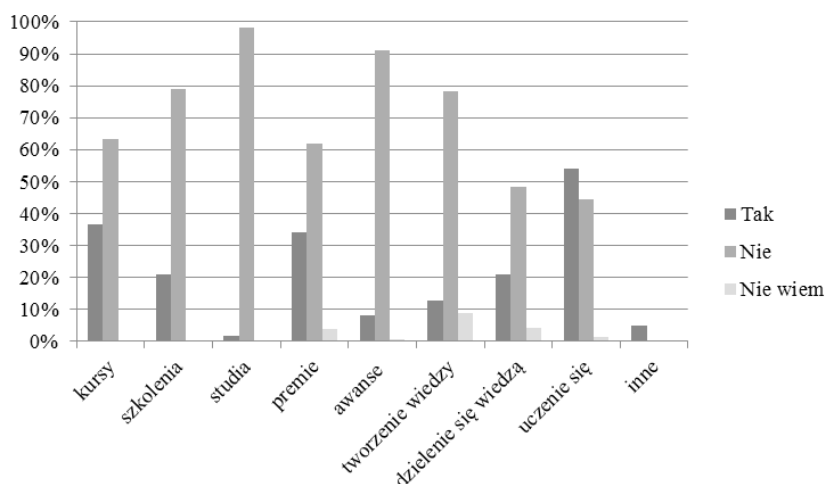
Dla eliminacji nieporozumień i tworzenia jasnej kultury innowacyjno-organizacyjnej ważny jest rodzaj i jakość komunikacji. Rodzaj komunikacji występujący w badanych podmiotach zaprezentowany został na wykresie nr 4. Wynika z niego, iż 39,47% spraw załatwianych jest podczas nieformalnych spotkań, a 25,6% w czasie rozmów bezpośrednich. Tylko 6,13% pracowników miało możliwość uczestniczenia w spotkaniach formalnych. 39,46% pracowników określiło jakość komunikacji jako zadowalającą.

Wykres 4. Rodzaje komunikacji w tworzeniu kultury innowacyjnej



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Dojrzałość innowacyjną pracowników tworzą stymulatory procesów kreatywnego myślenia i uczenia się. Ankietowani pracownicy poproszeni zostali o zaznaczenie, w którym z elementów kultury proinnowacyjnej mieli możliwość uczestniczenia, a wyniki przedstawiono na wykresie nr 5.

Wykres 5. Stymulatory procesów proinnowacyjnych

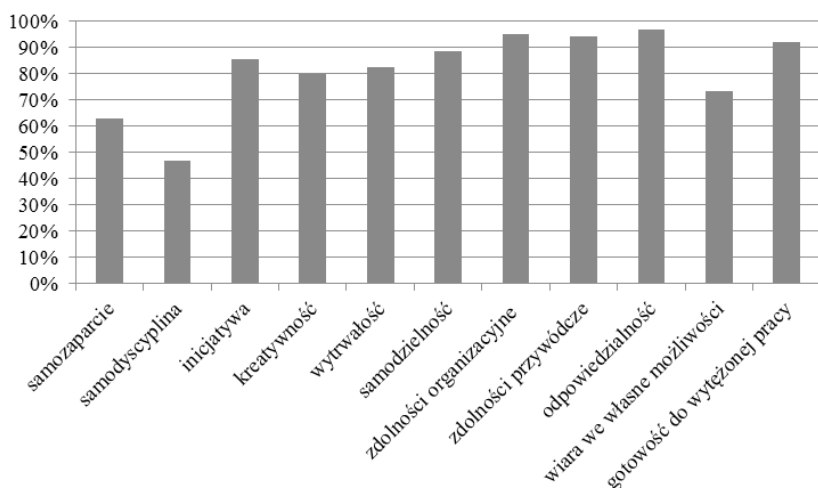
Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

54,13% ankietowanych wskazało, że uczestniczyło w procesach uczenia się, a zaledwie 36,53% i 21,06% uczestniczyło w jakichkolwiek szkoleniach lub kursach. 1,87% pracowników sfinansowano studia, ale na ten wynik wpływa fakt, że małe i średnie przedsiębiorstwa mają mniejsze zasoby i źródła finansowe.

Dojrzałość innowacyjna pracodawców

Zgodnie z teorią Jeana Baptiste Saya (1767–1632), przedsiębiorca to osoba, która potrafi łączyć, inicjować i realizować czynniki produkcji, przenosząc zasoby ekonomiczne z obszaru niższej na obszary wyższej efektywności. W osiągnięciu korzyści finansowych kluczowe są innowacje, dlatego też dojrzały innowacyjnie pracodawca jest osobą tworzącą i kontrolującą ład społeczny.

Innowacyjni przedsiębiorcy z uporem dążą do realizacji osobistych sukcesów, a ich samoocenę prezentuje wykres nr 6. 96,71% pracodawców uważa się za odpowiedzialnych, 95,06% ceni swoje zdolności organizacyjne, przywódcze 94,24% – co jest niezbędne podczas budowania prężnej i dobrze zarządzanej firmy.

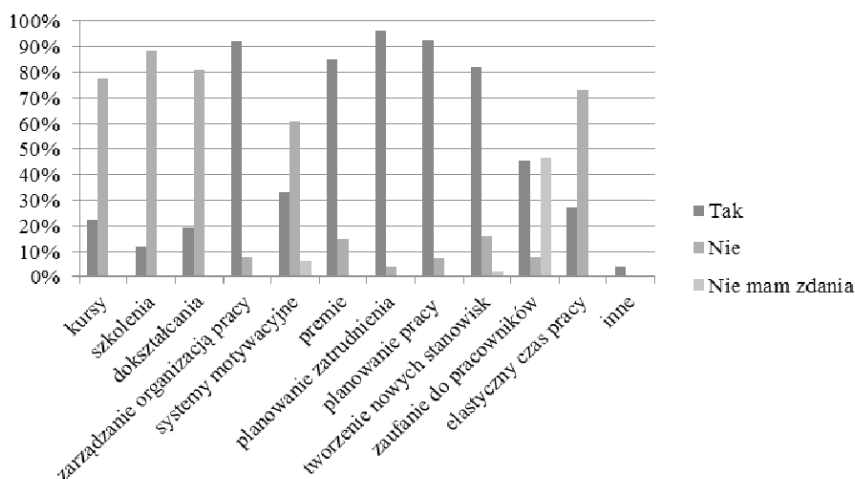
Wykres 6. Samoocena dojrzałości innowacyjnej pracodawców

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Dojrzałym innowacyjnie pracodawcy dążą do aktywizacji swoich pracowników, jednak 54,41% badanych firm przyznało, że woli korzystać z udostępnianych nieodpłatnych własności intelektualnych znajdujących się w krajowych bazach danych, niż kreować efektywność strefy badawczo-rozwojowej w swoich podmiotach. Przekłada się to na odpowiedzi w kolejnym punkcie ankiety, w której przedsiębiorcy poproszeni zostali o wybranie odpowiedzi, czy i jakie stosowali obszary działań zarządczych wspierających innowację w swoich firmach.

Zaledwie 36,74% z ankietowanych pracodawców potwierdziło, że stosowało w obszarze swojej działalności strategię wewnętrznej kreacji innowacyjnej wiedzy, która opierała się głównie na metodach zaprezentowanych na wykresie nr 7.

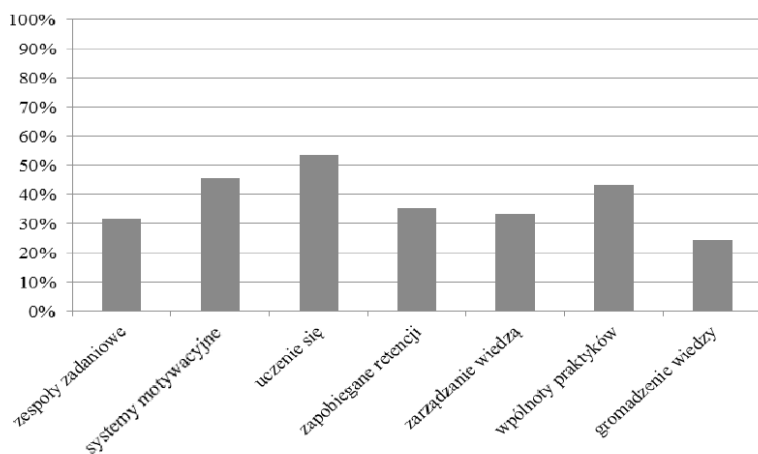
Wykres 7. Działania zarządcze w kreacji innowacyjnej wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Pracodawcy planują zatrudnienie i pracę, ale zaledwie 45,58% posiada zaufanie do swoich pracowników. 11,63% przedsiębiorców stymuluje swoich pracowników szkoleniami, a 22,32% kursami. Niski poziom dokształcania pracowników wpływa na postawy dojrzałości innowacyjnej podmiotów, w których zaledwie 24,19% gromadzi, a 33,49% zarządza wiedzą (wykres nr 8).

Wykres 8. Postawy innowacyjne w firmach



Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Gromadzenie wiedzy w badanych firmach opiera się na zapisywaniu kart procesowych i technologicznych. 53,48% pracodawców zaznaczyło, że wspiera procesy uczenia się pracowników, którzy sami wychodzą z tą inicjatywą, szukając źródeł i form finansowania.

Wnioski

Małe i średnie przedsiębiorstwa wykazują duże zainteresowanie innowacjami i co roku ponoszą duże nakłady finansowe na inwestycje zakupu maszyn i narzędzi, kosztem rozwoju kompetencji społeczno-technicznych swoich pracowników. Zasoby ludzkie swoją postawą i posiadanymi cechami osobowościowymi, takimi jak: pasja, lojalność i wiedza udowodniają, że są gotowi do tworzenia potencjału innowacyjnego firmy. Niestety odpowiedzialni i obdarzeni zdolnościami organizacyjnymi przedsiębiorcy nie potrafią zmotywować ich do pokazania swojego potencjału kreatywnego z winy braków w zaufaniu, komunikacji i formach doszkalających [Welfe 2007, ss. 203–205].

Niedostateczna efektywność tworzenia strategii zarządzania wiedzą poprzez wspieranie postaw innowacyjnych strefy badawczo-rozwojowej skutkuje faktem, że pomimo posiadania wykwalifikowanej kadry przedsiębiorstwa nie potrafią w pełni osiągnąć dojrzałości innowacyjnej.

Bibliografia

Bal-Woźniak T. (2012), *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Bochniarz P., Gugała K. (2005), *Budowa i pomiar kapitału ludzkiego w firmie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Kotarba W. (red.) (2006), *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Welfe W. (red.) (2007), *Gospodarka oparta na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.